

UNIVERSIDAD SAN MARCOS



**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ENFASIS
EN GERENCIA**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LAVANDERÍA DRYCLEAN
EUROPA UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL EXPRESO DE
DESAMPARADOS, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2026**

SUSTENTANTES

**MONTERO VARGAS ERICKA VANESA
110050669**

**SALAZAR CÓRDOBA MARELYN LISSETH
702620103**

**RODRIGUEZ UMAÑA KATELLEN DANIELA
207410740**

SAN JOSE, COSTA RICA, 2026



**APRENDIZAJE
AUMENTADO**

TRIBUNAL EXAMINADOR

MBA. Carlos Bejarano Chacón
Director de la Carrera de Administración

MBA. Mora Arias Roger
Tutor

Mora Monge Marco Antonio
Metodologo

CARTA DE LA EMPRESA



San José, 05 de enero del 2026.

Estimadas señoras/itas Salazar, Rodríguez y Montero:

Por medio de la presente, tenemos el agrado de informarle que su solicitud para la elaboración de su trabajo final de graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, en colaboración con nuestra empresa ha sido aceptada. Apreciamos su interés en trabajar con nosotros y estamos seguros de que esta experiencia será enriquecedora tanto para usted como para nuestra empresa.

Le recordamos también que cualquier información confidencial a la que tenga acceso durante el desarrollo de su trabajo deberá ser manejada con la máxima discreción y no podrá ser divulgada a terceros sin nuestro consentimiento previo y por escrito.

Quedamos a su disposición para cualquier consulta adicional. Atentamente,

Max A. García Fonseca
Propietario / Gerente General
Lavandería Dryclean Europa

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, con su apoyo, conocimiento y disposición, hicieron posible el desarrollo de este trabajo. A quienes brindaron orientación académica y acompañamiento a lo largo del proceso, mi reconocimiento por su valiosa contribución y compromiso.

Marelyn Salazar Córdoba

Detrás de cada meta alcanzada hay personas que pusieron un granito de arena para hacerla posible. A ellas quiero dedicar estas palabras.

A Dios, mi mayor fuente de fortaleza. Por no abandonarme en los momentos de incertidumbre, por renovar mis fuerzas cuando creía no tener más y por recordarme siempre que con fe todo es posible.

A mis papás, por ser mi raíz y mis alas al mismo tiempo. Por enseñarme con su ejemplo que el esfuerzo tiene recompensa y que rendirse nunca es una opción. Cada logro mío es un reflejo de lo que ustedes sembraron en mí.

Daniela Rodríguez Umaña

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi familia, cuyo respaldo incondicional, paciencia y palabras de aliento fueron esenciales durante esta etapa. Su apoyo representó una fuente constante de motivación para culminar con éxito este proceso académico.

Marelyn Salazar Córdoba

A mis padres, quienes han sido el pilar más firme de mi vida.

Cada página de este trabajo lleva impresa su entrega, su amor incondicional y todos los sacrificios que hicieron sin dudarlos para que yo pudiera llegar hasta aquí. No hubo obstáculo que pareciera grande cuando los tenía a mi lado.

Este logro no es solo mío, es de ustedes. Gracias por creer en mí incluso en los momentos en que yo misma dudé. Por las noches que velaron, por las palabras que me levantaron y por el ejemplo silencioso de esfuerzo y dignidad que me enseñaron cada día.

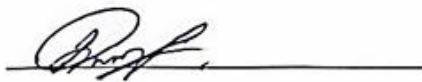
Los amo profundamente, y espero que este título sea un reflejo de todo lo que me han dado.

Daniela Rodríguez Umaña

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Katellen Daniela Rodríguez Umaña, mayor, soltera, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, de la Universidad San Marcos, domiciliada en Alajuela, Turrucare, portadora de la cédula de identidad número 207410740, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de nuestro Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, juramos solemnemente que este trabajo de investigación denominado: Propuesta de plan estratégico para Lavandería Dryclean Europa, ubicada en el Centro Comercial Expreso Desamparados, durante el primer semestre del 2026, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original.

Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 19 del mes de marzo del año dos mil veintiséis.

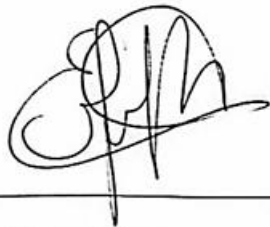


Katellen Daniela Rodríguez Umaña

Cédula de identidad #2-0741-0740

Yo, Ericka Vanessa Montero Vargas, mayor, soltera, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, de la Universidad San Marcos, domiciliada en San José, Vasquez de Coronado, Patalillo, portadora de la cédula de identidad número 110050669, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de nuestro Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, juramos solemnemente que este trabajo de investigación denominado: Propuesta de plan estratégico para Lavandería Dryclean Europa, ubicada en el Centro Comercial Expreso Desamparados, durante el primer semestre del 2026, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original.

Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 19 del mes de marzo del año dos mil veintiséis.



Ericka Montero Vargas

Cédula de identidad #1-1005-0669

Yo, Marelyn Lisseth Salazar Córdoba, mayor, soltera, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, de la Universidad San Marcos, domiciliada en Heredia, San Pablo, portadora de la cédula de identidad número 702620103, en este acto, debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga, en el Código Penal, el delito de perjurio y falso testimonio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de nuestro Trabajo Final de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, juramos solemnemente que este trabajo de investigación denominado: Propuesta de plan estratégico para Lavandería Dryclean Europa, ubicada en el Centro Comercial Expreso Desamparados, durante el primer semestre del 2026, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos, número 6 683, del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226, del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte: artículo 70º: Es permitido citar a un autor transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor y de la obra original.

Asimismo, quedo advertido que la Universidad San Marcos se reserva del derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior firmo en la ciudad de San José, el 3 del mes de febrero del año dos mil veintiséis.



Marelyn Lisseth Salazar Córdoba

Cédula de identidad #7-0262-0103

TABLA DE CONTENIDOS

TRIBUNAL EXAMINADOR.....	II
CARTA DE LA EMPRESA.....	III
AGRADECIMIENTOS	IV
DEDICATORIA.....	IV
DECLARACIÓN JURADA.....	VI
TABLA DE CONTENIDOS.....	1
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE ANEXOS	6
RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES	7
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	8
Introducción	8
Tema.....	10
Estado actual de la investigación	11
Síntesis del estado de la cuestión.....	15
Objetivos de investigación.....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
Formulación del problema de investigación.....	16
Pregunta general de investigación	17
Preguntas secundarias de investigación.....	17
Justificación del estudio de investigación.....	18
Alcances de la investigación.....	19
Proyecciones	20

Limitaciones.....	21
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	22
Marco situacional.....	22
Historia de la empresa Lavandería Dryclean Europa	22
Valores de la empresa Lavandería Dryclean Europa	23
Organigrama institucional.....	24
Ubicación de la empresa Lavandería Dryclean Europa.....	24
Objetivos institucionales de la empresa Lavandería Dryclean Europa.....	25
Misión	26
Visión	26
FODA.....	27
Marco conceptual.....	28
La planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)	29
Definición y propósito de la planificación estratégica.....	30
Importancia de la planificación estratégica en PYMES	31
Diferencias entre planificación en grandes empresas y PYMES.....	33
Componentes fundamentales de la planificación estratégica.....	34
A. Diagnóstico estratégico (análisis interno y externo).....	35
B. Formulación de objetivos estratégicos.....	36
C. Diseño de estrategias	36
D. Implementación y evaluación	37
Elementos Filosóficos Organizacionales	38
Misión	40
Visión	41
Valores	42

Rol de los elementos filosóficos en la identidad institucional y su relación con la cultura empresarial.....	42
El proceso de planificación estratégica.....	44
Enfoques y modelos del proceso de planificación estratégica en PYMES.....	44
Herramientas de análisis para la Planeación Estratégica	46
1. Análisis FODA	47
2. Análisis PESTEL	47
3. Fuerzas Competitivas de Porter	48
4. Benchmarking.....	49
5. Cuadro de Mando Integral (CMI).....	49
6. Análisis de la Cadena de Valor	50
Participación del liderazgo y colaboración en el proceso.	50
Plan estratégico integral.....	53
Definición y características del plan estratégico integral	53
Estructura del Plan Estratégico Integral.....	54
Beneficios de un Plan Estratégico Integral en PYMES	55
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	57
Enfoque Metodológico	57
Tipos de investigación	58
Método de investigación	59
Diseño de la investigación	61
Sujetos y fuentes de información.....	62
Sujetos de información.....	62
1. Población de interés:.....	63
2. Tipo de muestreo:	63

3. Tamaño de la muestra:	63
4. Selección y distribución de la muestra:	63
Fuentes de información	63
1. Fuentes primarias:	63
2. Fuentes secundarias:	64
3. Fuentes terciarias:	64
Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de datos.	64
Instrumentos	65
1. Guía de entrevista semiestructurada:	65
2. Guía de observación:	66
3. Matriz de análisis documental:	66
Técnicas	66
1. Entrevista semiestructurada:	66
2. Observación directa no participante:	67
3. Revisión documental:	67
Variables de investigación	67
Variable 1. Componentes de la planificación estratégicas.	68
1. Definición conceptual:	68
2. Definición operativa:	68
3. Definición instrumental:	68
Variable 2. Elementos filosóficos organizacionales.	68
1. Definición conceptual:	68
2. Definición operativa:	69
3. Definición instrumental:	69
Variable 3. Planificación estratégica.	69

1. Definición conceptual:.....	69
2. Definición operativa:	69
3. Definición instrumental:	69
Variable 4. Plan estratégico integral.	70
1. Definición conceptual:.....	70
2. Definición operativa:	70
3. Definición instrumental:	70
Cuadro de variables	71
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	73
Entrevista para Gerente.....	73
Principales problemas identificados en Lavandería Dryclean Europa	99
Análisis de causas de las principales problemáticas identificadas	102
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
Recomendaciones	109
CAPITULO VI. PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL	116
Objetivos de la propuesta de mejoramiento.....	118
Objetivo general.....	118
Objetivos específicos	119
Acciones concretas	119
Recursos necesarios de la propuesta de mejoramiento	123
Cronograma	126
Indicaciones adicionales para el seguimiento del cronograma	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	131
ANEXOS	134

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Organigrama de Lavandería Dryclean Europa</i>	<i>24</i>
<i>Figura 2. Mapa de ubicación de Lavandería Dryclean Europa</i>	<i>25</i>
<i>Figura 3. Diagrama de flujo del proceso operativo actual de Lavandería Dryclean Europa.</i>	<i>92</i>
<i>Figura 4. Diagrama de causa-efecto (Ishikawa)</i>	<i>103</i>
<i>Figura 5. Cronograma de ejecución de la propuesta estratégica integral</i>	<i>129</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. FODA de Lavandería Dryclean Europa.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 2. Cuadro de variable</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 3. Entrevista al gerente de Lavandería Dryclean Europa.</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 4. Entrevista a colaboradora de Lavandería Dryclean Europa.</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 5. Guía de observación</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 6. Matriz de análisis documental.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 7. Jerarquización de los principales problemas de Lavandería Dryclean Europa ...</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 8. Cronograma.....</i>	<i>127</i>

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Entrevista semiestructurada al gerente</i>	<i>134</i>
<i>Anexo 2. Entrevista semiestructurada a empleada.....</i>	<i>138</i>
<i>Anexo 3. Guía de observación directa.....</i>	<i>140</i>
<i>Anexo 4. Matriz de análisis documental.....</i>	<i>141</i>
<i>Anexo 5. Cuaderno de registro.</i>	<i>141</i>

RESUMEN EJECUTIVO Y PALABRAS CLAVES

El trabajo final de este proceso de graduación presenta una propuesta para la formulación de un plan estratégico orientado a Lavandería Dryclean Europa, una microempresa costarricense situada en el Centro Comercial Expreso de Desamparados, que se especializa en servicios de lavandería, tintorería, reparaciones de costura y limpieza de artículos de cuero. No obstante, carece de una misión, visión, valores y objetivos organizacionales formalmente establecidos, limitando así su competitividad y expansión en el mercado local.

El principal problema que se ha identificado es la falta de una planificación estratégica formal, lo que provoca que la gestión operativa dependa de la improvisación y obstaculiza el proceso de toma de decisiones informadas.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio adoptó un enfoque mixto de carácter descriptivo y un diseño no experimental. La obtención de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas al gerente y al colaborador. Los informantes fueron los dos integrantes de la empresa y se utilizaron fuentes de información primarias, secundarias y terciarias para respaldar el marco teórico.

El diagnóstico organizacional, respaldado por el análisis FODA, evidenció fortalezas tales como la experiencia en el servicio, la diversidad en la oferta, y una ubicación estratégica, así como debilidades relacionadas con la ausencia de procesos formales y herramientas administrativas. Se detectaron oportunidades asociadas al aumento en la demanda de servicios especializados para el cuidado de prendas, así como amenazas derivadas de la competencia local.

Como resultado central, se desarrolló un plan estratégico integral que contempla la definición de la misión, visión y valores institucionales, objetivos estratégicos, acciones específicas en áreas como atención al cliente, procesos internos y visibilidad en el mercado, además de un cronograma de implementación y los recursos necesarios para su puesta en marcha.

Palabras clave: planificación estratégica, plan estratégico integral, microempresa, competitividad, PYMES

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Introducción

El presente trabajo final de graduación tiene como finalidad formular una propuesta de plan estratégico para la empresa Lavandería Dryclean Europa, la cual se encuentra ubicada en el Centro Comercial Expreso de Desamparados. Dicha empresa, categorizada como una microempresa, ofrece servicios de lavandería, tintorería, arreglos de costura y limpieza de bolsos o artículos de cuero. No obstante, pese a contar con una oferta de servicios relativamente amplia, enfrenta diversas limitaciones que afectan su competitividad y restringen sus posibilidades de crecimiento dentro del mercado local.

La problemática central que orienta esta investigación se vincula con la inexistencia de una planificación estratégica formal, evidenciada en la ausencia de elementos fundamentales como misión, visión, objetivos organizacionales y valores institucionales debidamente establecidos. Esta situación ha derivado en una gestión operativa marcada por la improvisación, carente de una orientación definida y sin proyección a largo plazo. A ello se suma que la empresa funciona con una estructura organizativa reducida, integrada únicamente por el propietario y una colaboradora, lo cual disminuye su capacidad de adaptación ante los cambios del entorno y limita la ejecución de acciones de mejora.

Entre los factores que explican esta situación destacan la falta de acompañamiento profesional en materia administrativa, así como una inversión insuficiente en procesos de planificación estratégica. De igual manera, la subcontratación del servicio de lavado de prendas y otros artículos constituye una debilidad operativa que puede incidir negativamente tanto en la calidad del servicio ofrecido como en la percepción del cliente. Bajo estas condiciones, resulta necesario plantear una propuesta que contribuya a que Lavandería Dryclean Europa consolide una base organizacional más consistente, fortalezca su posición en el mercado y asegure su sostenibilidad en el tiempo.

La relevancia de esta investigación se centra en la posibilidad de brindar una respuesta concreta a las debilidades estructurales identificadas en Lavandería Dryclean Europa, dado que la elaboración de un plan estratégico ajustado a sus particularidades permitirá dotarla de una herramienta de gestión que facilite la toma de decisiones, promueva el uso eficiente de

los recursos y refuerce su identidad empresarial. Asimismo, la propuesta pretende impactar positivamente en la eficiencia interna y favorecer la construcción de una visión compartida entre el propietario y la colaboradora, elemento clave para estimular el compromiso y la motivación en el ámbito laboral.

En concordancia con lo anterior, el presente trabajo genera un aporte práctico al campo de la administración estratégica aplicado a las pequeñas y medianas empresas costarricenses, sector que representa un componente esencial de la economía nacional, pero que, en muchos casos, opera sin procesos formales de planificación. La aplicación de fundamentos teóricos a una realidad empresarial concreta permite, además, desarrollar un modelo susceptible de ser replicado en otras organizaciones con características similares.

Desde el punto de vista académico, este estudio posibilita la articulación entre los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria y su aplicación en un contexto real, contribuyendo al fortalecimiento de las competencias profesionales. Igualmente, se espera que los resultados obtenidos sirvan como referencia para futuras investigaciones o iniciativas orientadas al impulso y fortalecimiento de las PYMES en Costa Rica.

Finalmente, la propuesta de plan estratégico se configura como una oportunidad de mejora integral para la gestión de Lavandería Dryclean Europa, al proporcionarle una estructura organizacional más definida, objetivos claros y una visión de futuro que le permita enfrentar con mayor solidez los desafíos propios de un entorno competitivo cada vez más exigente.

Tema

Propuesta de plan estratégico para Lavandería Dryclean Europa ubicada en el Centro Comercial Expreso en Desamparados, durante el primer semestre del 2026.

El tema “*Propuesta de plan estratégico para Lavandería Dryclean Europa ubicada en el Centro Comercial Expreso de Desamparados, durante el primer semestre del 2026*” surge como respuesta a una necesidad real y concreta de una microempresa costarricense que, tras desvincularse de una franquicia internacional, se enfrenta al reto de consolidar su identidad empresarial y mejorar su competitividad en el mercado local.

Lavandería Dryclean Europa cuenta con una trayectoria superior a siete años; sin embargo, durante el último año ha desarrollado sus operaciones de manera independiente, sin contar con una misión, visión, objetivos estratégicos, ni un plan formal que oriente la toma de sus decisiones. Esta ausencia de lineamientos estratégicos disminuye su capacidad para responder a las condiciones cambiantes del entorno, mejorar sus procesos operativos, fortalecer la lealtad de sus clientes y diferenciarse frente a otros establecimientos del mismo sector.

La formulación de un plan estratégico permitirá dotar al negocio de una ruta definida, establecer sus bases organizacionales, reconocer áreas susceptibles de mejora y diseñar estrategias orientadas a un crecimiento sostenido. De igual forma, este proyecto guarda coherencia con el énfasis en Gerencia de la carrera de Administración de Empresas, ya que propicia la aplicación de herramientas de análisis, formulación y gestión estratégica dentro de un escenario empresarial real.

Desde la perspectiva académica, el abordaje de este tema constituye una oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación universitaria, aportar de manera concreta al sector de servicios y fortalecer la toma de decisiones en una empresa local. Asimismo, el estudio se ajusta a los lineamientos metodológicos establecidos por la Universidad San Marcos para los trabajos finales de graduación, al centrarse en un problema específico, claramente delimitado en tiempo y espacio, y al plantear una propuesta de solución viable y debidamente fundamentada.

Estado actual de la investigación

Con el fin de contextualizar la elaboración de la presente propuesta de plan estratégico, se realizó una revisión de diversos estudios y fuentes bibliográficas vinculadas con la planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas. Dichos antecedentes permiten analizar distintos enfoques teóricos, metodológicos y aplicados que han sido utilizados en variados contextos organizacionales, los cuales aportan insumos relevantes para el análisis y el diseño de estrategias orientadas al caso específico de Lavandería Dryclean Europa. Seguidamente, se exponen algunos de los estudios consultados que guardan relación directa con el tema de investigación.

Durante la revisión documental realizada en los repositorios institucionales de la Universidad San Marcos, no se identificaron investigaciones previas que abordaran de manera directa el desarrollo de un plan estratégico para una lavandería como unidad comercial específica. Si bien existen trabajos relacionados con planes estratégicos en otros sectores de servicios, ninguno se enfoca en el análisis estratégico, operativo o financiero de una lavandería como modelo empresarial.

Esta ausencia evidencia una oportunidad académica para contribuir con un estudio aplicado que responda a las necesidades reales de este tipo de microempresa, como es el caso de Lavandería Dryclean Europa, y que permita generar conocimiento útil para emprendedores del sector que enfrentan desafíos similares en cuanto a la planificación, diferenciación y sostenibilidad.

El trabajo de Flores Romero (2021) propone un plan estratégico para el emprendimiento familiar “La Ventanita de Leli”, una pizzería ubicada en una zona rural de Cartago. Su objetivo principal fue diseñar estrategias de crecimiento comercial mediante el análisis de mercado, estructura administrativa y estudio financiero; el autor identificó la ausencia de planificación formal como una debilidad que limitaba la toma de decisiones, por lo cual, a través de encuestas, entrevistas y observación directa, logró establecer una propuesta integral que incluye misión, visión, valores, organigrama, estrategias de mercadeo y tácticas de ventas.

Ese estudio se alinea a esta investigación al demostrar cómo una pyme sin estructura organizacional puede beneficiarse significativamente de un plan estratégico adaptado a su

contexto. Además, el enfoque en la formalización administrativa y el uso de herramientas digitales para mejorar la competitividad es directamente aplicable a Lavandería Dryclean Europa.

Por otra parte, Ovares Conejo (2023) desarrolló un plan de negocio para la empresa textil Contex, con el fin de mejorar su rentabilidad y eficiencia operativa; el estudio identificó deficiencias en áreas claves como inventario, flujo de caja, presupuesto y control administrativo. A través de un enfoque mixto, el autor aplicó herramientas como FODA, análisis financiero y encuestas a colaboradores y clientes.

La propuesta incluyó tácticas de marketing, optimización de procesos y recomendaciones para la toma de decisiones estratégicas. Dicho trabajo va acorde a la investigación que se presenta, ya que aborda una pyme con características similares a Lavandería Dryclean Europa, con limitada estructura organizacional, dependencia de controles manuales y necesidad de profesionalización. Cabe recalcar que el uso de indicadores financieros y tácticas de diferenciación respalda el objetivo de mejorar la competitividad mediante un plan estratégico integral.

Otra investigación desarrollada por Rojas Ruiz (2022) presenta una propuesta de plan estratégico basado en el desarrollo sostenible para la empresa Gómez y Selva Industrial S.A., dedicada al mantenimiento de equipos industriales. Al igual que el trabajo presentado por Flores Romero (2021), destaca la falta de misión, visión, valores y planificación estratégica como factores que limitan el crecimiento.

Además, mediante el uso del Balanced Scorecard (BSC), análisis FODA, fuerzas de Porter y mapa estratégico, el autor plantea acciones concretas para mejorar la productividad, servicio al cliente y procesos internos. Este trabajo aporta valor a esta investigación al demostrar cómo una pyme puede estructurar su filosofía organizacional y alinear sus operaciones con objetivos estratégicos; asimismo, la implementación del BSC y la planificación de escenarios son herramientas que se podrían considerar para fortalecer la propuesta de Lavandería Dryclean Europa, especialmente en la definición de indicadores y metas a corto y mediano plazo.

El trabajo final de graduación de Sandí Toruño (2021) propone un plan estratégico para una cafetería que combina gastronomía, moda y música en Tibás, Costa Rica; el autor realiza un estudio integral que incluye análisis de mercado, legal, técnico, financiero y administrativo, logrando proyectar indicadores sólidos como una TIR del 27.56% y una utilidad anual de ₡22.000.000,00.

Aunque el giro comercial es distinto al de Lavandería Dryclean Europa, este TFG sirve como modelo estructural para la investigación, especialmente en la forma de presentar estudios de viabilidad, segmentación de mercado, análisis FODA y estrategia de marketing. La claridad metodológica y el enfoque multidisciplinario del documento permiten tomarlo como referencia para estructurar el plan estratégico de Lavandería Dryclean Europa; “El proyecto es viable económicamente y puede resultarnos interesante la inversión en el mismo”, concluye el autor, lo que demuestra cómo una pyme puede organizarse estratégicamente para alcanzar sostenibilidad y crecimiento.

Una investigación reciente desarrollada en la Universidad de Costa Rica (2024) presenta la propuesta de un plan estratégico para el gimnasio Gym Mountain CR, ubicado en Tarbaca de Aserri. Este emprendimiento, al igual que Lavandería Dryclean Europa, surgió de una iniciativa personal y opera sin una estructura formal de planificación estratégica; el estudio identificó que la empresa carecía de misión, visión, objetivos definidos y herramientas de gestión, lo que limitaba su capacidad para enfrentar la competencia, atraer nuevos clientes y consolidar su posicionamiento en el mercado local.

El plan propuesto en dicha tesis incluyó estrategias de marketing, diversificación de servicios, optimización de procesos operativos y la implementación de un Cuadro de Mando Integral para monitorear el desempeño. Además, se proyectó un aumento del 20% en los ingresos en un plazo de 12 meses, lo que demuestra el impacto positivo que puede tener una planificación estratégica bien estructurada en una microempresa del sector servicios.

El artículo de Charpentier Alcívar, Feitó Cespón y Contreras Velázquez (2021) realiza un análisis teórico sobre los componentes clave que determinan la competitividad de las PYMES, con base en una revisión sistemática de literatura en SCOPUS y el uso del software VOSviewer. Los autores identifican elementos como la innovación, sostenibilidad,

ecoeficiencia, gestión del conocimiento, orientación al mercado e internacionalización como pilares fundamentales para el diseño de estrategias competitivas.

Este enfoque multidimensional resulta altamente relevante para la investigación de Lavandería Dryclean Europa, ya que permite comprender que la competitividad no depende únicamente de la eficiencia operativa, sino de la capacidad de integrar prácticas sostenibles, innovadoras y orientadas al cliente. Los autores afirman que “La competitividad tiene un carácter multidimensional, por lo que su mejora debe ser atendida desde diversos campos de la ciencia de la gerencia empresarial”, lo que respalda la necesidad de implementar un plan estratégico integral en la pyme costarricense. Además, el estudio destaca que muchas PYMES en Latinoamérica carecen de herramientas de gestión adaptadas a su contexto, lo que coincide con la situación actual de Lavandería Dryclean Europa y refuerza la propuesta de investigación planteada.

Según la Política Nacional de Empresariedad 2030, impulsada por el MEIC (2020) reconoce esta problemática y propone una serie de acciones estratégicas para fortalecer el ecosistema empresarial costarricense. Entre sus metas se encuentra incrementar en un 20% el parque empresarial formal pyme, mejorar el clima de negocios, fomentar la innovación y reducir las brechas tecnológicas. Esta política establece que la falta de planificación estratégica es una de las principales debilidades del sector, especialmente en empresas pequeñas que operan de forma empírica.

Por otra parte, la Política Nacional de Empresariedad 2030 en Costa Rica indica también que, las micro, pequeñas y medianas empresas (MI PYMES) representan el 97.47% del parque empresarial nacional, siendo el sector servicios el más predominante con un 64.2% de participación. Sin embargo, muchas de estas empresas operan sin una planificación estratégica formal, lo que limita su capacidad de adaptación, crecimiento y sostenibilidad en el mercado. Esta situación se refleja en la baja participación de las PYMES en el valor de las exportaciones (solo 5.89% en 2017) y en su limitada capacidad para generar empleo formal y competitivo.

Por otro lado, el informe del TEC sobre digitalización y sostenibilidad en PYMES (2022) revela que el 88% de las empresas encuestadas han mejorado sus procesos productivos mediante la adopción de tecnologías digitales, y el 85% utilizan redes sociales como canal

de ventas. Sin embargo, también se identifican barreras como los altos costos de implementación y la falta de formación técnica, lo que evidencia la necesidad de acompañamiento estratégico para que estas herramientas se integren de forma efectiva en la gestión empresarial.

Síntesis del estado de la cuestión

En el ámbito de la gestión empresarial, múltiples estudios han evidenciado que la ausencia de planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representa una de las principales causas de su limitada competitividad y sostenibilidad. Investigaciones nacionales e internacionales coinciden en que la falta de misión, visión, objetivos organizacionales y valores institucionales dificulta la toma de decisiones informadas, la optimización de recursos y la adaptación al entorno cambiante, esta situación se agrava en empresas que operan con estructuras reducidas, escasa formalización de procesos y sin una cultura organizacional definida.

En este contexto, Lavandería Dryclean Europa (una microempresa del sector servicios que recientemente se desvinculó de una franquicia internacional) representa un caso típico de empresa que opera sin una misión, visión, objetivos ni estrategias definidas. La situación descrita reduce la capacidad de la empresa para adoptar decisiones fundamentadas, utilizar de manera eficiente sus recursos y competir adecuadamente dentro del mercado local. Ante este escenario, surge la necesidad de formular una propuesta de plan estratégico que contribuya a fortalecer su eficiencia operativa, mejorar su posicionamiento y asegurar su sostenibilidad durante el primer semestre del año 2026.

La revisión de los antecedentes evidencia que, si bien existen diversos modelos y herramientas orientados a la formulación de planes estratégicos en las PYMES, su aplicación práctica suele verse condicionada por aspectos como la insuficiente capacitación del personal y la resistencia a los procesos de cambio. De igual forma, se ha determinado que numerosas microempresas carecen de diagnósticos iniciales que faciliten la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, situación que dificulta el desarrollo de una planificación estratégica efectiva.

En consecuencia, la presente investigación se sustenta en la necesidad de trasladar los principios de la administración estratégica a una organización real que enfrenta problemáticas

específicas. La propuesta no solo pretende definir una orientación clara para Lavandería Dryclean Europa, sino que también busca constituirse como un referente de intervención aplicable a otras PYMES que operan en contextos similares. Bajo esta línea, el estudio representa un aporte relevante tanto para el fortalecimiento del desarrollo empresarial como para la generación de conocimiento académico en el ámbito de la gerencia estratégica.

Objetivos de investigación

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en Lavandería Dryclean Europa, con el fin de mejorar su eficiencia operativa y competitividad en el mercado costarricense.

Objetivos específicos

1. Examinar los componentes fundamentales de la planificación estratégica, con el fin de comprender su aplicación en el contexto de pequeñas y medianas empresas.
2. Reconocer los elementos filosóficos esenciales de una organización que permiten la orientación de la identidad y propósito institucional.
3. Identificar los componentes claves del proceso de planificación estratégica, considerando su relevancia para la formulación de objetivos y estrategias empresariales.
4. Proponer un plan estratégico integral para Lavandería Dryclean Europa, que responda a sus necesidades organizacionales y contribuya al fortalecimiento de su competitividad en el mercado costarricense.

Formulación del problema de investigación

Lavandería Dryclean Europa es una microempresa localizada en el Centro Comercial Expreso de Desamparados, cuya actividad principal consiste en brindar servicios de lavandería al mercado local. Si bien la empresa cuenta con experiencia operativa y una base de clientes recurrentes, presenta limitaciones para optimizar su eficiencia operativa y consolidar su competitividad en un entorno caracterizado por constantes cambios y mayores exigencias. Estas dificultades se asocian, en gran medida, a la inexistencia de una

planificación estratégica formal que dirija la toma de decisiones empresariales hacia el cumplimiento de objetivos definidos y sostenibles en el tiempo.

En el contexto actual, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se ven obligadas a ajustarse de manera permanente a las transformaciones del mercado, los avances tecnológicos y las crecientes demandas de los consumidores; sin embargo, muchas de estas organizaciones operan de manera empírica, sin una estructura estratégica que les permita anticiparse a los desafíos y aprovechar las oportunidades del entorno. Por lo anterior, Lavandería Dryclean Europa se encuentra en una situación similar, puesto que no dispone de una misión, visión ni valores institucionales claramente establecidos, ni de un plan estratégico que le facilite la definición de metas, la formulación de estrategias y la toma de decisiones fundamentadas.

En este sentido, la ausencia de una herramienta formal de planificación estratégica reduce la capacidad de la empresa para optimizar sus procesos operativos, elevar la calidad del servicio al cliente y diferenciarse frente a sus competidores. Asimismo, limita una gestión eficiente de los recursos disponibles y dificulta la identificación de oportunidades de mejora y crecimiento. Ante este panorama, surge la necesidad de diseñar un plan estratégico que funcione como un instrumento de apoyo para la toma de decisiones, con el propósito de fortalecer la eficiencia operativa y mejorar la competitividad de Lavandería Dryclean Europa dentro del mercado costarricense.

Pregunta general de investigación

¿Cómo puede diseñarse un plan estratégico que sirva como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en Lavandería Dryclean Europa, con el fin de mejorar su eficiencia operativa y competitividad en el mercado costarricense?

Preguntas secundarias de investigación

1. ¿Cuáles son los componentes fundamentales de la planificación estratégica y cómo se aplican en el contexto de las pequeñas y medianas empresas?
2. ¿Qué elementos filosóficos (misión, visión, valores y principios) son esenciales para definir la identidad organizacional de una pyme como Lavandería Dryclean Europa?

3. ¿Qué componentes conforman el proceso de planificación estratégica y cuál es su relevancia para la formulación de objetivos y estrategias empresariales?
4. ¿Qué características debe tener un plan estratégico integral para responder a las necesidades organizacionales de Lavandería Dryclean Europa y fortalecer su competitividad en el mercado local?

Justificación del estudio de investigación

La presente investigación se fundamenta en la necesidad de fortalecer la gestión estratégica en microempresas del sector servicios, como es el caso de Lavandería Dryclean Europa, las cuales desarrollan sus actividades sin contar con una estructura formal de planificación que oriente su gestión. Por lo anterior, dicha carencia limita su capacidad para adaptarse al entorno competitivo, optimizar recursos y tomar decisiones informadas. Según Uribe Macías (2021), muchas PYMES presentan una baja formalización en sus procesos estratégicos, lo que afecta directamente su competitividad; el autor propone un modelo de administración estratégica compuesto por cinco etapas (educación, diagnóstico, plataforma estratégica, formulación y control) que puede ser adaptado a la realidad de Lavandería Dryclean Europa para estructurar su gestión de forma sistemática.

Asimismo, Moreno Nasimba (2022) evidencia que la falta de planificación financiera es una debilidad común en las PYMES familiares de América del Sur, lo que repercute en su sostenibilidad, a su vez la autora destaca que el presupuesto empresarial debe ser utilizado como una herramienta gerencial clave para administrar recursos, anticipar escenarios y tomar decisiones acertadas; esta perspectiva respalda la necesidad de incorporar controles financieros básicos en Lavandería Dryclean Europa como parte de su estrategia integral.

Por otra parte, Charpentier Alcívar, Feitó Cespón y Contreras Velázquez (2021) señalan que la competitividad empresarial tiene un carácter multidimensional, y que su mejora debe abordarse desde diversos campos de la gerencia, incluyendo la innovación, sostenibilidad, ecoeficiencia y orientación al mercado. En línea con lo expuesto anteriormente, la visión pone de manifiesto la necesidad de elaborar un plan estratégico que no se limite únicamente a los aspectos operativos, sino que incorpore también prácticas innovadoras y sostenibles acordes con las exigencias actuales del entorno empresarial.

De manera complementaria, investigaciones aplicadas como las desarrolladas por Flores Romero (2021), Ovares Conejo (2023) y Rojas Ruiz (2022) evidencian que las PYMES que no cuentan con una misión, visión, valores y objetivos claramente definidos pueden obtener beneficios relevantes al implementar procesos de planificación estratégica ajustados a su realidad organizacional. En conjunto estos trabajos evidencian que la implementación de herramientas como el análisis FODA, el Balanced Scorecard y estrategias de marketing contribuyen al crecimiento, posicionamiento y eficiencia operativa de las empresas.

En el caso específico de Costa Rica, la Política Nacional de Empresariedad 2030 reconoce que la falta de planificación estratégica es una de las principales debilidades del sector pyme, especialmente en aquellas que operan de forma empírica (MEIC, 2021). De manera adicional esta política propone acciones para mejorar el clima de negocios, fomentar la innovación y reducir brechas tecnológicas, lo que se alinea con los objetivos de esta investigación.

Por lo expuesto anteriormente, el diseño de un plan estratégico para Lavandería Dryclean Europa atiende a una necesidad concreta del entorno empresarial costarricense y se respalda tanto en fundamentos teóricos como en evidencia empírica que confirman su relevancia. En este sentido, el estudio pretende ofrecer una propuesta viable que contribuya a mejorar la eficiencia operativa de la empresa, fortalecer su competitividad y afianzar su identidad organizacional.

Alcances de la investigación

Aplicación de la planificación estratégica en una pyme del sector servicios: La investigación se orienta al diseño de un plan estratégico para Lavandería Dryclean Europa, una microempresa del sector servicios localizada en el Centro Comercial Expreso de Desamparados. El alcance del estudio comprende el análisis de los principales componentes de la planificación estratégica y su aplicación en el contexto particular de una pyme costarricense, lo que facilita la adaptación de herramientas teóricas a una realidad empresarial concreta y acorde con sus condiciones operativas.

Diagnóstico organizacional mediante análisis FODA: Se llevará a cabo un diagnóstico integral de la situación actual de Lavandería Dryclean Europa mediante la aplicación de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Dicho análisis permitirá reconocer los principales factores internos y externos que influyen en el desempeño de la empresa, constituyéndose como un insumo fundamental para la formulación de estrategias acordes con su realidad y orientadas a mejorar su gestión.

Propuesta de mejora en eficiencia operativa y competitividad: El estudio concluirá con la formulación de una propuesta estratégica orientada a mejorar los procesos operativos, administrativos y de atención al cliente de la empresa. Dentro de su alcance se contempla la definición de metas estratégicas y líneas de acción específicas que permitan fortalecer la competitividad de Lavandería Dryclean Europa dentro del mercado costarricense.

Proyecciones

1. Mejora en la toma de decisiones empresariales: Se prevé que la implementación del plan estratégico propuesto contribuya a fortalecer la toma de decisiones empresariales, al permitir que estas se fundamenten en información clara y coherente con los objetivos organizacionales. De esta manera, Lavandería Dryclean Europa podrá anticiparse de forma más oportuna a los cambios del entorno y responder con mayor eficacia a los retos que presenta el mercado.
2. Incremento en la eficiencia operativa: Mediante la optimización de los procesos internos, se espera una mejora sustancial en la eficiencia operativa de la lavandería. Esto implica una gestión más adecuada de los recursos disponibles, la disminución de los tiempos de espera y el fortalecimiento de la calidad del servicio al cliente, aspectos que, en conjunto, contribuirán a incrementar los niveles de satisfacción y fidelización de los usuarios.
3. Fortalecimiento de la competitividad en el mercado local: A partir de la aplicación de estrategias diferenciadoras y de la definición clara de la misión, visión y valores institucionales, se proyecta que Lavandería Dryclean Europa logre consolidar una posición más competitiva dentro del mercado local. Este fortalecimiento podría generar nuevas oportunidades para ampliar su cartera de clientes y mejorar su desempeño económico a mediano plazo.

Limitaciones

1. Limitación temporal: El desarrollo del estudio se llevará a cabo durante el primer semestre del año 2026, por lo que los resultados obtenidos y las propuestas formuladas estarán vinculados a las condiciones propias de ese periodo. En consecuencia, eventuales variaciones posteriores en el contexto económico, social o político podrían incidir en la vigencia y aplicabilidad de las estrategias planteadas.
2. Limitación geográfica: La investigación se limita al análisis de Lavandería Dryclean Europa, empresa localizada en el Centro Comercial Expreso de Desamparados. Por lo tanto, los hallazgos y propuestas están diseñados para este contexto específico y no necesariamente son aplicables a otras lavanderías o empresas del sector en diferentes regiones del país.
3. Limitación de recursos: Dado que Lavandería Dryclean Europa opera como una microempresa, presenta limitaciones en cuanto a los recursos financieros, humanos y tecnológicos disponibles. Esta situación podría condicionar la puesta en práctica de algunas de las estrategias propuestas, especialmente aquellas que implican una inversión considerable o la realización de cambios estructurales dentro de la organización.
4. Acceso a la información: La investigación depende del acceso a información interna de la empresa, como registros financieros, operativos y administrativos. En caso de que algunos datos no estén disponibles o actualizados, esto podría limitar la profundidad del análisis y la precisión del diagnóstico.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como objetivo servir de base teórica y contextual para el desarrollo de la investigación. En este apartado se expone la situación actual de Lavandería Dryclean Europa, empresa que constituye el objeto de estudio del trabajo final de graduación. A partir de esta descripción, se busca comprender su entorno organizacional, la forma en que se estructura, sus antecedentes y filosofía institucional, así como los factores internos y externos que inciden en su desempeño. De esta manera, el marco situacional proporciona los insumos necesarios para la posterior formulación del plan estratégico, al facilitar el diagnóstico de la empresa y la identificación de las principales áreas de mejora que se abordarán en los capítulos siguientes

Marco situacional

El marco situacional tiene como objetivo ofrecer una visión contextual de la organización en la cual se desarrolla la investigación, mediante la descripción de los aspectos más relevantes de su funcionamiento, trayectoria, filosofía institucional, ubicación, estructura organizativa y situación actual. A partir de este análisis, es posible comprender las particularidades de Lavandería Dryclean Europa y reconocer aquellos elementos que evidencian la necesidad de implementar una propuesta de planificación estratégica orientada a fortalecer su gestión y asegurar su sostenibilidad empresarial.

Historia de la empresa Lavandería Dryclean Europa

Lavandería Dryclean Europa es una microempresa costarricense que se dedica a la prestación de servicios de lavandería, tintorería y retouchería, abarcando el cuidado y tratamiento de distintos tipos de prendas de vestir, así como artículos utilizados en la decoración del hogar. Está ubicada en el Centro Comercial Expreso de Desamparados y cuenta con más de ocho años de experiencia en el mercado local. En sus inicios operó bajo el modelo de franquicia internacional Pressto, lo que le permitió establecer procedimientos estandarizados y reconocimiento en el cantón. Sin embargo, desde hace aproximadamente dos años decidió independizarse y operar bajo su propia identidad comercial, adoptando el nombre Lavandería Dryclean Europa, con el propósito de consolidar una marca propia y mantener su cartera de clientes habitual.

Actualmente, la empresa está conformada por su propietario, quien se encarga de la administración general, y una colaboradora responsable de la atención al cliente, la recepción de prendas y la realización de algunos de los servicios que se realizan directamente en su Centro de Servicio. Debido a su capacidad, Lavandería Dryclean Europa subcontrata buena parte de los procesos de lavado, planchado y teñido de prendas de vestir y artículos del hogar, manteniendo el control de calidad y la relación directa con los clientes. A pesar de su estructura reducida, la empresa ha logrado conservar una clientela fiel, gracias a la atención personalizada, la estabilidad y la confianza que ha construido a lo largo de los años. No obstante, enfrenta el desafío de establecer una dirección estratégica clara que le permita mejorar su posicionamiento y competitividad en un entorno cada vez más exigente.

Valores de la empresa Lavandería Dryclean Europa

Aunque Lavandería Dryclean Europa no cuenta con valores formalmente definidos, a partir de la observación y la cultura organizacional se identifican principios que guían su operación diaria. Con base en ello, se proponen los siguientes valores institucionales, orientados a fortalecer su identidad empresarial:

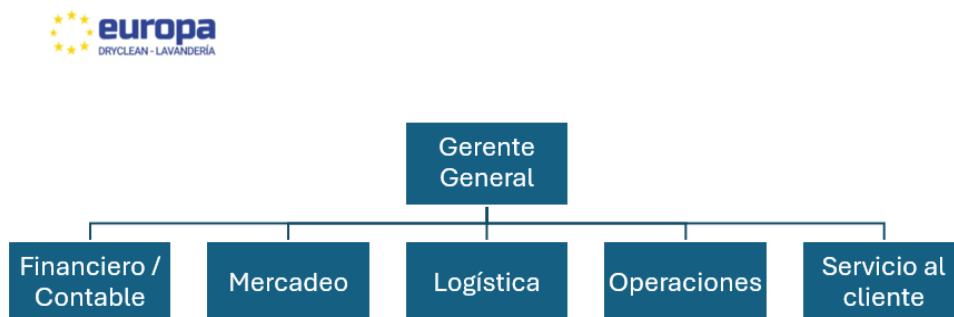
1. Responsabilidad: Cumplir con los compromisos adquiridos, garantizando la entrega oportuna y el cuidado de las prendas de los clientes.
2. Calidad en el servicio: Mantener altos estándares en la limpieza, presentación y conservación de las prendas, brindando resultados confiables y consistentes.
3. Puntualidad: Cumplir rigurosamente con los plazos de entrega establecidos, respetando el tiempo del cliente.
4. Mejora continua: Buscar permanentemente nuevas formas de optimizar procesos, innovar y adaptarse a las necesidades del mercado.
5. Competitividad: Ofrecer precios justos considerando la calidad y garantía con la que nos diferenciamos. Buscar siempre entregar mejor relación calidad – precio del mercado.
6. Adaptabilidad: Ofrecer soluciones integrales al gusto y medida de los clientes, cuidando y cumpliendo los detalles sobre acabados que necesiten los clientes.

Estos valores servirán de base para la formulación de la filosofía institucional y para orientar la cultura organizacional de la empresa.

Organigrama institucional

Debido a su condición de microempresa, Lavandería Dryclean Europa cuenta con una estructura organizativa simple y funcional. El propietario ejerce múltiples funciones administrativas y operativas, mientras que la colaboradora se encarga de la atención al cliente, recepción de prendas, procesamiento de servicios que se realizan directamente en el Centro de Servicio y control de entregas. La relación laboral es directa, sin niveles intermedios de jerarquía; a continuación, se presenta la propuesta del organigrama planteada para la organización.

Figura 1. Organigrama de Lavandería Dryclean Europa



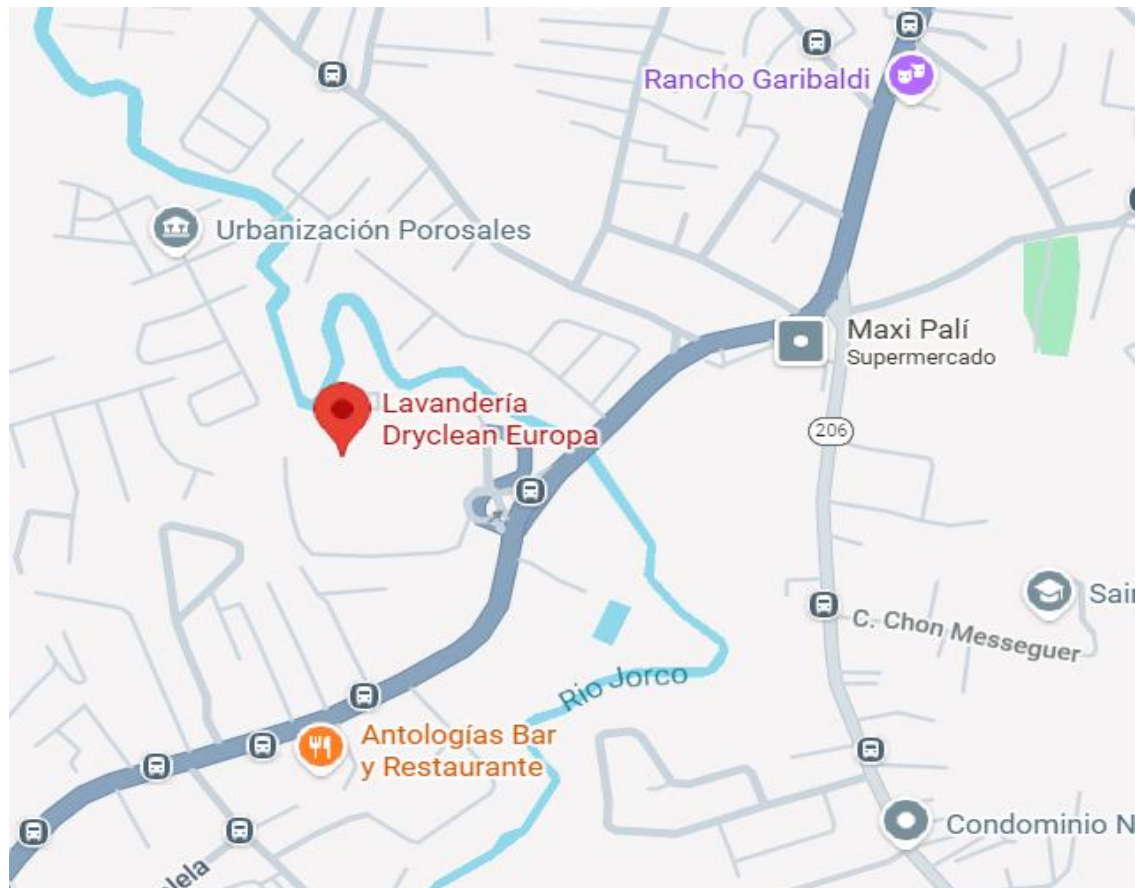
Fuente: Elaboración propia (2026)

Ubicación de la empresa Lavandería Dryclean Europa

Lavandería Dryclean Europa se localiza en el Centro Comercial Expreso, en el distrito central del cantón de Desamparados, provincia de San José, Costa Rica. Su ubicación es estratégica, ya que se encuentra en una zona de alto tránsito vehicular y peatonal, rodeada de comercios, supermercados, entidades bancarias y paradas de transporte público. Este entorno le permite mantener una clientela constante, principalmente residentes de la zona y trabajadores del área comercial.

El local comercial cuenta con espacio suficiente para la atención al público y almacenamiento de prendas, además de condiciones adecuadas de ventilación, iluminación y seguridad. Su presencia dentro del centro comercial le brinda visibilidad y acceso a una amplia base de clientes potenciales, aunque también enfrenta la competencia de otros servicios similares en las cercanías.

Figura 2. Mapa de ubicación de Lavandería Dryclean Europa



Fuente: Google Maps (2026)

Objetivos institucionales de la empresa Lavandería Dryclean Europa

Dado que la empresa no cuenta con objetivos formales, se proponen los siguientes objetivos institucionales, en coherencia con su naturaleza, servicios y propósito de mejora:

1. Brindar un servicio de lavandería, tintorería y retouchería de alta calidad que garantice la satisfacción del cliente.

2. Consolidar la fidelización de clientes mediante la atención personalizada y la puntualidad en las entregas.
3. Implementar prácticas de mejora continua para optimizar los procesos de recepción, tratamiento y entrega de prendas.
4. Fortalecer la imagen y posicionamiento de Lavandería Dryclean Europa en el mercado local de Desamparados y alrededores.
5. Promover un ambiente laboral estable basado en el respeto, la colaboración y el compromiso con la excelencia.
6. Desarrollar estrategias de sostenibilidad y responsabilidad ambiental, fomentando buenas prácticas y el uso eficiente de recursos y productos ecológicos.

Misión

La empresa Lavandería Dryclean Europa no cuenta con una misión formalmente establecida como parte de su estructura organizacional. Esta ausencia ha limitado la definición clara de su propósito institucional, por lo cual se plantea la siguiente propuesta:

Somos un Centro de Servicio para el cuidado y mantenimiento óptimo de prendas de vestir y artículos del hogar que les permite alargar su vida útil y contribuir a la presentación de nuestros clientes tanto en su día a día como en sus actividades especiales y acontecimientos importantes de su vida.

Visión

En cuanto a la visión que se presentan a continuación corresponden a una propuesta elaborada en el marco del presente trabajo, considerando el análisis de la realidad organizacional, las características del negocio y los principios de la administración estratégica. Estas formulaciones buscan servir como una guía para el direccionamiento futuro de la empresa.

Ser reconocida en los próximos cinco años como la lavandería y tintorería de referencia en el cantón de Desamparados y alrededores por su calidad, confianza, puntualidad, servicio personalizado y compromiso con la presentación de nuestros clientes, sus familias y sus hogares.

FODA*Tabla 1. FODA de Lavandería Dryclean Europa*

Fortalezas	Oportunidades
1. Atención personalizada y alto enfoque en el servicio al cliente.	1. Posibilidad de implementar marketing digital y estrategias de fidelización para ampliar la clientela.
2. Ubicación estratégica en zona comercial de alto tránsito.	2. Interés creciente en servicios de lavandería, tintorería y retouchería personalizados y a la medida.
3. Experiencia y reputación consolidada en el mercado local.	3. Potencial de alianzas con empresas o negocios cercanos para crecer en clientes y ventas.
4. Flexibilidad operativa para adaptarse a las necesidades del mercado.	4. Pocas empresas competidoras en la zona de influencia.
5. Entrega de servicios de alta calidad y excelente presentación.	5. Segmentos de mercado no explorados como el institucional y sector Gobierno.
	6. Posibilidad de abarcar mayor participación en el mercado por medio de la apertura de nuevos Centros de Servicio en otras áreas geográficas del GAM.
Debilidades	Amenazas
1. Falta de planificación estratégica formal.	1. Competencia de lavanderías con mayores recursos y tecnología.
2. Recursos financieros, humanos y capacidad de planta limitados para el crecimiento.	2. Incremento en los costos de insumos, servicios públicos y servicios tercerizados a proveedores que reduzcan la rentabilidad y capacidad de inversión.
3. Dependencia de la subcontratación para el procesamiento de ciertos servicios estratégicos para la empresa.	

-
- | | |
|---|--|
| 4. Ausencia de sistemas digitales automatizados de control y promoción. | 3. Cambios en las preferencias de los clientes y presión por bajos precios por los servicios. |
| 5. La empresa cuenta con un único Centro de Servicio. | 4. Riesgo de pérdida de clientes ante nuevas ofertas del mercado o mejores precios de oferentes menos sofisticados. |
| | 5. Alta dependencia de la demanda de servicios de lavandería profesional al bienestar económico de los clientes y el mercado en general. |
-

Fuente: Elaboración propia. (2026)

Nota: La información fue facilitada por el Propietario / Gerente General, de la Lavandería Dryclean Europa.

La elección de Lavandería Dryclean Europa como objeto de estudio surge del interés por contribuir al fortalecimiento de una microempresa local que enfrenta desafíos reales en materia de gestión y planificación. Su condición de pequeña empresa familiar, su trayectoria y la ausencia de una estructura estratégica formal la convierten en un caso representativo del sector servicios costarricense. Analizar su situación actual y desarrollar un plan estratégico permitirá no solo mejorar su desempeño y competitividad, sino también generar un modelo de aplicación práctica que pueda servir de referencia para otras PYMES en contextos similares.

Marco conceptual

En el marco de la planificación estratégica aplicada a las pequeñas y medianas empresas (PYMES), este capítulo se orienta a integrar los conceptos fundamentales que permiten comprender la manera en que las organizaciones definen su rumbo en contextos marcados por el dinamismo y la creciente competitividad. Desde esta perspectiva, la relevancia del apartado no se centra únicamente en la exposición de definiciones teóricas, sino en la construcción de una visión crítica y reflexiva sobre los elementos que conforman la gestión estratégica, considerando tanto los enfoques tradicionales como las tendencias actuales que inciden en la práctica empresarial.

Este marco conceptual funcionará como un apoyo clave para el desarrollo de la propuesta de plan estratégico que se plantea en los apartados siguientes y, al mismo tiempo, facilitará la comprensión de por qué la planificación estratégica se ha consolidado como un elemento esencial para la sostenibilidad y la competitividad de las empresas. A partir de esta base, se busca generar un análisis que trascienda la teoría y se conecte con la realidad de las PYMES costarricenses, ofreciendo insumos que contribuyan a la toma de decisiones estratégicas en organizaciones que, como Lavandería Dryclean Europa, requieren fortalecer su estructura y proyectarse hacia el futuro con claridad y propósito.

La planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)

En la actualidad, el entorno empresarial se ve influido por procesos de globalización, avances tecnológicos constantes y un nivel de competitividad cada vez mayor, lo que ha llevado a que la planificación estratégica adquiriera un papel fundamental en la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones. Este proceso va más allá de la simple definición de objetivos de largo plazo, ya que implica la anticipación de escenarios, el análisis de los recursos disponibles y el diseño de estrategias orientadas a enfrentar los desafíos del entorno. Si bien históricamente se ha vinculado principalmente con grandes corporaciones, la planificación estratégica resulta igualmente necesaria para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), las cuales constituyen un componente esencial de la economía en numerosos países, entre ellos Costa Rica.

Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan, en muchos casos, por su flexibilidad y su capacidad para adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno, lo que les otorga ciertas ventajas frente a organizaciones con estructuras más rígidas. No obstante, estas empresas también enfrentan limitaciones importantes en cuanto a recursos financieros, tecnológicos y humanos, situación que incrementa su nivel de vulnerabilidad cuando no cuentan con una orientación estratégica definida. Bajo este escenario, la planificación estratégica deja de percibirse como un elemento opcional y pasa a convertirse en una herramienta necesaria para ordenar esfuerzos, aprovechar mejor sus capacidades y proyectar su desarrollo a futuro. La adopción de este enfoque permite, además, disminuir la improvisación, fortalecer la toma de decisiones y mejorar su competitividad en contextos empresariales cada vez más cambiantes.

Este apartado se enfoca en el análisis de la planificación estratégica en las PYMES desde una visión integral, considerando su concepto, finalidad y relevancia dentro del ámbito empresarial. Asimismo, se abordan las principales diferencias entre los procesos estratégicos aplicados en grandes empresas y aquellos utilizados en organizaciones de menor tamaño, así como los retos que enfrentan las pequeñas empresas al intentar implementar estrategias formales en su gestión.

Definición y propósito de la planificación estratégica

La planificación estratégica ha sido abordada por diversos autores como un proceso esencial para la gestión empresarial. Según Chiavenato (2014), este concepto se entiende como “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra”. Esta definición pone de manifiesto el carácter dinámico de la planificación estratégica, al destacar su orientación hacia la adaptación continua de la empresa frente a las condiciones del entorno y al logro de objetivos de largo plazo. Para Chiavenato, este proceso trasciende la simple elaboración de planes, ya que supone una visión integral que articula la misión institucional con acciones concretas, orientadas a asegurar la permanencia de la organización y a fortalecer su competitividad en el mercado.

Desde otra perspectiva, Drucker (2002) amplía el enfoque al concebir la planificación estratégica como “un proceso continuo que se emplea para tomar decisiones presentes basadas en un mejor conocimiento del futuro”. Esta visión resalta la importancia de la anticipación y la proactividad en la gestión, al reconocer que las decisiones estratégicas no deben basarse únicamente en las condiciones actuales, sino proyectarse hacia escenarios futuros. En este sentido, Drucker sostiene que la planificación estratégica constituye una herramienta clave para disminuir la incertidumbre y orientar los esfuerzos organizacionales hacia el cumplimiento de metas sostenibles, especialmente en contextos caracterizados por el cambio constante.

Finalmente, González y Rodríguez (2019) conciben la planificación estratégica como “una herramienta gerencial que, a través del diseño de estrategias, busca alcanzar los objetivos corporativos y facilitar la toma de decisiones de la alta dirección”. Desde esta óptica, el proceso adquiere un carácter formal y racional, al estructurarse en distintas fases

que comprenden el análisis del entorno, la definición de objetivos y la puesta en marcha de acciones estratégicas. Para estos autores, la finalidad principal de la planificación estratégica radica en dotar a la organización de un marco claro que permita orientar sus recursos y capacidades hacia la obtención de resultados medibles, alineados con su visión institucional.

A partir de las definiciones expuestas, es posible comprender que la planificación estratégica va más allá de la elaboración de un documento o del seguimiento de procedimientos formales, ya que se constituye como un proceso integral que vincula la visión de futuro de la organización con su realidad actual. Este enfoque permite a las empresas adaptarse a los cambios, fomentar la innovación y competir de manera más efectiva en entornos organizacionales cada vez más complejos. Desde la perspectiva del equipo de investigación, su propósito central consiste en proporcionar una guía que combine el análisis, la anticipación y la acción, de modo que cada decisión estratégica contribuya de forma coherente al desarrollo sostenible de la empresa. En el caso de las PYMES, este enfoque se convierte en una herramienta vital para superar limitaciones estructurales y proyectarse con éxito en mercados cada vez más exigentes.

Importancia de la planificación estratégica en PYMES

La planificación estratégica ha sido identificada como un factor clave para el fortalecimiento de la competitividad empresarial, particularmente en contextos marcados por el cambio constante. En este sentido, Serna (2008) plantea que dicho proceso permite a las organizaciones anticiparse a posibles escenarios futuros y definir acciones alineadas con su misión y visión, reduciendo la improvisación que con frecuencia se presenta en las pequeñas empresas. Para este autor, la planificación estratégica no se limita a la organización de recursos, sino que también cumple un papel relevante en la orientación de la cultura organizacional hacia el logro de objetivos de largo plazo.

Desde una perspectiva complementaria, Drucker (2002) señala que la gestión estratégica debe entenderse como una práctica continua orientada a respaldar las decisiones actuales a partir de una comprensión más clara del porvenir. Esta aproximación adquiere especial importancia en el contexto de las PYMES, donde la ausencia de una orientación clara suele derivar en una mayor exposición ante crisis económicas, modificaciones normativas o avances tecnológicos. De acuerdo con este autor, cuando las empresas de menor

tamaño carecen de un rumbo definido, tienden a actuar de manera reactiva, lo que reduce significativamente sus posibilidades de innovar y desarrollarse de forma sostenida.

Seguidamente, Fuentes y Luna (2011) señalan que, en el caso de las PYMES, la planificación estratégica constituye una herramienta orientada a la proyección del futuro, sustentada en el análisis de variables internas y externas que inciden en el desempeño organizacional. Para estos autores, su finalidad principal radica en la generación de ventajas competitivas sostenibles, a partir de la formulación de estrategias coherentes con la misión y la visión de la empresa. Esta postura mantiene vigencia en el contexto costarricense, ya que un informe reciente de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2025) advierte que las PYMES desempeñan un papel fundamental en la resiliencia económica del país, aunque enfrentan desafíos relevantes, como las limitaciones en el acceso al financiamiento y los bajos niveles de digitalización. Ante esta realidad, el organismo destaca la necesidad de impulsar políticas que promuevan la adopción tecnológica y la vinculación con mercados globales, subrayando que una adecuada gestión estratégica constituye el medio para alcanzar dichos objetivos.

El análisis integrado de los planteamientos de Serna, Drucker y Fuentes y Luna permite comprender que la planificación estratégica trasciende un enfoque meramente administrativo y se posiciona como un factor determinante para que las PYMES logren mantenerse y desarrollarse en entornos caracterizados por la volatilidad. Serna destaca su carácter preventivo frente a la improvisación en la gestión, mientras que Drucker advierte que la ausencia de un rumbo definido conduce a las empresas de menor tamaño a reaccionar ante los problemas, en lugar de anticiparlos, lo cual limita sus posibilidades de innovación y crecimiento. A su vez, Fuentes y Luna aportan una perspectiva orientada a la competitividad sostenible, sustentada en el análisis de los factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional. No obstante, aunque estas posturas resultan complementarias, también ponen en evidencia una dificultad recurrente: muchas PYMES carecen de los recursos y de la formación necesaria para ejecutar planes estratégicos sólidos de manera efectiva.

Desde la perspectiva de esta investigación, resulta indispensable que el enfoque estratégico se ajuste a la realidad operativa de las PYMES, incorporando metodologías ágiles

y herramientas digitales accesibles. De lo contrario, existe el riesgo de que dicho enfoque se limite a un planteamiento teórico carente de incidencia práctica. Esta postura se ve reforzada por los señalamientos de la OCDE, al resaltar que la digitalización y la vinculación con mercados globales constituyen condiciones clave para la resiliencia económica. En consecuencia, se confirma la necesidad de que la gestión estratégica evolucione hacia esquemas más flexibles, con un mayor apoyo tecnológico y una orientación clara hacia la obtención de resultados concretos.

Diferencias entre planificación en grandes empresas y PYMES

La literatura especializada coincide en que, si bien el concepto de planificación estratégica es ampliamente aceptado, su aplicación difiere de manera significativa en función del tamaño y la estructura de las organizaciones. Al respecto, Fred (2003) señala que las grandes empresas suelen disponer de equipos especializados, mayores recursos financieros y sistemas formales que facilitan el diseño de estrategias complejas. Estas organizaciones cuentan con la capacidad de proyectar escenarios a largo plazo y utilizar herramientas avanzadas, como el análisis PESTEL, las matrices BCG o las simulaciones financieras, para respaldar sus decisiones.

En contraste, Valencia y Erazo (2016) apuntan que las pequeñas y medianas empresas operan bajo condiciones distintas, caracterizadas por recursos limitados y procesos menos estructurados, lo que con frecuencia las lleva a fundamentar sus decisiones en la experiencia del propietario o en necesidades inmediatas. Si bien esta informalidad puede otorgar cierto grado de flexibilidad, también conlleva riesgos relevantes, tales como la ausencia de indicadores de desempeño, debilidades en los mecanismos de control y dificultades para evaluar los resultados obtenidos. Los autores advierten que trasladar modelos diseñados para grandes corporaciones a PYMES, sin realizar las debidas adaptaciones, constituye un error recurrente que suele derivar en resultados poco efectivos o incluso en el fracaso de la estrategia.

Esta diferencia se ve reforzada por información reciente publicada por Delfino.cr (2025), donde se evidencia que, mientras las grandes empresas en Costa Rica han avanzado de manera sostenida en procesos de digitalización y acceso a mercados internacionales, un número considerable de PYMES aún carece de procedimientos formales y de herramientas

tecnológicas adecuadas. En esta misma línea, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) propone medidas como subsidios para la adopción de tecnologías 4.0 y la simplificación de trámites administrativos, reconociendo que estas empresas requieren esquemas estratégicos más simples y un mayor respaldo institucional para competir en condiciones más equitativas.

No obstante, esta diferencia no debe interpretarse como una limitación insuperable, sino como una oportunidad para el desarrollo de metodologías más ágiles y accesibles, ajustadas a la realidad de las PYMES. Estas organizaciones no necesitan replicar la complejidad de los modelos utilizados por las grandes corporaciones; por el contrario, requieren planes claros y prácticos, enfocados en objetivos definidos y medibles, que aprovechen su flexibilidad y su cercanía con el cliente. En este sentido, la combinación de una visión estratégica con herramientas digitales básicas podría permitir a las PYMES costarricenses dar un salto cualitativo hacia una mayor competitividad y sostenibilidad.

Componentes fundamentales de la planificación estratégica

Los elementos esenciales de la planificación estratégica constituyen la base a partir de la cual se orienta la dirección de una organización. Más allá de su carácter conceptual, se trata de componentes con una aplicación práctica que permiten a la empresa definir su identidad, precisar objetivos y encaminar sus acciones hacia la sostenibilidad y la competitividad. Entre estos elementos se encuentran la misión, la visión, los valores institucionales, los objetivos estratégicos y el análisis del entorno, los cuales funcionan de manera integrada como una guía que vincula la filosofía corporativa con la realidad operativa.

Comprender el alcance de cada uno de estos aspectos resulta fundamental, dado que cumplen funciones específicas dentro del proceso de formulación y ejecución de estrategias, asegurando que las decisiones empresariales respondan a una lógica coherente y alineada con el propósito organizacional. En este sentido, el análisis de dichos elementos no se limita a su descripción individual, sino que invita a reflexionar sobre su interrelación y su impacto en la gestión empresarial, particularmente en contextos dinámicos donde la capacidad de adaptación y la innovación se convierten en factores determinantes para el logro de resultados sostenibles.

A. Diagnóstico estratégico (análisis interno y externo)

El diagnóstico estratégico representa el punto inicial de todo proceso de planificación, ya que permite comprender con mayor claridad la situación actual de la organización y el contexto en el que desarrolla sus actividades. De acuerdo con Chiavenato (2014), este ejercicio debe considerar tanto los factores internos como los externos, a fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desempeño empresarial. Mientras el análisis interno se orienta al estudio de los recursos, capacidades, procesos y la cultura organizacional, el análisis externo se enfoca en variables como el comportamiento del mercado, la competencia, las tendencias económicas y los aspectos regulatorios. Esta visión integral resulta fundamental para anticipar riesgos y aprovechar oportunidades, evitando que la toma de decisiones se base únicamente en percepciones subjetivas.

En la práctica, este diagnóstico no debería limitarse a la simple enumeración de factores, sino convertirse en un ejercicio de reflexión que permita priorizar aquellos aspectos con mayor impacto en la competitividad de la empresa. Un ejemplo de ello se observa cuando una pyme costarricense no considera la digitalización como una tendencia relevante del entorno, lo que podría provocar un rezago frente a competidores más innovadores. De igual forma, pasar por alto debilidades internas, como la falta de capacitación del personal, puede dificultar la correcta ejecución de las estrategias definidas. Por esta razón, el diagnóstico estratégico debe asumirse como un proceso dinámico, sujeto a revisiones periódicas, especialmente en un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes.

Adicionalmente, uno de los principales retos de este análisis radica en mantener la objetividad, ya que muchas organizaciones de menor tamaño tienden a sobrevalorar sus fortalezas y minimizar las amenazas que enfrentan, lo que puede derivar en planes poco realistas. En este sentido, resulta indispensable sustentar el diagnóstico en información verificable y en el uso de herramientas como el análisis FODA, el benchmarking y los estudios de mercado, los cuales deben complementarse con la experiencia del equipo directivo. Solo así será posible obtener una visión clara y consistente que sirva como base sólida para la formulación de estrategias alineadas con la realidad de la empresa.

B. Formulación de objetivos estratégicos

La definición de los objetivos estratégicos constituye el segundo elemento esencial del proceso, ya que establece el rumbo que orientará las acciones de la organización. Al respecto, González y Rodríguez (2019) indican que dichos objetivos deben cumplir con criterios de especificidad, medición, viabilidad, relevancia y un plazo determinado, conocidos como el enfoque SMART, lo cual contribuye a su factibilidad y facilita su seguimiento. Más allá de ser simples aspiraciones, estos planteamientos representan compromisos concretos que guían la asignación de recursos y respaldan la toma de decisiones en los distintos niveles de la empresa.

En el caso de las PYMES, este proceso suele presentar mayores desafíos, principalmente debido a la limitada experiencia en esquemas formales de planificación. No obstante, definir metas claras resulta fundamental para reducir la improvisación en la gestión. Por ejemplo, establecer un objetivo como “incrementar las ventas en un 15 % durante el próximo semestre mediante el uso de estrategias digitales” resulta considerablemente más efectivo que formular una meta general como “aumentar las ventas”. La claridad en la formulación permite diseñar acciones específicas y evaluar los resultados a partir de indicadores precisos.

Asimismo, los objetivos estratégicos deben mantener coherencia con la misión y la visión organizacional, sin perder de vista las capacidades reales de la empresa. Un error frecuente consiste en plantear metas excesivamente ambiciosas sin considerar las limitaciones de recursos disponibles, lo que suele derivar en frustración y en la pérdida de credibilidad del proceso estratégico. Por esta razón, se considera que su formulación debe equilibrar el análisis técnico con un enfoque práctico, de manera que cada objetivo contribuya efectivamente al crecimiento sostenible y al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

C. Diseño de estrategias

El planteamiento de estrategias supone definir la manera en que la organización alcanzará los objetivos previamente establecidos. Al respecto, Serna (2008) señala que las estrategias constituyen cursos de acción mediante los cuales se articulan los recursos y capacidades empresariales con el fin de generar ventajas competitivas. Estas pueden formularse a nivel corporativo, funcional u operativo, según el nivel en el que se tomen las decisiones. En el

caso de las PYMES, resulta fundamental que este planteamiento sea flexible y acorde con su realidad, evitando la adopción de modelos excesivamente complejos que suelen ser inviables para estructuras organizativas de menor tamaño.

Una estrategia efectiva toma en consideración tanto los factores internos como las condiciones del entorno, procurando alinear las fortalezas de la empresa con las oportunidades existentes en el mercado. Por ejemplo, si una PYME identifica una tendencia creciente hacia el consumo responsable, puede optar por una línea de productos sostenibles apoyada en campañas de mercadeo digital. No obstante, este enfoque no debe asumirse como inmutable, ya que requiere mecanismos de ajuste que permitan responder oportunamente a cambios en la demanda, a nuevas regulaciones o a variaciones en el contexto competitivo.

Desde esta perspectiva, el diseño de estrategias se convierte en el núcleo del proceso de planificación, al traducir la visión organizacional en acciones concretas y ejecutables. Aun así, un error frecuente en las empresas de menor tamaño consiste en replicar estrategias utilizadas por grandes corporaciones sin considerar su propio contexto, lo que suele conducir a resultados poco favorables. En este sentido, la clave radica en la creatividad y en la capacidad de innovar a partir de recursos limitados, aprovechando aspectos como la cercanía con el cliente y la flexibilidad operativa como factores diferenciadores frente a organizaciones más grandes.

D. Implementación y evaluación

La etapa de ejecución y seguimiento resulta determinante para el éxito de cualquier plan estratégico, ya que es en este momento cuando las decisiones formuladas se trasladan a la práctica. Al respecto, Drucker (2002) afirma que una estrategia solo genera valor real cuando se convierte en acción, lo cual requiere liderazgo, una asignación adecuada de recursos y la existencia de mecanismos de control. Implementar no implica limitarse a cumplir lo establecido de manera mecánica, sino gestionar el cambio organizacional, motivar al equipo de trabajo y asegurar que cada acción esté alineada con los objetivos previamente definidos.

Por otra parte, el proceso de evaluación permite determinar el nivel de desempeño alcanzado y efectuar ajustes oportunos cuando sea necesario. En entornos empresariales dinámicos, las estrategias pueden perder vigencia con rapidez, por lo que el seguimiento debe

asumirse como una práctica permanente. Herramientas como los indicadores financieros, de mercado y de productividad facilitan la verificación de avances y la corrección de desviaciones. En el caso de las PYMES, caracterizadas por disponer de recursos limitados, este control adquiere especial relevancia, ya que contribuye a evitar desperdicios y a garantizar una utilización más eficiente de los recursos disponibles.

En este sentido, estas fases suelen ser el punto crítico donde muchas organizaciones enfrentan mayores dificultades: elaborar un plan puede resultar relativamente sencillo; sin embargo, ponerlo en marcha y dar seguimiento a sus resultados exige constancia y compromiso. Por ello, la planificación estratégica debe concebirse como un proceso cíclico y continuo, que integre el diagnóstico, la formulación, la ejecución, la evaluación y la retroalimentación. Solo bajo esta lógica será posible que la estrategia se convierta en un instrumento dinámico que impulse la competitividad y la sostenibilidad empresarial a lo largo del tiempo.

Elementos Filosóficos Organizacionales

La dimensión filosófica de una organización constituye el eje sobre el cual se define su identidad y se orientan sus decisiones estratégicas. Al respecto, Tanski (2018) señala que “la misión y la visión son herramientas que permiten a la organización definir su propósito y planificar su avenir” (p. 45), lo cual evidencia la importancia de contar con lineamientos claros que respalden la gestión empresarial. Sin embargo, el autor también advierte que una gran parte de las pequeñas empresas opera sin estos elementos, situación que suele derivar en prácticas administrativas poco consistentes y desarticuladas. Este planteamiento resulta particularmente relevante para el caso de Lavandería Dryclean Europa, ya que la ausencia de una misión y una visión formal incide negativamente en la cohesión interna y limita la capacidad de la empresa para adaptarse con mayor eficacia a los cambios del entorno.

La postura crítica planteada por Aníbal (2020) aporta un complemento relevante a este análisis, al señalar que los valores organizacionales no deben entenderse como simples declaraciones formales, sino como principios que orientan la conducta y configuran la cultura interna de la empresa. Según el autor, “la inconsistencia entre los valores proclamados y las prácticas reales lleva a una pérdida de credibilidad y compromiso, impactando directamente

en la viabilidad de la organización” (Aníbal, 2020, p. 62), lo que pone en evidencia la importancia de la coherencia entre el discurso institucional y la actuación cotidiana.

Este planteamiento invita a reflexionar sobre la brecha existente entre la teoría y su aplicación en muchas pequeñas y medianas empresas costarricenses, donde la ausencia de valores institucionales claramente definidos suele derivar en una cultura organizacional frágil. En el contexto de Lavandería Dryclean Europa, esta situación se refleja en la poca estructuración de los procesos internos y en la falta de lineamientos éticos que orienten la relación con clientes y proveedores, lo cual limita la consolidación de una gestión más ordenada y coherente.

Desde un enfoque complementario, Uribe Macías (2021) propone un modelo de gestión orientado a partir de la definición de una plataforma filosófica, al sostener que “sin una misión y visión definidas, la planificación carece de rumbo y se convierte en una mera actividad operativa sin efectos” (p. 28). Esta postura cuestiona una práctica frecuente en las microempresas, donde las decisiones suelen ejecutarse de forma aislada y responden más a la urgencia del momento que a una dirección estratégica clara. La ausencia de estos elementos no solo incide negativamente en la calidad de la toma de decisiones, sino que también limita la posibilidad de establecer metas concretas, coherentes y susceptibles de medición.

En una línea similar, la Política Nacional de Empresariedad 2030 (MEIC, 2020) identifica la falta de misión, visión y valores institucionales como una de las debilidades más relevantes del sector pyme en Costa Rica. El documento señala que “la informalidad en la gestión estratégica obstaculiza el desarrollo de una cultura empresarial orientada a la innovación y la competitividad” (p. 14), evidenciando cómo esta carencia afecta el desempeño organizacional. Este señalamiento refuerza la necesidad de incorporar dichos componentes en la propuesta para Lavandería Dryclean Europa, no como un trámite administrativo, sino como una herramienta clave para articular su identidad organizacional con las exigencias reales del mercado y fortalecer su proyección a largo plazo.

Desde otra línea de análisis, Charpentier, Feitó y Contreras (2021) plantean que la competitividad empresarial posee un carácter multidimensional, por lo que el fortalecimiento de las PYMES debe abordarse desde distintos frentes, entre ellos la construcción de una filosofía organizacional coherente. Los autores señalan que “la competitividad no solo se

sustenta en la eficacia operacional, sino también en la capacidad de incorporar prácticas sostenibles, innovadoras y centradas en el cliente” (p. 176). Esta visión amplía el debate al resaltar que la misión, la visión y los valores no constituyen enunciados estáticos, sino referentes dinámicos que deben ajustarse de manera continua a las condiciones del mercado y a las expectativas cambiantes de los consumidores.

El autor Chiavenato (2017) identifica los elementos esenciales de la planificación estratégica como la misión, visión, análisis interno y externo, establecimiento de objetivos, desarrollo de estrategias y revisión del desempeño (pp. 39-41). Estos componentes forman un ciclo que, en teoría, debería permitir la coherencia entre la organización y su entorno. Sin embargo, autores como Uribe Macías (2021) advierten que "muchas PYMES muestran una baja formalización en sus procesos estratégicos, lo cual impacta directamente su competitividad" (p. 18). Por lo tanto, aunque el modelo de Chiavenato representa una guía completa, su implementación en PYMES requiere simplificación y énfasis en elementos esenciales.

Los elementos filosóficos organizacionales constituyen la base conceptual sobre la cual se estructura la identidad y el direccionamiento estratégico de una empresa. Más que simples declaraciones, la misión, la visión y los valores corporativos representan principios que orientan la toma de decisiones, definen el propósito institucional y proyectan la imagen que la organización desea transmitir a sus grupos de interés. Estos componentes no solo delimitan el “qué” y el “para qué” de la empresa, sino que también establecen el “cómo” debe actuar frente a los retos del entorno, integrando aspectos éticos, culturales y estratégicos. Examinar el alcance de estos componentes resulta esencial, ya que de su nivel de claridad y coherencia depende la capacidad de la organización para fortalecer el compromiso interno, diferenciarse dentro del mercado y mantener su competitividad en contextos cambiantes. Seguidamente, se presentan y explican cada uno de estos elementos:

Misión

De acuerdo con Serna (2008), la misión se define como “la formulación explícita de los propósitos de la organización” (p. 59), lo que la posiciona como un referente clave para comprender su razón de ser y distinguirla de otras empresas. A partir de esta formulación, la misión da respuesta a preguntas fundamentales tales como: ¿cuál es la finalidad de la

organización?, ¿en qué consiste su actividad principal?, ¿a quiénes dirige sus productos o servicios? y ¿qué prioridades orientan su accionar? Más allá de cumplir una función simbólica, la misión debe expresar la identidad corporativa y proyectar los propósitos estratégicos de la empresa, integrando aspectos como los productos que ofrece, los mercados que atiende y el talento humano que la conforma. Cuando se encuentra bien formulada, permite orientar los esfuerzos organizacionales hacia metas coherentes con su naturaleza y capacidades, favoreciendo una posición más sólida dentro del entorno competitivo.

En relación con su función dentro del proceso estratégico, Serna (2008) destaca que la misión constituye el punto de partida del direccionamiento organizacional, al servir como base para la definición de objetivos, políticas y estrategias. Su alcance no se limita a una declaración formal, sino que posee un carácter operativo, en tanto debe influir en los comportamientos y compromisos asumidos en los distintos niveles de la empresa. De este modo, una misión clara contribuye a que las actividades cotidianas se desarrollen en congruencia con la filosofía empresarial, evitando discrepancias entre el discurso institucional y la práctica real. Esta coherencia interna fortalece el clima organizacional y se convierte en un factor clave para la sostenibilidad y competitividad de la organización en contextos caracterizados por el cambio constante.

Visión

La visión empresarial puede entenderse como la proyección del estado futuro que la organización aspira alcanzar, y cumple una función orientadora en la definición de sus decisiones estratégicas. Al respecto, Serna (2008) la define como “la declaración que describe el estado deseado de la empresa en el largo plazo, proyectando lo que quiere llegar a ser”, lo que pone de relieve su carácter inspirador y su papel como referente para la planificación. A través de una visión claramente planteada, la organización logra alinear esfuerzos y dirigir sus acciones hacia un propósito compartido.

No obstante, la visión no debe concebirse únicamente como una expresión motivacional, sino como un compromiso concreto que integre aspectos relacionados con la innovación, la sostenibilidad y la competitividad. Para que resulte efectiva, esta debe ser comprensible, alcanzable y coherente con la identidad organizacional, evitando formulaciones ambiguas que dificulten su puesta en práctica. En el caso de las PYMES, ello

implica proyectarse hacia un futuro en el que la eficiencia y la capacidad de adaptación tecnológica se consoliden como pilares fundamentales, sin dejar de lado la cercanía con el cliente y el compromiso con la responsabilidad social.

Valores

Los valores organizacionales constituyen referentes fundamentales que orientan la conducta y respaldan la toma de decisiones dentro de la empresa, influyendo de manera directa en la formulación y puesta en práctica de las estrategias. Al respecto, David (2013) señala que “los valores son creencias fundamentales que guían las acciones y establecen estándares para evaluar el comportamiento organizacional”, lo cual pone de manifiesto que estos no se limitan a declaraciones formales, sino que actúan como ejes que articulan la coherencia entre lo que la organización plantea y lo que efectivamente ejecuta en su gestión diaria.

Para que cumplan su función, dichos principios deben ser genuinos y reflejarse en las prácticas cotidianas, ya que su ausencia o aplicación inconsistente suele generar contradicciones que afectan negativamente la credibilidad y el clima interno. En el caso de una pyme costarricense, valores como la transparencia, la responsabilidad social, la innovación y el respeto hacia el cliente resultan claves para fortalecer la confianza y diferenciarse en entornos altamente competitivos. Asimismo, la incorporación de principios vinculados con la sostenibilidad y la ética digital adquiere una relevancia creciente, considerando el impacto que la transformación tecnológica ejerce sobre los modelos de negocio actuales.

Rol de los elementos filosóficos en la identidad institucional y su relación con la cultura empresarial

Los elementos filosóficos (misión, visión y valores) constituyen el cimiento a partir del cual se configura la identidad institucional de una organización, influyendo tanto en su orientación estratégica como en su cultura interna. En este sentido, Serna (2008) afirma que “la filosofía empresarial define el marco de referencia que guía las decisiones y comportamientos dentro de la organización”, lo que pone en evidencia que estos componentes trascienden el plano declarativo y se convierten en principios que articulan la

razón de ser de la empresa, su proyección futura y las pautas que regulan la relación con los distintos grupos de interés.

El alcance de estos componentes no se limita a lo simbólico, ya que funcionan como herramientas estratégicas que favorecen la cohesión del equipo humano, fortalecen la confianza en el mercado y contribuyen a proyectar una imagen organizacional coherente. En la práctica, la misión define el propósito esencial de la empresa, la visión orienta sus aspiraciones a largo plazo y los valores actúan como garantes de integridad en la ejecución de las acciones. Para las PYMES, la ausencia de estos elementos suele traducirse en improvisación y dificultades para sostener su competitividad; por ello, su formulación debe ser clara, realista y congruente con la cultura organizacional, evitando la adopción de modelos genéricos que no reflejan la esencia propia de la empresa.

La filosofía organizacional mantiene, además, una relación estrecha con la cultura empresarial, ya que ambas interactúan para determinar el grado de coherencia entre lo que la organización declara y lo que efectivamente práctica. Al respecto, González y Rodríguez (2019) señalan que “la filosofía empresarial constituye el conjunto de principios que orientan la conducta y las decisiones estratégicas, mientras que la cultura refleja cómo esos principios se viven en la práctica”. Esta distinción permite comprender que la filosofía actúa como un marco orientador, mientras que la cultura se expresa a través de comportamientos, símbolos y dinámicas cotidianas.

Desde esta perspectiva, la relación entre filosofía y cultura es de carácter bidireccional: una base filosófica sólida puede influir positivamente en la cultura, pero esta última también puede reforzar o contradecir los principios declarados. Cuando existe coherencia entre ambas, se fortalece la cohesión interna y se consolida la credibilidad externa; por el contrario, la falta de alineación genera desconfianza y afecta la reputación institucional. En el caso de las PYMES, esta interacción adquiere especial relevancia, pues la cercanía entre propietarios y colaboradores facilita la transmisión de principios, aunque también puede propiciar prácticas informales si no se establecen lineamientos claros. En consecuencia, la integración efectiva entre filosofía organizacional y cultura empresarial se convierte en un factor determinante para consolidar la identidad institucional y mejorar la capacidad competitiva en entornos caracterizados por el cambio constante.

El proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica ocupa un lugar fundamental en la gestión empresarial actual, dado que facilita la orientación de las acciones organizacionales hacia objetivos previamente establecidos y permite anticipar las dinámicas y cambios propios del entorno competitivo.

Según, Chiavenato (2017):

La planificación estratégica es el procedimiento para formular y ejecutar las estrategias de la organización con el objetivo de integrarla, a través de su misión, en el entorno en el que opera, y su resultado principal es el plan para la acción organizacional cohesiva e integrada (p. 62).

En el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, este proceso adquiere una importancia particular, debido a la necesidad de utilizar de manera eficiente los recursos disponibles y asegurar la sostenibilidad en entornos caracterizados por un alto dinamismo. Lejos de limitarse a una serie de procedimientos aislados, la planificación estratégica puede entenderse como un enfoque integral que articula el análisis interno y externo con la definición, ejecución y seguimiento de las estrategias, garantizando coherencia entre la filosofía organizacional y las decisiones operativas. Seguidamente, se analizan las principales etapas, modelos y herramientas que conforman este proceso, así como el rol que desempeña el liderazgo en su adecuada implementación.

Enfoques y modelos del proceso de planificación estratégica en PYMES

La planificación estratégica se reconoce como un elemento clave para orientar a las organizaciones hacia la sostenibilidad y el crecimiento, particularmente en contextos caracterizados por una alta competitividad y constantes transformaciones. A través de este proceso, las empresas pueden definir con mayor claridad su dirección, anticiparse a posibles escenarios y coordinar acciones alineadas con su filosofía organizacional. En la literatura especializada se identifican diversos modelos de planificación que, si bien comparten principios fundamentales, presentan diferencias en cuanto a su nivel de profundidad, enfoque metodológico y aplicabilidad en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Desde esta perspectiva, Coronel (2018) plantea la planificación estratégica como un proceso integral conformado por seis momentos estrechamente vinculados entre sí. El proceso inicia con el análisis situacional, orientado a examinar las condiciones internas y externas de la organización con el propósito de construir un diagnóstico confiable. Posteriormente, se establece la dirección estratégica, etapa en la que se definen los valores, la visión, la misión y la estrategia empresarial. A partir de estos lineamientos, se desarrolla la planificación de largo plazo, que traduce la dirección estratégica en objetivos y planes de alcance general, así como la planificación de corto plazo, encargada de desagregar dichos planteamientos en acciones operativas de carácter anual. Finalmente, el proceso incluye la implementación, que pone en marcha las estrategias y asigna recursos, y el control con mejora continua, que asegura la retroalimentación y la adaptación frente a cambios del entorno.

Por su parte, Morrissey (1996, citado por Coronel, 2018) plantea un enfoque más sintético, estructurado en tres etapas: formulación, que comprende el análisis del entorno y la definición de misión, visión y objetivos; implementación, orientada a la ejecución de las estrategias; y evaluación, que verifica los resultados y permite ajustes. Aunque este modelo es menos detallado que el de Coronel, ambos coinciden en la necesidad de integrar análisis, acción y control para garantizar la efectividad del proceso estratégico.

En una línea complementaria, Kaplan y Norton (2000, 2004, citados por Coronel, 2018), a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), estructuran la estrategia en objetivos e indicadores distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Aunque no detallan fases operativas, su propuesta enfatiza la relación causa-efecto entre objetivos y la necesidad de monitoreo continuo, lo que convierte la planificación en un ciclo dinámico orientado a la medición del desempeño.

A continuación, Fred R. David (2013, citado por Coronel, 2018) propone un modelo estructurado en tres fases (formulación, puesta en práctica y evaluación) el cual guarda similitudes con el planteamiento de Morrissey, aunque incorpora un mayor énfasis en el uso de herramientas analíticas, como la matriz FODA y la definición de estrategias competitivas. Este planteamiento resulta particularmente pertinente para las PYMES, debido a su enfoque

práctico, su facilidad de aplicación y su orientación al análisis de la situación interna y externa de la organización.

En conjunto, los distintos modelos de planificación diseñados para las PYMES persiguen el mismo propósito: orientar a la organización hacia el crecimiento y la sostenibilidad en el tiempo; sin embargo, se diferencian en el grado de complejidad y en el enfoque que proponen. Mientras autores como Coronel y Kaplan & Norton priorizan la alineación estratégica y la medición del desempeño a través de indicadores, Morrissey y David optan por esquemas más simples, centrados en el análisis situacional. Esta diversidad de planteamientos ofrece a las PYMES la posibilidad de seleccionar el modelo que resulte más compatible con sus capacidades, recursos disponibles y necesidades específicas.

Herramientas de análisis para la Planeación Estratégica

La planeación estratégica, entendida como un proceso integral que orienta el rumbo de las organizaciones, requiere del apoyo de herramientas que faciliten la comprensión del entorno y respalden la toma de decisiones fundamentadas. Dichas herramientas van más allá de su carácter técnico, ya que permiten transformar datos e información en conocimiento útil para la definición de estrategias alineadas con la misión y la visión empresarial. En este sentido, Chiavenato (2014) señala que el análisis del contexto interno y externo constituye el punto de partida para la formulación de estrategias efectivas, pues cuando no existe un diagnóstico adecuado, la planificación tiende a convertirse en un ejercicio empírico carente de sustento metodológico. En el caso específico de las pequeñas y medianas empresas (pymes), la elección de estas herramientas debe considerar su realidad operativa, generalmente marcada por recursos limitados y estructuras organizativas simples, lo que demanda el uso de metodologías prácticas y fácilmente adaptables a su funcionamiento (Uribe Macías, 2021).

A continuación, se presentan las principales herramientas de análisis utilizadas en la planeación estratégica, destacando su propósito, ventajas y pertinencia para PYMES, así como su aplicación práctica en Lavandería Dryclean Europa, objeto de estudio de esta investigación.

1. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se reconoce como una de las herramientas más utilizadas dentro de la gestión estratégica, debido a su capacidad para identificar los factores internos y externos que influyen en la competitividad empresarial. Chiavenato (2014) señala que esta herramienta permite articular la evaluación de las capacidades internas de la organización con las condiciones del entorno, lo que favorece una visión equilibrada para sustentar la formulación de estrategias. Su carácter sencillo y práctico la convierte en una alternativa especialmente adecuada para las pymes, las cuales, por lo general, no disponen de sistemas complejos de análisis estratégico.

En el caso de Lavandería Dryclean Europa, la aplicación del FODA permite identificar fortalezas como la atención personalizada y su ubicación estratégica, así como debilidades relevantes, entre ellas la ausencia de una planificación formal y la dependencia de procesos subcontratados. Estas condiciones, de no ser atendidas oportunamente, podrían afectar la sostenibilidad del negocio en el mediano plazo. Al mismo tiempo, se identifican oportunidades asociadas al uso del marketing digital y al crecimiento de la demanda de servicios especializados, las cuales contrastan con amenazas como el aumento de los costos operativos y la creciente competencia apoyada en el uso de tecnología. Bajo esta perspectiva, el diagnóstico FODA no debe asumirse como un ejercicio estático, sino como un insumo dinámico que sirva de base para diseñar estrategias orientadas a potenciar las fortalezas existentes y reducir el impacto de las debilidades identificadas (Aníbal, 2020).

2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se orienta a examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que configuran el entorno macroeconómico en el que operan las organizaciones. Desde la perspectiva de Drucker (2002), la planificación estratégica implica la capacidad de anticiparse a escenarios futuros, lo cual requiere comprender de forma integral las tendencias externas que pueden influir en el desempeño empresarial. Para las pymes, esta herramienta adquiere especial relevancia, ya que facilita la identificación de riesgos regulatorios, cambios en los hábitos de consumo y avances tecnológicos que podrían incidir directamente en su modelo de negocio.

En el caso de Lavandería Dryclean Europa, la aplicación del análisis PESTEL permite reconocer variables del entorno como la estabilidad política y la normativa ambiental vigente, la cual promueve el uso de productos biodegradables y prácticas más sostenibles. Desde el punto de vista económico, factores como la inflación y el incremento en los costos de los insumos representan desafíos significativos para la operación del negocio. Por su parte, el componente tecnológico abre oportunidades relacionadas con la digitalización de procesos y la promoción de servicios mediante canales electrónicos. Ignorar estas tendencias podría limitar la capacidad de adaptación de la empresa y aumentar el riesgo de obsolescencia, razón por la cual su incorporación dentro del análisis estratégico resulta fundamental (Uribe Macías, 2021).

3. Fuerzas Competitivas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar los elementos que configuran la estructura competitiva de un sector, entre los que se encuentran la rivalidad entre competidores existentes, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes y la presencia de productos sustitutos. De acuerdo con Serna (2008), esta herramienta facilita la comprensión del nivel de intensidad competitiva y sirve de apoyo para la formulación de estrategias tanto defensivas como ofensivas. En el contexto de las pymes, su aplicación resulta especialmente útil, ya que ayuda a identificar aquellos factores del entorno competitivo que pueden reducir su capacidad de maniobra frente a empresas con mayores recursos y posicionamiento.

En el caso de Lavandería Dryclean Europa, el análisis de estas fuerzas evidencia una rivalidad marcada por la existencia de competidores que utilizan tecnología más avanzada y ofrecen precios competitivos. Asimismo, el poder de negociación de los clientes es elevado, debido a la posibilidad de elegir entre diversas alternativas de servicio, muchas de ellas con costos inferiores. Por otro lado, la dependencia de proveedores para procesos tercerizados incrementa la vulnerabilidad operativa del negocio. Este escenario pone de manifiesto la importancia de desarrollar estrategias de diferenciación basadas en la calidad del servicio y la atención personalizada, en lugar de centrar la competencia únicamente en el precio, tal como lo señalan González y Rodríguez (2019).

4. Benchmarking

El benchmarking se entiende como una práctica orientada a la comparación de procesos, prácticas y resultados con aquellas organizaciones que destacan como referentes dentro de un sector, con el fin de identificar oportunidades de mejora. De acuerdo con Serna (2008), esta herramienta posibilita el aprendizaje a partir de las mejores prácticas del mercado y su adaptación al contexto propio de la empresa, lo que contribuye a reducir la improvisación y el riesgo asociado a la implementación de estrategias poco efectivas. En el caso de las pymes, el benchmarking adquiere un valor particular, ya que brinda una referencia concreta sobre estándares de calidad, eficiencia y servicio, sin requerir inversiones elevadas en estudios complejos.

En relación con Lavandería Dryclean Europa, la aplicación del benchmarking implicaría observar y analizar el funcionamiento de lavanderías posicionadas en el mercado costarricense, especialmente aquellas que han incorporado tecnologías para optimizar sus procesos y herramientas digitales orientadas a la fidelización de clientes. Este ejercicio no debe asumirse como una imitación literal, sino como un proceso de adaptación creativa que considere tanto las limitaciones de recursos como la estructura operativa simplificada del negocio. Por ejemplo, si una empresa líder del sector emplea plataformas especializadas para la gestión de pedidos en línea, Lavandería Dryclean Europa podría optar por soluciones más accesibles, como el uso estratégico de redes sociales o servicios de mensajería instantánea, logrando así reducir costos y mantener una relación cercana con el cliente (Uribe Macías, 2021).

5. Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton, se presenta como una herramienta que permite traducir la estrategia organizacional en indicadores de desempeño medibles, organizados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. De acuerdo con González y Rodríguez (2019), este enfoque facilita la articulación entre la visión estratégica y la gestión operativa, al asegurar que las acciones cotidianas se orienten hacia el logro de resultados concretos y verificables. Si bien su aplicación en forma completa puede representar un desafío para las pymes, una

adaptación simplificada del modelo ofrece ventajas relevantes, entre ellas el seguimiento sistemático del desempeño y la posibilidad de realizar ajustes oportunos.

Desde una aplicación práctica, el Cuadro de Mando Integral puede incorporar indicadores como el aumento de las ventas en la perspectiva financiera, el nivel de satisfacción del cliente en la perspectiva de mercado, el tiempo promedio de entrega en los procesos internos y la capacitación del personal dentro del eje de aprendizaje y crecimiento. Este conjunto de indicadores no solo permite evaluar el avance de la estrategia, sino que también favorece el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al aprendizaje permanente.

6. Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor, propuesto por Porter, se orienta a identificar aquellas actividades que aportan valor al cliente, así como los procesos susceptibles de mejora para fortalecer la competitividad empresarial. Serna (2008) señala que esta herramienta permite distinguir entre actividades primarias y actividades de apoyo, lo que facilita una asignación más eficiente de los recursos disponibles. En el caso de las pymes, su aplicación resulta especialmente útil, ya que posibilita reconocer áreas clave donde pequeñas mejoras pueden generar efectos relevantes en la rentabilidad y en el nivel de satisfacción del cliente.

Desde una perspectiva operativa, la cadena de valor puede comprender actividades como la recepción de prendas, la subcontratación de determinados procesos, el control de calidad y la entrega final al cliente. El análisis detallado de cada una de estas etapas permite detectar oportunidades de optimización, tales como la reducción de los tiempos de espera mediante una mejor coordinación con proveedores o la implementación de controles más estrictos que aseguren la calidad del servicio. De esta manera, la cadena de valor se convierte en un instrumento práctico para elevar la eficiencia operativa y reforzar la propuesta de valor de la empresa.

Participación del liderazgo y colaboración en el proceso.

La planificación estratégica no debe entenderse como un ejercicio aislado centrado únicamente en el diagnóstico y la definición de objetivos, ya que su efectividad está estrechamente vinculada con el involucramiento del liderazgo y la participación de las

personas que conforman la organización. Al respecto, Drucker (2002) señala que “la estrategia solo adquiere valor cuando se convierte en acción”, lo que implica que el liderazgo cumple un papel determinante en la puesta en marcha y el seguimiento del plan estratégico. Desde esta perspectiva, la planificación trasciende lo técnico y se consolida como un proceso de carácter social, en el que el compromiso, la comunicación y la alineación entre los distintos niveles organizacionales resultan fundamentales.

En el ámbito de las pymes, el rol del liderazgo adquiere una importancia aún mayor, debido a su estructura reducida y a la concentración de las decisiones en la figura del propietario o del gerente general. Uribe Macías (2021) advierte que “sin liderazgo estratégico, la planificación carece de rumbo y se convierte en una actividad operativa sin impacto” (p. 28), lo que evidencia que, aunque las herramientas analíticas son necesarias, su efectividad depende en gran medida de la capacidad del líder para motivar, coordinar y asegurar la ejecución de las estrategias definidas. En el caso de Lavandería Dryclean Europa, donde el propietario asume tanto funciones administrativas como operativas, el liderazgo no solo implica definir la dirección estratégica, sino también promover un entorno colaborativo que integre a la única colaboradora en la toma de decisiones y en la implementación de acciones de mejora.

La colaboración constituye un elemento clave para garantizar la continuidad y sostenibilidad del proceso estratégico dentro de las organizaciones. Al respecto, Serna (2008) señala que “la planificación estratégica debe ser participativa, pues la exclusión de los actores internos genera resistencia y limita la efectividad del plan” (p. 63), lo que pone de manifiesto la importancia de involucrar a quienes participan directamente en la ejecución de las acciones. Este enfoque resulta especialmente relevante en el contexto de las microempresas, donde la cercanía entre sus integrantes facilita la comunicación; sin embargo, dicha cercanía también puede derivar en prácticas informales si no se establecen mecanismos claros de participación. En el caso de Lavandería Dryclean Europa, este trabajo conjunto puede concretarse mediante espacios periódicos de diálogo para revisar avances, identificar dificultades y proponer soluciones, promoviendo así una dinámica orientada a la mejora continua.

La participación del liderazgo y el trabajo colaborativo no deben limitarse únicamente al ámbito interno de la organización, sino que también es necesario extenderlos hacia actores externos, como proveedores y clientes, cuya interacción influye de manera directa en la calidad del servicio y en la percepción del mercado. En este sentido, Tanski (2018) afirma que “la planificación estratégica requiere integrar las expectativas de los grupos de interés para garantizar su pertinencia y viabilidad” (p. 87). Esta integración adquiere especial relevancia para Lavandería Dryclean Europa, considerando su dependencia de procesos subcontratados y la necesidad de fortalecer la fidelización de sus clientes. Acciones como involucrar a los proveedores en la definición de estándares de calidad o atender las opiniones de los clientes para la mejora del servicio contribuyen a reforzar la coherencia entre la estrategia planteada y su aplicación práctica.

En conjunto, el liderazgo comprometido y la colaboración efectiva se consolidan como pilares fundamentales para que la planificación estratégica genere resultados tangibles. La ausencia de liderazgo reduce el plan a un documento sin impacto, mientras que la falta de participación colectiva favorece la resistencia y debilita la cohesión interna. Para Lavandería Dryclean Europa, esto implica que el propietario asuma un rol activo en la conducción del proceso estratégico, impulse la participación de su colaboradora y fortalezca vínculos estratégicos con proveedores y clientes, con el fin de promover una gestión más integrada, coherente y orientada al crecimiento sostenible.

Plan estratégico integral

El diseño de un plan estratégico integral se posiciona como un elemento clave dentro de la gestión empresarial actual, al permitir vincular la filosofía organizacional con acciones concretas orientadas al cumplimiento de objetivos definidos. Más allá de establecer el rumbo que seguirá la empresa, este instrumento sienta las bases para su permanencia y adaptación en entornos caracterizados por el dinamismo y la competitividad. Para comprender su verdadero alcance, resulta necesario examinar su concepto y principales características, reconocer la estructura que lo conforma y reflexionar sobre los beneficios que ofrece a las pequeñas y medianas empresas (pymes), especialmente a aquellas que operan con recursos limitados y procesos informales, como es el caso de Lavandería Dryclean Europa.

Definición y características del plan estratégico integral

El plan estratégico integral se entiende como un instrumento que integra la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, funcionando como una guía para orientar sus acciones hacia el cumplimiento de metas de largo plazo. En este sentido, Tanski (2018) señala que “un plan estratégico es una herramienta que permite a la organización establecer una dirección clara, asignar recursos y coordinar esfuerzos para alcanzar sus metas” (p. 112), lo cual pone en evidencia su carácter práctico y orientador. Dicho enfoque permite comprender que no se trata de un documento estático, sino de un instrumento dinámico y flexible, capaz de ajustarse a los cambios del entorno y a las necesidades que surgen durante el desarrollo de la gestión empresarial.

Entre sus características esenciales se encuentran:

1. Integralidad, al abarcar todos los componentes estratégicos (diagnóstico, objetivos, estrategias, indicadores).
2. Coherencia, al garantizar la alineación entre la filosofía organizacional y las acciones operativas.
3. Flexibilidad, para ajustarse a escenarios cambiantes sin perder la orientación estratégica.
4. Orientación a resultados, mediante indicadores que permitan evaluar el avance y realizar ajustes oportunos.

En el contexto de las PYMES, estas características adquieren especial relevancia, ya que la falta de planificación formal suele generar improvisación y pérdida de competitividad. Uribe Macías (2021) advierte que “sin un plan estratégico, las decisiones se toman de manera reactiva, lo que limita la capacidad de anticipación y adaptación” (p. 38). Para Lavandería Dryclean Europa, contar con un plan estratégico integral significa pasar de una gestión empírica a una administración estratégica, en la que cada acción responda a un propósito definido y medible

Estructura del Plan Estratégico Integral

La estructura del plan estratégico integral varía según el modelo adoptado, pero la literatura coincide en que debe incluir los siguientes componentes básicos (Chiavenato, 2017; Serna, 2008):

1. Plataforma filosófica: misión, visión y valores que definen la identidad organizacional.
2. Diagnóstico estratégico: análisis interno y externo mediante herramientas como FODA y PESTEL.
3. Objetivos estratégicos: metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (criterio SMART).
4. Diseño de estrategias: cursos de acción para alcanzar los objetivos, considerando recursos y capacidades.
5. Plan de acción: actividades concretas, responsables, cronograma y recursos asignados.
6. Indicadores de desempeño: métricas para evaluar avances y realizar ajustes.
7. Mecanismos de control y retroalimentación: procesos para garantizar la mejora continua.

En el caso de Lavandería Dryclean Europa, la estructura del plan estratégico debe ajustarse a las condiciones reales de su operación, evitando la adopción de modelos excesivamente complejos que no resulten funcionales para una microempresa. Por ejemplo, el sistema de indicadores puede enfocarse en aspectos clave como el nivel de satisfacción del

cliente, los tiempos de entrega y el crecimiento de las ventas, en lugar de incorporar esquemas sofisticados que superen su capacidad operativa y administrativa.

Beneficios de un Plan Estratégico Integral en PYMES

La puesta en marcha de un plan estratégico integral aporta diversos beneficios a las pequeñas y medianas empresas, al brindarles una guía clara para orientar su gestión y toma de decisiones. En este sentido, Aníbal (2020) señala que “un plan estratégico efectivo no se limita a reproducir modelos genéricos; debe construirse sobre la base de la realidad organizacional, considerando sus recursos, capacidades y limitaciones” (p. 95). Esta perspectiva permite comprender que el Plan Estratégico Integral no constituye un requisito meramente burocrático, sino una herramienta práctica orientada a generar valor tangible y fortalecer el desempeño empresarial.

Entre los principales beneficios que se derivan de su implementación se destacan los siguientes:

1. Dirección clara: evita la improvisación y orienta las decisiones hacia objetivos definidos.
2. Optimización de recursos: permite asignar recursos de manera eficiente, priorizando acciones de alto impacto.
3. Mejora en la competitividad: facilita la adaptación a cambios del entorno y la identificación de oportunidades.
4. Cultura organizacional sólida: promueve la cohesión interna y el compromiso con la estrategia.
5. Evaluación continua: posibilita medir resultados y realizar ajustes oportunos, reduciendo riesgos.

En el caso específico de Lavandería Dryclean Europa, estos beneficios se reflejan en la oportunidad de consolidar su posicionamiento dentro del mercado local, optimizar su eficiencia operativa y fortalecer el vínculo con sus clientes. De igual manera, la implementación de un Plan Estratégico Integral puede constituirse en una base sólida para la incorporación de prácticas innovadoras, tales como la digitalización de procesos y el

desarrollo de estrategias de fidelización. Estos elementos son señalados por la Política Nacional de Empresariedad 2030 como factores clave para asegurar la sostenibilidad y el fortalecimiento de las pymes en Costa Rica (MEIC, 2020).

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se exponen los lineamientos metodológicos que sustentan el desarrollo del estudio aplicado a Lavandería Dryclean Europa, empresa ubicada en el Centro Comercial Expreso de Desamparados. En este apartado se describe el enfoque metodológico seleccionado, así como el tipo y el método de investigación empleados para analizar la situación actual de la organización. Del mismo modo, se presenta el diseño que orienta el proceso de recolección y análisis de la información.

Además, se detallan los sujetos y las fuentes de información que permitirán obtener datos relevantes para comprender la ausencia de misión, visión y objetivos estratégicos en la empresa. Se explican las técnicas e instrumentos que se utilizarán para recopilar información confiable, junto con la definición y operacionalización de las variables que guiarán el análisis del estudio. En conjunto, este capítulo proporciona la estructura metodológica que respalda la propuesta del plan estratégico, garantizando rigor, consistencia y coherencia en cada una de las etapas del proceso investigativo.

Enfoque Metodológico

El estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo, dado que su propósito principal es comprender la realidad interna de Lavandería Dryclean Europa y formular un plan estratégico acorde con sus necesidades específicas. Este enfoque facilita un análisis profundo de las percepciones, experiencias y prácticas tanto del propietario como de la colaboradora, así como de los procesos que caracterizan el funcionamiento cotidiano del negocio. A través de la investigación cualitativa, se busca interpretar los fenómenos desde su contexto natural, priorizando la descripción detallada y el significado de las situaciones observadas por encima de la cuantificación de datos.

En concordancia con lo anterior, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “la investigación cualitativa se conduce básicamente en ambientes naturales y busca describir cualidades, procesos y significados” (p. 40). Bajo esta premisa, la información se recopilará directamente en el entorno donde se desarrollan las actividades de la empresa, lo que permitirá una comprensión integral del problema objeto de estudio. En particular, este enfoque posibilita analizar la ausencia de misión, visión y objetivos estratégicos, factores que han limitado la competitividad y el direccionamiento de Lavandería Dryclean Europa.

El enfoque cualitativo se considera adecuado, ya que la investigación no tiene como propósito generalizar resultados ni establecer relaciones estadísticas, sino comprender la realidad organizacional de la empresa para sustentar decisiones estratégicas fundamentadas. Para ello, se utilizarán técnicas como las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental, las cuales permiten obtener información detallada sobre la cultura organizacional, la forma de gestión actual y las expectativas de los actores que participan en la dinámica del negocio.

Una de las características relevantes de este enfoque es su carácter flexible y adaptable, lo que posibilita ajustar las técnicas de recolección de información conforme avanza el proceso investigativo. Hernández et al. (2014) señalan que la investigación cualitativa “no sigue una secuencia rígida, sino que evoluciona conforme se profundiza en el fenómeno” (p. 42), lo cual resulta especialmente pertinente en estudios desarrollados en pequeñas empresas. En el caso de Lavandería Dryclean Europa, esta flexibilidad permitirá captar las particularidades de sus dinámicas internas y aquellos matices que influyen en la toma de decisiones estratégicas. De esta manera, el diseño metodológico se orienta a recopilar información rica en detalles, capaz de reflejar la complejidad del entorno organizacional y las percepciones de quienes intervienen directamente en su gestión.

Tipos de investigación

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque de investigación de tipo exploratorio y descriptivo, el cual resulta congruente con la naturaleza del problema identificado en Lavandería Dryclean Europa. La selección de este tipo de investigación responde a la necesidad de analizar una situación poco abordada dentro de la empresa, específicamente la ausencia de misión, visión y objetivos estratégicos, así como la carencia de lineamientos formales que orienten la gestión. Al tratarse de una microempresa que no cuenta con antecedentes de planificación estructurada, se vuelve necesario iniciar el proceso investigativo a partir de un análisis que permita identificar elementos clave de su funcionamiento interno y comprender de qué manera estos inciden en su nivel de competitividad. En este sentido, el enfoque exploratorio posibilita una aproximación abierta al contexto organizacional, sin supuestos previos, lo que facilita la identificación de factores relevantes que servirán de base para la propuesta estratégica.

Por otro lado, el carácter descriptivo del estudio se justifica en la medida en que se busca detallar la situación actual del negocio, atendiendo tanto a sus procesos operativos como administrativos, así como a las percepciones del propietario y de la colaboradora respecto a la forma en que se gestiona la empresa. Este nivel de análisis permite representar de manera clara cómo se desarrollan las actividades diarias, cuáles son las prácticas habituales y qué limitaciones se presentan en la prestación de servicios como lavandería, arreglos de costura y limpieza de bolsos o artículos de cuero. La descripción detallada de estos aspectos resulta fundamental para construir un diagnóstico sólido que sirva como punto de partida para la formulación del plan estratégico, asegurando que las recomendaciones propuestas respondan a la realidad operativa de la organización.

Cabe señalar que este tipo de investigación no persigue establecer relaciones de causalidad ni generalizar los resultados obtenidos a otras empresas, sino comprender de forma profunda el contexto específico de Lavandería Dryclean Europa y generar información pertinente para la toma de decisiones. En consecuencia, se prioriza la interpretación de la información sobre la medición numérica, recurriendo a técnicas de corte cualitativo que permitan captar la complejidad de los procesos internos y las expectativas de quienes participan directamente en la gestión del negocio. La combinación de los enfoques exploratorio y descriptivo facilita, además, la identificación de áreas críticas, el reconocimiento de oportunidades de mejora y la formulación de acciones concretas alineadas con las necesidades reales de la empresa.

De esta manera, la investigación se orienta a ofrecer un análisis profundo y detallado de la situación actual de Lavandería Dryclean Europa, integrando elementos que posibiliten comprender tanto su estructura organizativa como su dinámica operativa. Este enfoque metodológico garantiza que las conclusiones y recomendaciones del estudio se fundamenten en evidencia obtenida directamente del contexto empresarial, lo que contribuye a incrementar la pertinencia, coherencia y aplicabilidad del plan estratégico propuesto.

Método de investigación

El método adoptado para el desarrollo del presente estudio es el analítico, ya que permite examinar de manera detallada la realidad organizacional de Lavandería Dryclean Europa a partir de sus componentes esenciales, facilitando la comprensión de cómo estos se

relacionan entre sí y qué implicaciones generan en la gestión empresarial. La aplicación de este método resulta pertinente, dado que el problema identificado (la ausencia de misión, visión y objetivos estratégicos) no puede abordarse desde una visión superficial, sino que exige un análisis profundo de sus causas, de las prácticas actuales y de los efectos que produce en la competitividad del negocio. Descomponer estos elementos posibilita la elaboración de un diagnóstico sólido que funcione como base para la formulación de la propuesta estratégica.

Desde esta perspectiva, el método analítico se orienta a estudiar los fenómenos de manera exhaustiva, separando sus partes con el propósito de comprender su naturaleza y las relaciones que los conforman. En el caso de este estudio, se analizan aspectos como la estructura organizativa, los procesos operativos, los canales de comunicación interna y la percepción del propietario respecto a la dirección del negocio. Este enfoque permite identificar patrones de comportamiento, áreas críticas que inciden en la toma de decisiones y oportunidades de mejora que pueden traducirse en acciones concretas orientadas al fortalecimiento de la empresa.

Para la aplicación del método, se recurrirá a técnicas cualitativas que favorezcan la obtención de información detallada y contextualizada. Entre estas se contempla la realización de entrevistas semiestructuradas dirigidas al propietario y a la colaboradora, con el fin de conocer sus experiencias, expectativas y percepciones en relación con la gestión organizacional. De manera complementaria, se efectuará una revisión documental de registros internos y la observación directa de los procesos operativos, lo que permitirá contrastar la información obtenida y fortalecer la validez de los hallazgos mediante la triangulación de fuentes. Estas técnicas resultan fundamentales para captar la complejidad del entorno organizacional y asegurar que las conclusiones se sustenten en evidencia empírica.

La selección del método analítico responde, además, al interés de generar conocimiento de carácter aplicado. Al comprender cómo se articulan los distintos componentes del negocio, es posible diseñar estrategias alineadas con sus características, capacidades y recursos disponibles. Este procedimiento no persigue establecer relaciones causales ni generalizar los resultados a otras organizaciones, sino ofrecer una interpretación

profunda de la situación particular de Lavandería Dryclean Europa. De esta forma, el método analítico se consolida como un recurso clave para transformar la información obtenida en propuestas estratégicas concretas que contribuyan al fortalecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Diseño de la investigación

El diseño seleccionado para el desarrollo de este estudio corresponde a un diseño no experimental de tipo transeccional, lo que implica que la recolección de información se realizará en un único momento, sin manipular variables ni intervenir deliberadamente en el entorno natural de la empresa. Esta elección responde a que el objetivo de la investigación no es modificar las condiciones existentes en Lavandería Dryclean Europa, sino analizar su situación actual con el fin de comprender la forma en que se gestiona el negocio y las principales limitaciones que enfrenta. El diseño no experimental permite observar los fenómenos tal y como ocurren en la realidad, lo cual resulta coherente con el enfoque cualitativo y con la intención de obtener información auténtica y representativa del contexto organizacional.

Por su parte, la modalidad transeccional se considera adecuada debido a que el análisis se llevará a cabo en un periodo específico, recopilando información relacionada con los procesos, prácticas y percepciones vigentes en la empresa. Este enfoque facilita la elaboración de un diagnóstico que refleje el estado actual del negocio, sin requerir un seguimiento prolongado en el tiempo. Además, posibilita un uso más eficiente de los recursos disponibles y permite concentrar los esfuerzos en la interpretación profunda de los datos obtenidos, aspecto especialmente relevante en estudios aplicados a pequeñas empresas que presentan limitaciones de tiempo y presupuesto.

Bajo este diseño, la interacción con los participantes se realizará mediante entrevistas semiestructuradas y la observación directa de las operaciones diarias, complementadas con la revisión de documentos internos cuando sea pertinente. Estas técnicas serán aplicadas dentro del entorno habitual de la empresa, lo que garantiza que la información recopilada refleje de manera fiel su dinámica operativa y administrativa. Asimismo, la elección de este diseño responde a la necesidad de preservar la naturalidad del contexto, evitando cualquier

intervención que pueda alterar el comportamiento de los actores o distorsionar los resultados del estudio.

En conjunto, el diseño no experimental y transeccional proporciona las condiciones necesarias para cumplir con los objetivos planteados en la investigación, al permitir la obtención de datos cualitativos que retratan la situación actual de Lavandería Dryclean Europa. De esta manera, la información obtenida sirve como base sólida para la formulación de un plan estratégico ajustado a las características, necesidades y capacidades reales de la empresa.

Sujetos y fuentes de información

En esta sección se describen los participantes y las fuentes de información que contribuirán a la comprensión de la realidad organizacional de Lavandería Dryclean Europa. La selección de estos insumos responde al enfoque cualitativo de la investigación, el cual prioriza el análisis profundo y la interpretación contextual por encima de la medición numérica. En este sentido, se busca asegurar que la información recopilada sea pertinente, confiable y relevante, de modo que sirva como un insumo sólido para la formulación del plan estratégico propuesto.

Sujetos de información

El estudio se enfoca en los actores que participan de manera directa en la gestión y en las operaciones de la empresa, dado que su experiencia y conocimiento resultan fundamentales para comprender su situación actual. La participación del propietario y de la colaboradora permitirá acceder a información detallada sobre los procesos internos, la forma en que se toman las decisiones y las percepciones relacionadas con la ausencia de misión, visión y objetivos estratégicos. Este acercamiento facilita que los hallazgos obtenidos reflejen de manera fiel la realidad del negocio, evitando limitar el análisis a información superficial o desvinculada del contexto organizacional.

Además, se considera que trabajar con una estructura reducida facilita la interacción directa y la aplicación de técnicas cualitativas como entrevistas semiestructuradas y observación en el entorno natural. Estas herramientas permitirán captar no solo hechos, sino también opiniones y actitudes que influyen en la gestión. La elección de los sujetos responde

a criterios de relevancia y accesibilidad, garantizando que la información obtenida sea representativa del contexto organizacional.

1. *Población de interés:*

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población “es el conjunto de todos los elementos cuyas propiedades se van a estudiar” (p. 174). En este caso, la población está conformada por los actores que participan en la operación y administración de Lavandería Dryclean Europa, así como por los documentos internos que registran la actividad del negocio. Por tratarse de una microempresa, la población es muy reducida, compuesta por dos personas (el gerente y la colaboradora) y la documentación disponible.

2. *Tipo de muestreo:*

Se empleará un muestreo intencional, propio de estudios cualitativos, seleccionando a los participantes por su conocimiento y experiencia directa en la empresa.

3. *Tamaño de la muestra:*

La muestra estará integrada por dos sujetos humanos y la documentación interna relevante, lo que representa la totalidad de la población.

4. *Selección y distribución de la muestra:*

La selección se realizará considerando la disponibilidad y disposición de los participantes para colaborar en el estudio. La distribución no aplica en sentido estadístico, dado el carácter cualitativo y reducido de la muestra.

Fuentes de información

En esta sección se presentan las fuentes que respaldarán la recolección de datos y el análisis del estudio. Las fuentes de información son los recursos que permiten obtener datos relevantes para responder las preguntas de investigación y cumplir los objetivos planteados. Aquí se detallan las fuentes primarias, secundarias y terciarias utilizadas, explicando su definición y su aplicación en el contexto de Lavandería Dryclean Europa.

1. *Fuentes primarias:*

Las fuentes primarias son aquellas que proporcionan información original, sin haber sido interpretada ni modificada por terceros. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014),

“las fuentes primarias contienen información directa antes de ser procesada o evaluada por otra persona” (p. 176). En esta investigación, las fuentes primarias estarán conformadas por la información obtenida a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas al propietario y a la colaboradora de la empresa, la observación directa de los procesos desarrollados en su entorno habitual de trabajo y la revisión de documentación interna. Entre estos documentos se consideran registros operativos y comprobantes relacionados con las actividades del negocio, los cuales aportarán datos relevantes para comprender la dinámica de gestión y el funcionamiento cotidiano de Lavandería Dryclean Europa.

2. *Fuentes secundarias:*

Las fuentes secundarias son aquellas que presentan información ya procesada, interpretada o comentada por otros autores. Hernández et al. (2014) señalan que estas fuentes “proporcionan información de segunda mano y comentarios de otros investigadores” (p. 177). En el presente estudio, las fuentes secundarias incluyen libros y artículos académicos sobre planificación estratégica, gestión de PYMES y administración, así como informes y estudios previos relacionados con el sector servicios en Costa Rica. Estas fuentes permitirán sustentar el marco teórico y metodológico del trabajo.

3. *Fuentes terciarias:*

Las fuentes terciarias son aquellas que recopilan y organizan información proveniente de fuentes primarias y secundarias, facilitando su localización. De acuerdo con Hernández et al. (2014), “las fuentes terciarias indexan, organizan o compilan otras fuentes” (p. 178). En esta investigación, las fuentes terciarias estarán representadas por directorios empresariales, bases de datos académicas y catálogos digitales, que servirán para ubicar material bibliográfico y referencias sobre el sector y las microempresas en Costa Rica.

Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de datos.

En esta sección se describen los recursos y procedimientos que se emplearán para recolectar la información necesaria en el estudio. Los instrumentos corresponden a las herramientas elaboradas para recopilar información de forma sistemática y confiable, mientras que las técnicas hacen referencia a los procedimientos o acciones mediante los cuales dichos instrumentos se aplican dentro del contexto real de la investigación. La correcta selección de ambos elementos es fundamental para garantizar la validez y pertinencia de los

resultados, especialmente en investigaciones cualitativas cuyo énfasis se centra en la profundidad interpretativa más que medición numérica.

En el caso de Lavandería Dryclean Europa, la selección de los instrumentos y las técnicas se orienta a obtener información directa de los actores clave de la empresa y de su documentación interna, complementando el análisis a partir de la observación del entorno natural en el que se desarrollan las actividades. Este enfoque permite que los datos recopilados reflejen fielmente la dinámica real del negocio y sirvan como base sólida para la elaboración del plan estratégico propuesto. Seguidamente, se describen los instrumentos diseñados y las técnicas que se emplearán para su adecuada aplicación.

Instrumentos

1. Guía de entrevista semiestructurada:

Este instrumento está conformado por un conjunto de preguntas abiertas y cerradas, organizadas en distintos ejes temáticos, lo cual permite indagar en las percepciones y experiencias de los participantes, así como corroborar aspectos concretos relacionados con la gestión y la planificación estratégica de la empresa. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “la entrevista cualitativa busca obtener información profunda sobre la perspectiva de los participantes” (p. 402), lo que la convierte en una herramienta adecuada para comprender la realidad organizacional desde el punto de vista de quienes participan directamente en ella.

En esta investigación, la guía se aplicará al gerente y a la colaboradora de Lavandería Dryclean Europa. Esta estructura contempla diferentes secciones:

- a. Información general de la empresa (años de operación, servicios, clientes).
- b. Componentes de la planificación estratégica (existencia de misión, visión, objetivos, análisis FODA).
- c. Elementos filosóficos organizacionales (valores, principios y su influencia en el servicio).
- d. Proceso de planificación estratégica (diagnóstico interno, análisis del entorno, toma de decisiones).

- e. Plan estratégico integral y competitividad (percepción sobre debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas).
- f. Aspectos financieros y de control (registros contables, presupuestos, indicadores).

La integración de preguntas abiertas y cerradas facilita la obtención de información detallada, al mismo tiempo que permite corroborar la existencia de prácticas específicas dentro de la organización, fortaleciendo así la validez del análisis y la pertinencia del plan estratégico propuesto.

2. *Guía de observación:*

La guía de observación es un instrumento estructurado que se emplea para recopilar información de forma sistemática mediante la observación directa de los hechos. De acuerdo con Hernández Sampieri (2014), este instrumento permite describir, registrar y analizar los fenómenos dentro de su contexto natural, organizando las observaciones de manera que se asegure la captura de los aspectos más relevantes del estudio. En este sentido, su aplicación facilitará contrastar la información obtenida a través de las entrevistas con evidencia directa del comportamiento real y de las prácticas que se desarrollan en la empresa.

3. *Matriz de análisis documental:*

Este instrumento se utiliza para sistematizar la información contenida en distintos documentos, organizándola en categorías relevantes para el desarrollo del estudio. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “la revisión documental es una técnica que utiliza instrumentos para organizar y analizar información proveniente de registros y documentos” (p. 404), lo que permite estructurar los datos de forma ordenada. La aplicación de este recurso facilita la identificación de patrones, vacíos de información y evidencias que complementan y enriquecen los datos obtenidos mediante las entrevistas y la observación directa.

Técnicas

1. *Entrevista semiestructurada:*

La entrevista semiestructurada es una técnica que combina preguntas previamente definidas con la posibilidad de profundizar en aquellas respuestas que surgen de manera

espontánea, lo que permite obtener información detallada y flexible. Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “la entrevista semiestructurada permite explorar temas específicos sin perder flexibilidad” (p. 405), razón por la cual resulta adecuada para estudios de carácter cualitativo. En esta investigación, se empleará para aplicar la guía de entrevista semiestructurada al gerente y a la colaboradora de la empresa, abordando aspectos relacionados con la planificación estratégica, los elementos filosóficos, los procesos internos y los factores que inciden en la competitividad.

2. Observación directa no participante:

Consiste en observar el comportamiento y las actividades en el contexto natural sin intervenir en ellas, registrando fenómenos tal como ocurren. Hernández et al. (2014) indican que “la observación no participante busca registrar hechos sin alterar el ambiente” (p. 406). Se empleará para aplicar la Guía de observación, registrando evidencias sobre organización del espacio, atención al cliente, comunicación interna y señales de planificación.

3. Revisión documental:

Es la técnica que analiza documentos internos y externos para extraer información relevante y sistematizarla. Hernández et al. (2014) afirman que “la revisión documental permite complementar datos obtenidos por otras técnicas y fortalecer la triangulación” (p. 407). Se utilizará para aplicar la Matriz de análisis documental, revisando registros operativos, comprobantes, facturas y publicaciones que evidencien prácticas de planificación y control.

Variables de investigación

Las variables constituyen elementos esenciales en toda investigación, ya que permiten delimitar y organizar el análisis de los fenómenos estudiados. Son los atributos, características o propiedades que se observan y miden para responder las preguntas planteadas y alcanzar los objetivos del estudio. Estas variables se definen en función del problema de investigación y se convierten en la base para seleccionar los instrumentos y técnicas de recolección de datos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), las variables son “características, propiedades o atributos que se estudian en una investigación y que se definen para responder

las preguntas planteadas” (p. 117). En el presente trabajo, las variables se derivan directamente de los objetivos específicos y se relacionan con los componentes estratégicos, los elementos filosóficos organizacionales, la planificación estratégica y el plan integral, todos ellos fundamentales para diseñar una propuesta que fortalezca la competitividad de Lavandería Dryclean Europa.

Variable 1. Componentes de la planificación estratégicas.

1. Definición conceptual:

Conjunto de elementos que conforman la estructura de la planificación estratégica, incluyendo diagnóstico interno y externo, formulación de objetivos, diseño de estrategias, implementación y evaluación (Chiavenato, 2017; Serna, 2008).

2. Definición operativa:

Para evaluar la presencia de los componentes fundamentales de la planificación estratégica en la empresa, se considerará la existencia de un diagnóstico estratégico que incluya el análisis interno y externo, la formulación de objetivos estratégicos claramente definidos, el diseño de estrategias orientadas al logro de dichos objetivos y la implementación acompañada de mecanismos de control que permitan verificar su cumplimiento. Estos elementos constituyen la base para determinar el nivel de formalización del proceso estratégico y su impacto en la gestión organizacional.

3. Definición instrumental:

Para esta variable de investigación se aplicará los siguientes instrumentos, guía de entrevista semiestructurada aplicada al propietario y colaboradora.

Variable 2. Elementos filosóficos organizacionales.

1. Definición conceptual:

Conjunto de principios que definen la identidad institucional: misión, visión y valores, orientando la toma de decisiones y la cultura organizacional (Serna, 2008; Tanski, 2018).

2. *Definición operativa:*

Para analizar los elementos filosóficos organizacionales, se verificará la existencia de una misión y visión claramente definidas, la formulación de valores institucionales que orienten la conducta empresarial y la coherencia entre la filosofía declarada y las prácticas reales dentro de la organización. Estos aspectos son fundamentales para determinar el grado de alineación entre la identidad corporativa y la gestión operativa, así como su influencia en la cultura organizacional.

3. *Definición instrumental:*

Para esta variable de investigación se aplicará los siguientes instrumentos, guía de entrevista semiestructurada y guía de observación directa.

Variable 3. Planificación estratégica.

1. *Definición conceptual:*

Proceso integral que articula análisis del entorno, formulación de objetivos, diseño de estrategias, implementación y evaluación para orientar la organización hacia la sostenibilidad (Drucker, 2002; González & Rodríguez, 2019).

2. *Definición operativa:*

Para evaluar el proceso de planificación estratégica, se considerará la presencia de sus etapas esenciales, que incluyen el diagnóstico, la formulación, la implementación y la evaluación. Asimismo, se analizará el uso de herramientas estratégicas como el análisis FODA, PESTEL y el Cuadro de Mando Integral, junto con el nivel de participación del liderazgo en cada fase del proceso. Estos aspectos permiten determinar la formalidad y efectividad del sistema de planificación dentro de la organización.

3. *Definición instrumental:*

Para esta variable de investigación se aplicará los siguientes instrumentos, guía de entrevista semiestructurada y matriz documental.

Variable 4. Plan estratégico integral.*1. Definición conceptual:*

Documento que articula misión, visión, objetivos, estrategias y acciones concretas para orientar la empresa hacia la competitividad y sostenibilidad (Tanski, 2018; Uribe Macías, 2021).

2. Definición operativa:

Para valorar la calidad del plan estratégico integral, se analizará la inclusión de una plataforma filosófica que defina la identidad organizacional, la formulación de objetivos estratégicos bajo el criterio SMART, el diseño de estrategias acompañado de un plan de acción detallado y la incorporación de indicadores de desempeño que permitan evaluar el cumplimiento de las metas. Estos elementos son esenciales para garantizar que el plan propuesto sea coherente, medible y orientado a resultados.

3. Definición instrumental:

Para esta variable de investigación se aplicará los siguientes instrumentos, guía de entrevista semiestructurada y análisis documental.

Cuadro de variables

Tabla 2. Cuadro de variable

Objetivo Específico	Variable de Estudio	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Definición Instrumental
Examinar los componentes fundamentales de la planificación estratégica, con el fin de comprender su aplicación en el contexto de pequeñas y medianas empresas.	Componentes de la planificación estratégicas.	Conjunto de elementos que conforman la estructura de la planificación estratégica, incluyendo diagnóstico interno y externo, formulación de objetivos, diseño de estrategias, implementación y evaluación (Chiavenato, 2017; Serna, 2008).	-Existencia de diagnóstico estratégico (análisis interno y externo). - Presencia de objetivos estratégicos. - Diseño de estrategias. - Implementación y control	Guía de entrevista semiestructura da aplicada al propietario y colaboradora (véase anexo 1 y 2).
Reconocer los elementos filosóficos esenciales de una organización que permiten la orientación de la identidad y propósito institucional.	Elementos filosóficos organizacionales.	Conjunto de principios que definen la identidad institucional: misión, visión y valores, orientando la toma de decisiones y la cultura organizacional (Serna, 2008; Tanski, 2018).	- Existencia de misión y visión. - Definición de valores organizacionales. - Coherencia entre filosofía y prácticas.	Guía de entrevista semiestructura da (véase anexo 1 y 2). Guía de observación directa (Véase anexo 3)

Objetivo Específico	Variable de Estudio	Definición conceptual de la variable	Indicadores	Definición Instrumental
Identificar los componentes clave del proceso de planificación estratégica, considerando su relevancia para la formulación de objetivos y estrategias empresariales.	Planificación estratégica	Proceso integral que articula análisis del entorno, formulación de objetivos, diseño de estrategias, implementación y evaluación para orientar la organización hacia la sostenibilidad (Drucker, 2002; González & Rodríguez, 2019).	- Etapas del proceso presentes (diagnóstico, formulación, implementación, evaluación). - Uso de herramientas estratégicas (FODA, PESTEL, CMI). - Participación del liderazgo en el proceso.	Guía de entrevista semiestructurada y matriz de análisis documental (véase anexo 1, 2 y 4)
Proponer un plan estratégico integral para Lavandería Dryclean Europa, que responda a sus necesidades organizacionales y contribuya al fortalecimiento de su competitividad en el mercado costarricense.	Plan estratégico integral.	Documento que articula misión, visión, objetivos, estrategias y acciones concretas para orientar la empresa hacia la competitividad y sostenibilidad (Tanski, 2018; Uribe Macías, 2021).	- Inclusión de plataforma filosófica. - Definición de objetivos estratégicos SMART. - Diseño de estrategias y plan de acción. - Indicadores de desempeño.	Guía de entrevista semiestructurada y análisis documental (véase anexo 1, 2 y 4).

Fuente: elaboración propia (2026)

CAPITULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo constituye un momento decisivo dentro de la investigación, ya que reúne el análisis detallado de la situación actual de Lavandería Dryclean Europa y permite comprender, desde una mirada integral, los desafíos estratégicos que enfrenta esta pyme localizada en el centro comercial Expreso de Desamparados. A través de la sistematización de los hallazgos obtenidos en las etapas previas, se busca interpretar como la ausencia de elementos filosóficos y una adecuada planeación estratégica, puede limitar su competitividad, crecimiento y coherencia en la toma de decisiones.

Asimismo, este apartado pretende no solo exponer los resultados, si no dar sentido a aquello que ocurre en la práctica diaria de un negocio que opera con recursos limitados, con equipo reducido y con procesos que requieren de una ruta estratégica que fortalezca su funcionamiento. De este modo, el capítulo se convierte en un espacio de reflexión sobre las oportunidades de mejora y en una antesala para la propuesta de plan estratégico que posteriormente se desarrollará, asegurando que las recomendaciones estén fundamentadas en evidencia, en comprensión del contexto real y en el compromiso por impulsar el desarrollo sostenible de Lavandería Dryclean Europa.

Entrevista para Gerente

Tabla 3. Entrevista al gerente de Lavandería Dryclean Europa.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuántos años tiene de operar Lavandería Dryclean Europa?	7.5 años (desde septiembre 2018).
2. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?	Una colaboradora en planilla; el gerente realiza diversas funciones sin salario formal.
3. ¿Qué tipo de clientes atienden principalmente?	Principalmente mujeres entre 30 y 55 años de Desamparados y alrededores.

- | | |
|--|--|
| 4. ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la lavandería? | Limpieza estándar y profesional, planchado, retouchería, tintorería y teñido profesional. |
| 5. ¿Cuenta actualmente la empresa con una misión definida? | No. |
| 6. ¿Existe una visión clara sobre hacia dónde quiere llegar la empresa en el futuro? | Sí. |
| 7. ¿Se han planteado objetivos estratégicos formales para la lavandería? | Sí. |
| 8. ¿Alguna vez han realizado un análisis FODA? | Sí. |
| 9. ¿Se elaboran planes de acción para mejorar los servicios o procesos? | No. |
| 10. ¿La empresa trabaja de forma planificada o empírica? | De manera empírica; faltan recursos para planes formales. |
| 11. ¿La lavandería tiene definidos valores organizacionales? | No. |
| 12. ¿Qué principios rigen la atención al cliente y la operación? | Calidad, puntualidad responsabilidad, valor para el cliente, satisfacción y seguimiento personalizado. |
| 13. ¿Considera que la misión y visión representan realmente la forma de trabajar? | No existe aún. |
| 14. ¿Los colaboradores conocen los valores y principios de la empresa? | No. |

15. ¿De qué manera influye la filosofía organizacional en el servicio?	Impacta toda la atención al cliente, especialmente ante expectativas cambiantes.
16. ¿Realiza diagnóstico interno?	Sí.
17. ¿Analiza el entorno externo?	Sí.
18. ¿Cómo se toman las decisiones importantes?	El gerente decide según información disponible y capacidad financiera.
19. ¿Establecen metas a corto, mediano o largo plazo?	Sí.
20. ¿Existen estrategias definidas para mejorar ventas, servicio o competitividad?	Sí.
21. ¿Evalúa periódicamente resultados?	Sí.
22. ¿Qué dificultades ha enfrentado para implementar planificación?	
23. ¿Considera necesario un plan estratégico formal?	Sí.
24. ¿Cuáles son las principales debilidades actuales?	Recursos insuficientes, alta dependencia de proveedores únicos.
25. ¿Cuáles son las principales fortalezas?	Alta calidad, garantía de satisfacción, seguimiento personalizado.
26. ¿Qué oportunidades de crecimiento visualiza?	Fidelización, publicidad, tienda virtual, nuevos centros de servicio, convenios, segmento institucional.
27. ¿Qué amenazas externas afectan el negocio?	Aumento de precios, poco mercado proveedor, teletrabajo, competencia,

bajo crecimiento económico, baja demanda.

28. ¿Qué áreas deben fortalecerse?	Proveedores, publicidad, subcontratación operativa, apertura de centros de servicio, fidelización.
29. ¿Estaría dispuesto a implementar un plan estratégico?	Sí.
30. ¿Qué resultados espera?	Crecimiento ordenado, robusto y sostenible.
31. ¿Lleva registros contables?	Sí
32. ¿Cuenta con presupuesto mensual?	Sí
33. ¿Utiliza indicadores financieros?	Sí
34. ¿Considera que la planificación financiera puede mejorar la estabilidad del negocio?	Sí, porque permite mejor administración, control y sostenibilidad.
35. ¿Desea agregar algún comentario adicional?	No.

Fuente: elaboración propia. (2026)

En relación con el objetivo uno, los resultados de la entrevista evidencian que Lavandería Dryclean Europa no cuenta con una planificación estratégica formal, ya que el gerente indica que “la empresa trabaja de manera empírica; faltan recursos para planes formales” (Gerente, entrevista, 2026). No obstante, reconoce realizar análisis internos y del entorno, aunque estos se desarrollan sin estructura ni documentación.

Esta situación ocurre principalmente debido a la limitada disponibilidad de recursos, la estructura reducida del negocio y la ausencia de acompañamiento técnico, condiciones características de las microempresas del sector servicios. Como consecuencia, la empresa

identifica problemas y oportunidades, pero no logra transformarlos en planes de acción, lo que debilita la coherencia y sistematicidad del proceso estratégico.

Desde una perspectiva estratégica, esta carencia limita la capacidad de orientar las decisiones hacia objetivos sostenibles y reduce la efectividad de la gestión empresarial.

En cuanto al objetivo dos, el gerente manifiesta que la empresa no cuenta con misión ni valores formalmente definidos, al indicar explícitamente: “No contamos con una misión definida” (Gerente, entrevista, 2026). Sin embargo, menciona principios como calidad, puntualidad, responsabilidad y seguimiento personalizado, los cuales no están documentados ni comunicados a la colaboradora.

Esto responde a una gestión basada en la experiencia del propietario, lo que implica que los valores se practican de forma implícita, pero no se han formalizado como parte de una filosofía organizacional; la ausencia de estos elementos genera debilidad en la identidad institucional y dificulta la alineación del comportamiento interno con un propósito compartido. Esta situación impacta directamente la cultura organizacional y limita la consolidación de una imagen coherente hacia los clientes y demás grupos de interés.

Respecto al objetivo tres, el gerente indica que sí establece metas y estrategias, pero reconoce que no existen planes de acción ni procesos formales de implementación. La causa principal radica en la centralización de decisiones, la sobrecarga operativa y la falta de herramientas estratégicas aplicadas de forma sistemática.

Esto provoca debilidades en las fases de implementación y evaluación del proceso estratégico, afectando la consistencia y continuidad de las mejoras. Por lo tanto, la empresa queda expuesta a decisiones reactivas y pierde capacidad para medir resultados y ajustar estrategias oportunamente.

Finalmente, el gerente reconoce la necesidad de contar con un plan estratégico formal, al afirmar que espera lograr “un crecimiento ordenado, robusto y sostenible” (Gerente, entrevista, 2026). Además, identifica debilidades como la dependencia de proveedores subcontratados y la imposibilidad de automatizar procesos clave.

Por lo tanto, estas limitaciones derivan de una gestión empírica sin lineamientos estratégicos claros ni planificación a largo plazo; es decir, la empresa enfrenta riesgos

operativos, inconsistencias en el servicio y dificultades para fortalecer su competitividad. Estos hallazgos justifican plenamente el diseño de un plan estratégico integral, adaptado a la realidad de la microempresa, que permita formalizar procesos, definir lineamientos institucionales y fortalecer la toma de decisiones.

En síntesis, el análisis de la entrevista aplicada al gerente permite comprender de manera integral cómo se manifiestan, en la práctica cotidiana de Lavandería Dryclean Europa, los distintos elementos vinculados a la planificación estratégica, la filosofía organizacional y el proceso de toma de decisiones. Los hallazgos obtenidos no solo evidencian la realidad operativa de la empresa, sino que también permiten establecer una relación clara entre las percepciones del gerente y las condiciones estructurales propias de una microempresa del sector servicios. De este modo, la información recopilada se convierte en un insumo fundamental para interpretar la problemática investigada y profundizar, desde los siguientes apartados, en el contraste con otras fuentes de información y en la construcción de una propuesta estratégica coherente con las necesidades reales del negocio.

Tabla 4. Entrevista a colaboradora de Lavandería Dryclean Europa.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la lavandería?	Cuatro años
2. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro de la empresa?	Atención al cliente, recibir pedidos, entrega de prendas, llenar registros manuales de ventas, facturar en el sistema, limpieza del lugar.
3. ¿Ha trabajado anteriormente en otra lavandería o negocio similar?	No
4. ¿Cómo describiría el proceso de trabajo diario en la lavandería?	Recibe al cliente, le consulta por el tipo de servicio que quiere contratar, anota en el cuaderno todos los datos y

- factura en el sistema, además, realiza los pendientes que tenga para ese día (planchar o costuras). También atiende a los proveedores y coordina los servicios de teñido o de lavado.
5. ¿Existen procedimientos claros para realizar las labores o se aprende principalmente con la práctica?
- Se aprende en la práctica, no ha recibido cursos de capacitación.
6. ¿Cuáles considera que son las tareas que generan más dificultades o atrasos en el trabajo diario?
- Resolver a los clientes cuando sucede algo con alguno de los servicios porque depende del propietario, el recargo de funciones en algunos momentos, atrasos de proveedores en algunos casos.
7. ¿El equipo y las máquinas con las que trabaja son suficientes y funcionan adecuadamente?
- Indica que el equipo funciona bien.
8. ¿Cómo es la comunicación entre usted y la gerencia?
- La comunicación por lo general es buena.

- | | |
|---|--|
| 9. Cuando surge un problema operativo, ¿Cómo se maneja normalmente? | Se comunica al propietario y espera por la resolución. |
| 10. ¿Siente que sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta? | Sí. |
| 11. Desde su experiencia, ¿cómo describiría la atención que se brinda a los clientes? | La atención es buena. |
| 12. ¿Cuáles son las quejas o comentarios más frecuentes que hacen los clientes? | Tiempos de espera son largos en ocasiones. |

- | | |
|--|--|
| 13. ¿Cree que los clientes están satisfechos con el servicio que ofrece la lavandería? ¿Por qué? | Mas o menos, debido a tiempos de entrega y atrasos de proveedores. |
| 14. ¿Qué aspectos del trabajo considera que podrían mejorar para facilitar las labores diarias? | Se siente bien con sus funciones. |
| 15. ¿Qué cambios cree que ayudarían a que la lavandería sea más eficiente o competitiva? | Contratar a una persona adicional, hay momentos en que se acumulan las tareas. |
| 16. Desde su punto de vista, ¿qué es lo que más diferencia a esta lavandería de otras? | El buen trato, por lo general la mayoría de los clientes son frecuentes. |

17. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el funcionamiento de la empresa o mejora del servicio? No.

Fuente: elaboración propia. (2026)

En relación con el objetivo uno, la entrevista aplicada a la colaboradora permite evidenciar que la empresa no cuenta con componentes formales de planificación estratégica que orienten la ejecución de las tareas diarias. La colaboradora señala que las labores operativas se aprenden empíricamente, al indicar que *“se aprende en la práctica, no ha recibido cursos de capacitación”* (Colaboradora, entrevista, 2026).

Asimismo, no se identifican por parte de la colaboradora procedimientos documentados, planes de acción ni lineamientos estratégicos que respalden la operación cotidiana, lo cual confirma la ausencia de una estructura estratégica formal desde el nivel operativo. Esta situación ocurre debido a la falta de planificación estructurada por parte de la empresa, así como por la ausencia de procesos formales de inducción, capacitación y estandarización, condiciones recurrentes en microempresas con recursos limitados.

Como consecuencia, la ejecución de las funciones depende del criterio individual y de la experiencia adquirida, lo que incrementa la posibilidad de errores, retrabajos y atrasos, especialmente en momentos de alta carga operativa. Desde una perspectiva estratégica, la inexistencia de componentes fundamentales de planificación limita la eficiencia operativa, debilita la consistencia del servicio y reduce la capacidad de sostener mejoras en el tiempo.

En cuanto al objetivo dos, la información proporcionada por la colaboradora evidencia que los elementos filosóficos organizacionales no se encuentran formalmente definidos ni comunicados. Si bien ella identifica que el trato al cliente es un diferenciador importante, al mencionar que *“el buen trato, por lo general la mayoría de los clientes son frecuentes”* (Colaboradora, entrevista, 2026), estos principios no han sido transmitidos como valores institucionales claros, todo lo anterior coincide con lo observado durante la

investigación, ya que no se encontraron documentos visibles que comuniquen misión, visión o valores dentro del espacio de trabajo (Guía de observación, 2026).

La ausencia de estos elementos se debe a que la empresa opera sin una plataforma filosófica formal, por lo cual los valores se practican de manera implícita, pero no se encuentran integrados estratégicamente a la gestión. Asimismo, situación expuesta limita la cohesión interna y puede generar inconsistencias en la atención al cliente, especialmente ante situaciones imprevistas o cambios en el personal.

La falta de elementos filosóficos claros afecta la identidad institucional y debilita la cultura organizacional, lo cual representa un riesgo para la sostenibilidad del negocio a futuro.

Respecto al objetivo tres, la colaboradora describe un proceso de trabajo altamente centralizado, en el cual las decisiones relevantes dependen directamente del propietario. Ella indica que cuando surge un problema operativo *“se comunica al propietario y espera por la resolución”* (Colaboradora, entrevista, 2026). Asimismo, reconoce que una de las principales dificultades son los atrasos generados por proveedores subcontratados, afectando los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente.

Estas situaciones se originan por la ausencia de procesos formales de planificación, implementación y evaluación, así como por la dependencia de proveedores externos sin controles claros. Como consecuencia, se generan demoras, sobrecarga de funciones y una limitada autonomía operativa, lo que impacta negativamente la eficiencia y la percepción del servicio. Por consiguiente, desde el punto de vista estratégico, esta debilidad dificulta la implementación efectiva de mejoras y evidencia fallas en las fases del proceso estratégico, especialmente en la implementación y evaluación.

Finalmente, la información aportada por la colaboradora refuerza la necesidad de implementar un plan estratégico integral. Ella considera que una mejora importante sería *“contratar a una persona adicional, hay momentos en que se acumulan las tareas”* (Colaboradora, entrevista, 2026), lo cual revela una sobrecarga operativa y falta de planificación de recursos. Además, identifica oportunidades de mejora en la organización del

trabajo y en la reducción de tiempos de espera, elementos que deben ser considerados en la propuesta estratégica.

Estas necesidades se derivan de una gestión empírica sin planificación de crecimiento, redistribución de funciones ni análisis de capacidades operativas; la falta de planificación integral limita la competitividad y aumenta el riesgo de insatisfacción del cliente. Los hallazgos justifican la formulación de un plan estratégico integral que permita optimizar procesos, redistribuir funciones, fortalecer el control operativo y mejorar la experiencia del cliente.

Tabla 5. Guía de observación

Fecha	Hora	Área observada	Aspecto observable	Indicador observable	Descripción detallada
12/02/2026	12:45 pm	Recepción/ Atención al cliente	Aplicación de principios organizacionales	Cortesía, transparencia, coherencia con valores.	La atención al cliente es cordial; sin embargo, la responsabilidad y la puntualidad se ven afectadas por falta de procesos claros. No hay lista de precios visible, lo que genera incertidumbre para el cliente. La presentación personal se observa un poco descuidada.
12/02/2026	12:45pm	Recepción/ Atención al cliente	Estandarización de precios y cobro	Precios visibles y coherentes; procedimientos uniformes	No existe tabla de precios. Se aplican diferentes montos para un mismo artículo, lo que genera riesgo de inconformidad. No se pesa ni clasifica la prenda según criterios establecidos.

12/02/2026	13:00pm	Área de trabajo	de Organización y control operativo	Orden del espacio, uso adecuado de recursos, cumplimiento de procesos.	El área presenta saturación y desorden. Hay prendas, peluches, bolsos y artículos diversos sin clasificación. Existen maletas sucias y objetos no utilizados, afectando la imagen del servicio. La distribución del espacio dificulta visualizar el ingreso de clientes.
12/02/2026	13:00pm	Área de trabajo.	de Seguridad y condiciones físicas.	Seguridad eléctrica, ergonómica y limpieza.	Se observan conexiones riesgosas: regletas conectadas a extensiones con múltiples dispositivos. El espacio carece de servicio sanitario afectando la

						continuidad operativa.
12/02/2026	13:00pm	Área de trabajo	Control de Subcontratación	Registro de prendas enviadas/recibidas; evidencia documental		No hay separación por fecha, tipo de servicio o boletas del proveedor. El control depende de marcas manuales, lo que dificulta el seguimiento de prendas pendientes.
12/02/2026	13:30pm	Comunicación interna.	Coordinación entre gerente y colaborador a.	Fluidez en instrucciones y alineación.		Existe buena relación laboral, pero hay tiempos de espera para resolver problemas, ya que la colaboradora depende del gerente para decisiones. No hay protocolos que orienten la atención ante reclamos o situaciones imprevistas.
12/02/2026	13:45pm	Evidencia de	Presencia de listas,	Documentos de		El registro inicial es manual en un

		planificació n.	cronograma s, registros visibles.	indicadores en uso.	cuaderno desorganizado. Luego se ingresa al sistema, creando duplicidad y desorden. No existen cronogramas, indicadores ni registros formales. Se utilizan documentos antiguos de la franquicia original.
21/02/2026	13:45pm	Imagen y ambiente	Orden visual y presentació n del servicio.	Imagen del local y presentación general.	El espacio se ve descuidado y con objetos acumulados. No hay criterios de exhibición ni orden. La ausencia de ambientación y señalización afecta la percepción del cliente.

21/02/2026	14:00pm	Atención al cliente	Visibilidad y accesibilidad	Facilidad para identificar llegada del cliente.	Debido a la distribución del espacio, la colaboradora debe interrumpir funciones cuando no logra visualizar la entrada. No hay timbre para notificar la llegada.
21/02/2026	14:15pm	Estrategia digital	Presencia y coherencia de marca	Actualización y consistencia visual en redes sociales	Las redes sociales muestran poca constancia, mezcla de marcas (Pressto / Dryclean Europa), por lo que genera confusión. No se actualiza contenido ni se utiliza estrategia digital.
21/02/2026	14:15pm	Estrategia Digital	Página web	Accesibilidad y actualización del sitio	La página web no permite contratar servicios, cotizar servicios ni solicitar información actualizada. Refleja falta de

mantenimiento y poca utilidad para el cliente.

Fuente: elaboración propia (2026).

En cuanto al objetivo específico dos, la observación directa no participante permitió evidenciar que la empresa no comunica de forma visible ni sistemática sus elementos filosóficos, tales como misión, visión y valores. Durante la observación no se identificaron rótulos, documentos visibles ni materiales internos que reflejen principios organizacionales claramente definidos (Guía de observación, 2026).

Asimismo, se observó que, si bien la atención al cliente es cordial y existe un trato cercano, este comportamiento responde más a prácticas individuales que a una filosofía institucional formalmente establecida. Aspectos como la falta de una lista de precios visible, la presentación personal descuidada en ciertos momentos y la ausencia de criterios estandarizados afectan la coherencia entre el discurso de calidad y la práctica cotidiana.

Estas situaciones se originan en la ausencia de una plataforma filosófica formal, lo que provoca que los valores se practiquen de manera implícita y no como lineamientos organizacionales que orienten el comportamiento y las decisiones. La falta de formalización de los elementos filosóficos debilita la identidad institucional y genera inconsistencias en la experiencia del cliente, especialmente ante situaciones imprevistas o cambios operativos.

Esta situación limita el fortalecimiento de la cultura organizacional y dificulta que la empresa proyecte una imagen clara y coherente, lo cual resulta esencial para su consolidación y crecimiento futuro.

Respecto al objetivo específico cuatro, la observación directa evidenció múltiples debilidades operativas que justifican la necesidad de un plan estratégico integral. Se constató desorden en el área de trabajo, saturación del espacio, ausencia de clasificación de prendas y riesgos operativos asociados a conexiones eléctricas improvisadas (Guía de observación, 2026).

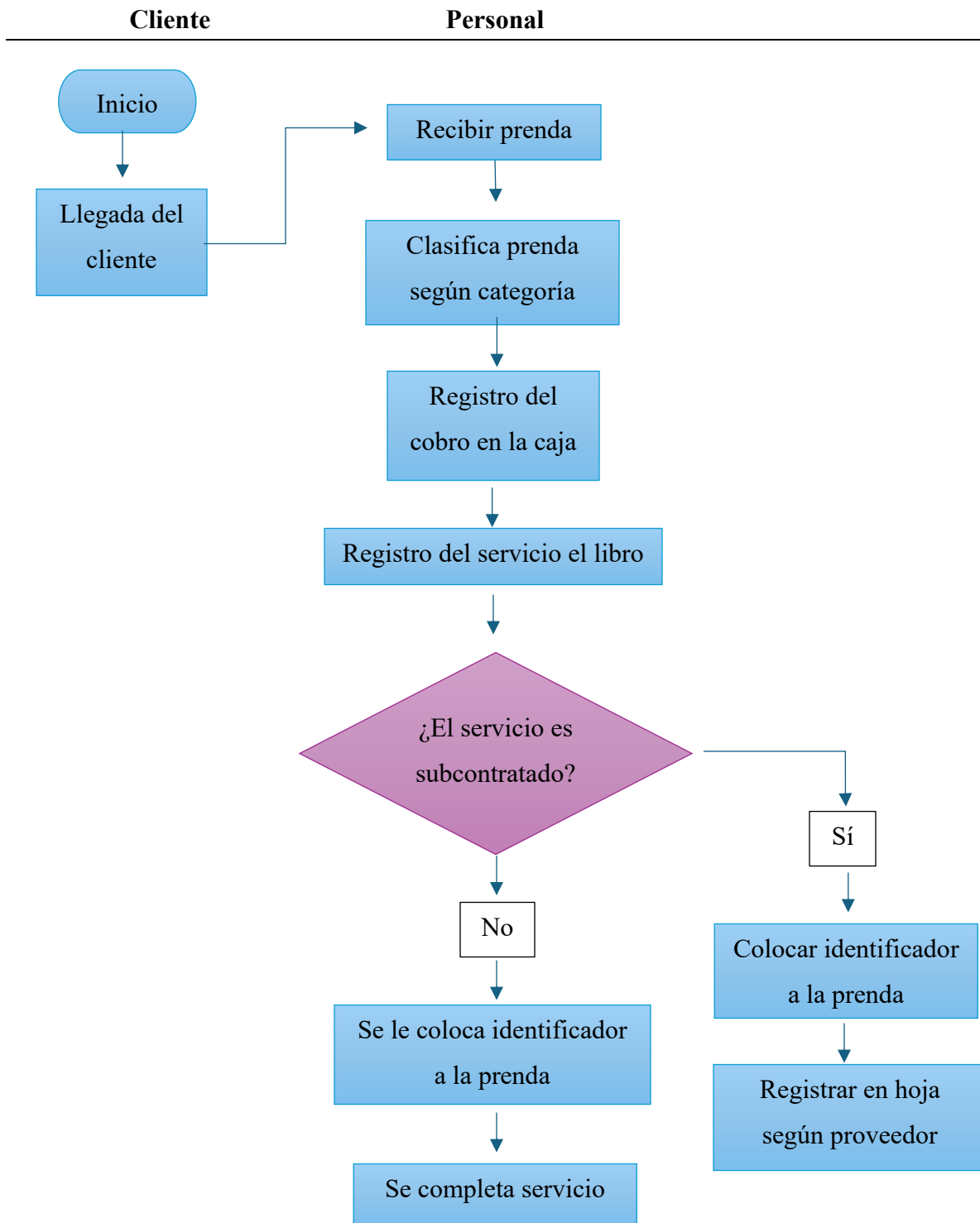
Además, se observó una alta dependencia del gerente para la resolución de problemas operativos, sin protocolos ni lineamientos que permitan autonomía a la colaboradora. En el ámbito digital, la falta de coherencia entre la imagen actual del negocio y sus redes sociales, así como la escasa funcionalidad de la página web, reflejan la inexistencia de una estrategia integral de comunicación y posicionamiento.

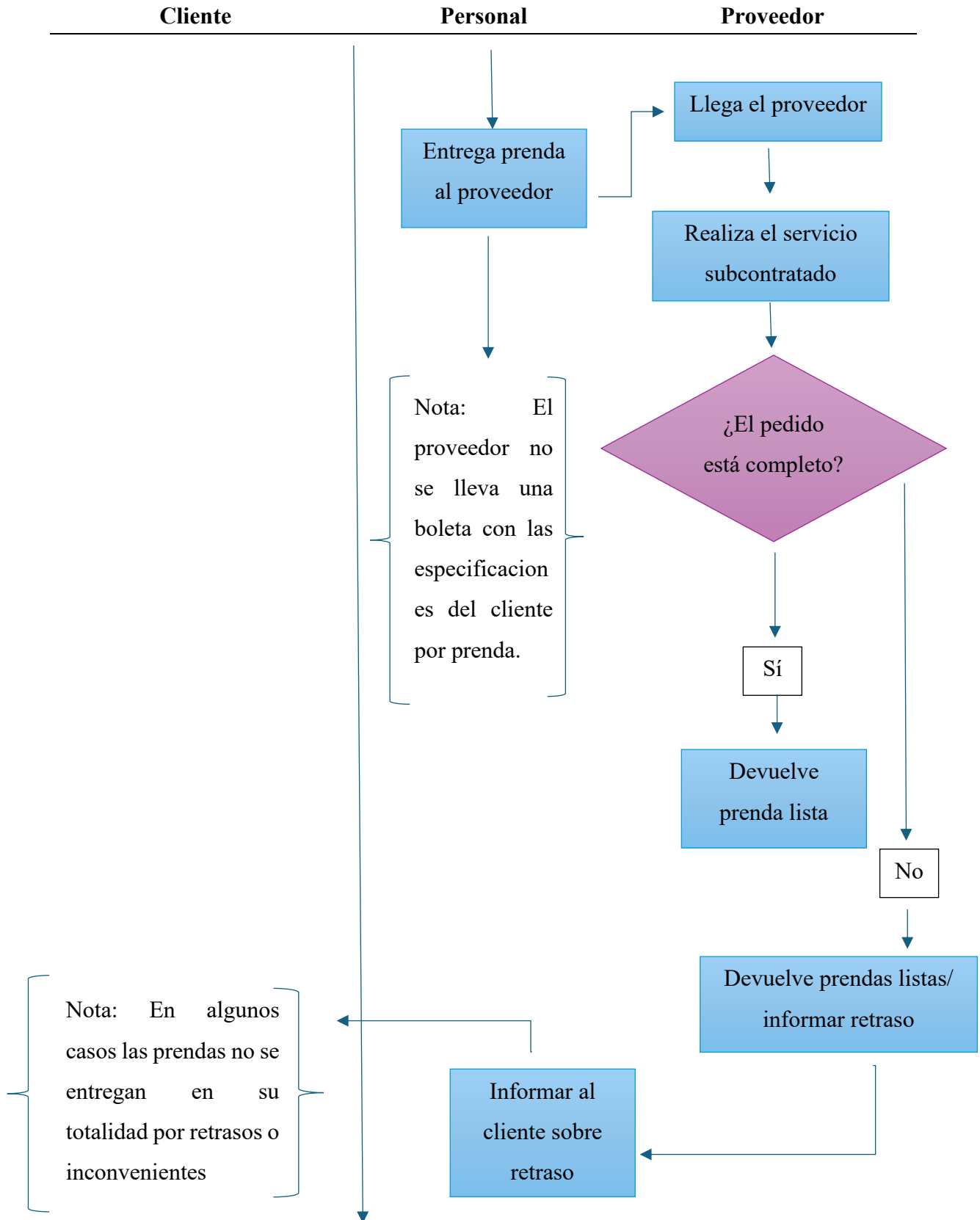
Estas debilidades se derivan de la falta de planificación estratégica, la inexistencia de procesos estandarizados y la ausencia de una visión integral que articule operación, imagen, servicio y proyección futura. Como consecuencia, la empresa presenta ineficiencias operativas, mayor riesgo de errores, tiempos de atención prolongados y una imagen comercial debilitada, lo cual afecta directamente su competitividad.

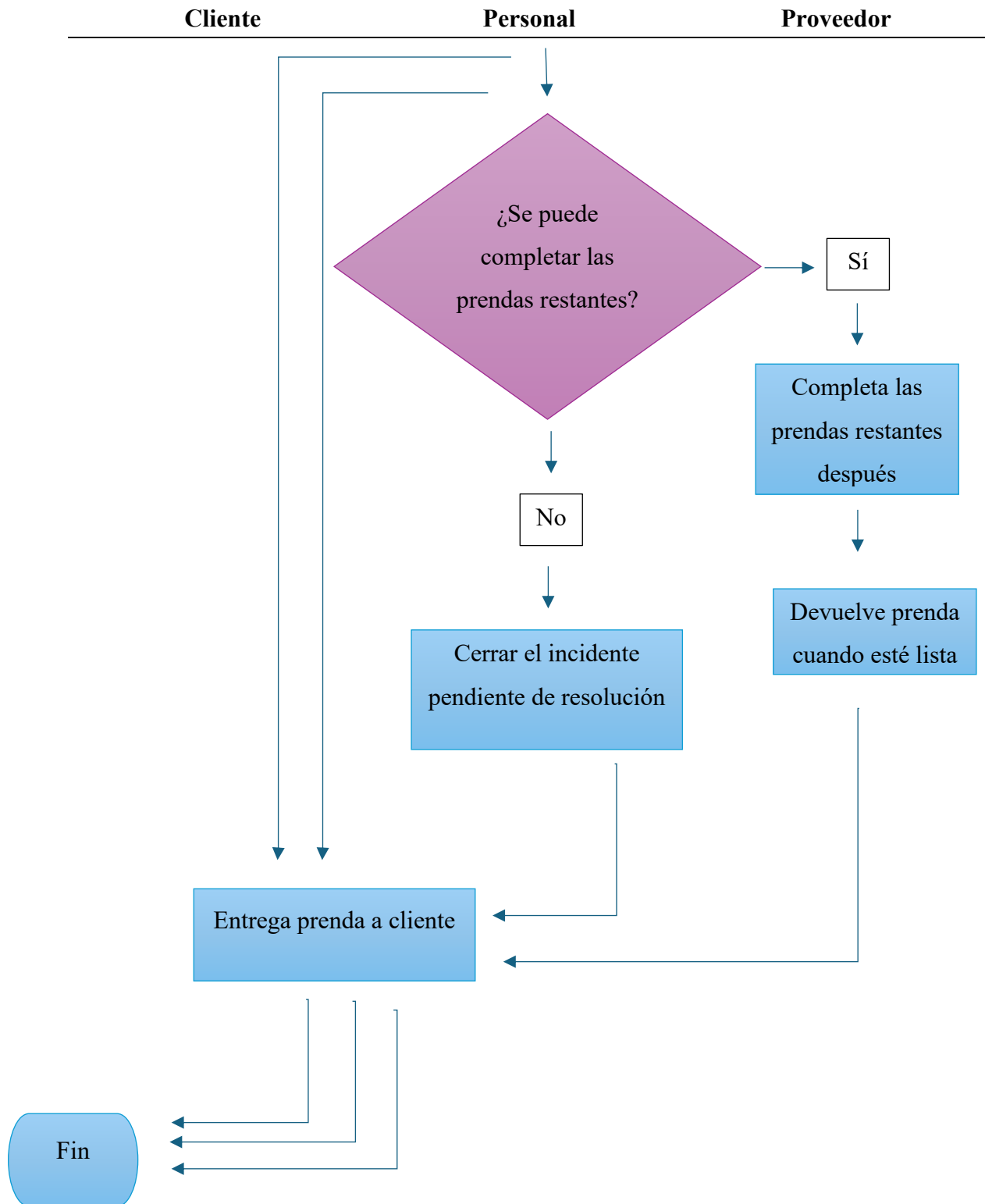
Los hallazgos observados confirman la urgencia de diseñar e implementar un plan estratégico integral que permita ordenar procesos, fortalecer la imagen institucional, mejorar la eficiencia operativa y orientar el crecimiento del negocio de manera sostenible.

Con el propósito de comprender de manera integral el estado actual del proceso operativo de la empresa, se diseñó un diagrama de flujo que ilustra las diferentes actividades desarrolladas desde la recepción del servicio hasta su llegada al cliente. De este modo, dicha herramienta facilita la visualización ordenada de la secuencia de tareas, los puntos críticos de decisión y, a su vez, permite identificar las principales debilidades relacionadas con el control, estandarización y la trazabilidad del servicio.

Figura 3. Diagrama de flujo del proceso operativo actual de Lavandería Dryclean Europa.







Fuente: elaboración propia (2026).

Tabla 6. Matriz de análisis documental

Fecha	Documento	Tipo (Operativo/ Administrati vo/ Estratégico)	Contenido Relevante	Categoría (Procesos/ Control/ Comunicación/Pl anificación)	Observaciones
12/02/2026	Registro manual de pedidos (cuaderno)	Operativo	Ingreso de prendas, datos de clientes y servicios solicitados	Procesos y control	Registro desorganizado, sin formatos estandarizados. No permite rastrear fechas, Tipo de servicio ni estado de las prendas. Se observan tachones y ausencia de criterios claros. (Ver anexo 5)
12/02/2026	Boletas o comprobantes de proveedor subcontratado	Operativo	Envío y recepción de prendas para procesos tercerizados.	Control	El registro de los pedidos enviados al proveedor es desorganizado y no se encuentra acorde a la operativa del negocio. No permite realizar controles de tiempos de los

					pedidos y el estado del proceso en el que se encuentra. Existe riesgo de extravío de información.
12/02/2026	Tabla de precios	Estratégico	Listado de precios para servicios	Planificación.	No existe tabla de precios física o digital. Los cobros varían según criterio individual, lo que provoca inconsistencias y afecta la transparencia ante el cliente.
12/02/2026	Documento s heredados de la antigua franquicia.	Administrativ o/ Estratégico.	Formularios , etiquetas o formatos antiguos.	Comunicación/ planificación.	Su uso evidencia falta de actualización organizacional. No representa la identidad actual de la empresa ni se adapta a los procesos vigentes.
12/02/2026	Registros digitales en la caja	Operativo	Ingreso de ventas y pagos del cliente.	Control	Registro digital se realiza después del manual, generando duplicidad y

					desorden. No hay integración entre ambos sistemas.
12/02/2026	Redes sociales	Estratégico.	Publicaciones, identidad visual y contenido promocional.	Comunicación.	Contenido poco frecuente, mezcla de marcas (Pressto y Dryclean Europa), falta de estrategia y actualización. Imagen confusa para el cliente.
12/02/2026	Página web.	Estratégico.	Información del negocio, acceso a servicios.	Comunicación y planificación.	Sitio no actualizado. No permite cotizar ni contratar los servicios. Información básica desactualizada. No funciona como canal activo para el cliente.
21/02/2026	Políticas internas o protocolos de servicios brindados.	Estratégico	Manejo de reclamos, daños, retrasos y garantías.	Planificación y control.	No existen documentos de políticas, lo cual limita respuestas consistentes ante informidades. No hay lineamientos para

				compensaciones o reclamos.
21/02/2026	Control de Estratégico indicadores y métricas.	Seguimient o de tiempos, satisfacción del cliente, entregas puntuales.	Control.	No se contabilizan atrasos, errores o retrabajos. No existen indicadores de desempeño, esto dificulta la toma de decisiones basadas en datos.

Fuente: elaboración propia (2026).

En relación con el objetivo específico tres, la revisión de la matriz de análisis documental evidencia que Lavandería Dryclean Europa no cuenta con documentación formal que respalde las etapas del proceso de planificación estratégica, particularmente en lo referente a la implementación, control y evaluación. Los documentos revisados —entre ellos el cuaderno de registro manual de pedidos, boletas de proveedores subcontratados, registros digitales de ventas y documentos heredados de la antigua franquicia— muestran una gestión fragmentada, desactualizada y sin estandarización.

De manera específica, se observó que el registro manual de pedidos presenta desorden, ausencia de criterios homogéneos y falta de información clave para dar seguimiento a los servicios, lo cual dificulta el control de tiempos, el estado de los pedidos y la trazabilidad del servicio (Matriz de análisis documental, 2026). Asimismo, se constató la inexistencia de una tabla de precios formal, tanto física como digital, lo que genera variaciones en los cobros aplicados y evidencia la ausencia de lineamientos estratégicos en la definición de precios.

Adicionalmente, la documentación relacionada con los procesos subcontratados no permite identificar con claridad las fechas de envío, recepción ni el estado de los pedidos, lo cual limita el control operativo y la evaluación del desempeño de los proveedores. Este

hallazgo confirma que las etapas de implementación y evaluación del proceso estratégico no se encuentran formalmente desarrolladas ni documentadas.

Las principales causas de estos hallazgos se asocian a una gestión empírica, la toma de decisiones estratégicas no se apoya en registros consolidados, indicadores ni sistemas de información integrados. Asimismo, la dependencia de documentos heredados de la antigua franquicia refleja una falta de actualización organizacional y evidencia que la empresa aún no ha consolidado procesos alineados con su identidad actual. Además, otra causa relevante es la ausencia de una cultura de control y evaluación, ya que no se identifican indicadores de desempeño ni documentos destinados a medir resultados, evaluar tiempos de entrega, nivel de satisfacción del cliente o eficiencia operativa.

Como consecuencia, la empresa enfrenta limitaciones para formular estrategias basadas en información confiable, lo cual afecta directamente la calidad de las decisiones estratégicas; la carencia de documentación estructurada impide identificar tendencias, medir resultados y corregir desviaciones, lo que incrementa el riesgo de errores operativos, atrasos y pérdida de competitividad. Asimismo, la inexistencia de registros estratégicos dificulta la articulación entre diagnóstico, objetivos y acciones, debilitando la coherencia del proceso de planificación estratégica.

Desde una perspectiva estratégica, estos hallazgos evidencian que Lavandería Dryclean Europa no ha desarrollado de manera integral los componentes del proceso de planificación estratégica, especialmente en las fases de implementación y evaluación. Esta situación limita la capacidad del negocio para formular objetivos claros, diseñar estrategias efectivas y dar seguimiento a su ejecución. Por consiguiente, la información obtenida mediante la matriz de análisis documental refuerza la necesidad de establecer mecanismos formales de planificación, control e indicadores, los cuales serán fundamentales para sustentar la propuesta de plan estratégico integral.

Principales problemas identificados en Lavandería Dryclean Europa

A partir del análisis desarrollado en los apartados anteriores, se logró identificar un conjunto de situaciones que afectan el funcionamiento y la competitividad de Lavandería

Dryclean Europa, las cuales se manifiestan tanto en el nivel estratégico como en el operativo y administrativo. Con el propósito de organizar estos hallazgos, establecer prioridades de intervención y facilitar la formulación del plan estratégico integral, a continuación, se presenta una jerarquización de los principales problemas identificados, clasificados según su nivel de impacto en la gestión de la empresa.

Tabla 7. Jerarquización de los principales problemas de Lavandería Dryclean Europa

Nivel del problema	Problema identificado	Descripción e impacto desde la perspectiva administrativa
Problemas críticos (estratégicos)	Ausencia de planificación estratégica formal	La empresa carece de un proceso formal de planificación estratégica que integre objetivos, estrategias y planes de acción, lo que limita la dirección estratégica, la asignación eficiente de recursos y la toma de decisiones orientadas al logro de resultados sostenibles.
	Inexistencia de plataforma filosófica institucional (misión, visión y valores)	La falta de una plataforma filosófica definida debilita el direccionamiento estratégico, la identidad organizacional y la alineación del capital humano con los objetivos del negocio, lo que incide negativamente en la coherencia de la gestión empresarial.
	Débil control de procesos subcontratados	La ausencia de mecanismos formales de control y seguimiento sobre los procesos tercerizados afecta la gestión de operaciones, incrementa los riesgos operativos y compromete la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

	Carencia de indicadores de gestión (KPIs)	La empresa no dispone de indicadores clave de desempeño que permitan medir la eficiencia operativa, el cumplimiento de objetivos y el desempeño financiero, lo que limita el control gerencial y la mejora continua.
Problemas moderados (tácticos)	Desorganización del proceso operativo y del espacio físico	La falta de estandarización y orden en los procesos operativos genera ineficiencias, retrabajos y uso inadecuado de recursos, afectando la productividad y la experiencia del cliente.
	Duplicidad de sistemas de registro (manual y digital)	La coexistencia de sistemas no integrados provoca deficiencias en la gestión de la información, incrementa el riesgo de errores administrativos y reduce la confiabilidad de los datos para la toma de decisiones.
	Ausencia de estructura formal de precios	La inexistencia de una política de precios estandarizada afecta la gestión comercial, genera inconsistencias en la facturación y puede impactar negativamente la percepción de valor y transparencia por parte del cliente.
Problemas operativos (funcionales)	Sobrecarga de funciones en el recurso humano operativo	La concentración de múltiples funciones en una sola colaboradora genera desequilibrio en la distribución del trabajo, reduce la eficiencia operativa y limita la continuidad del servicio ante picos de demanda.

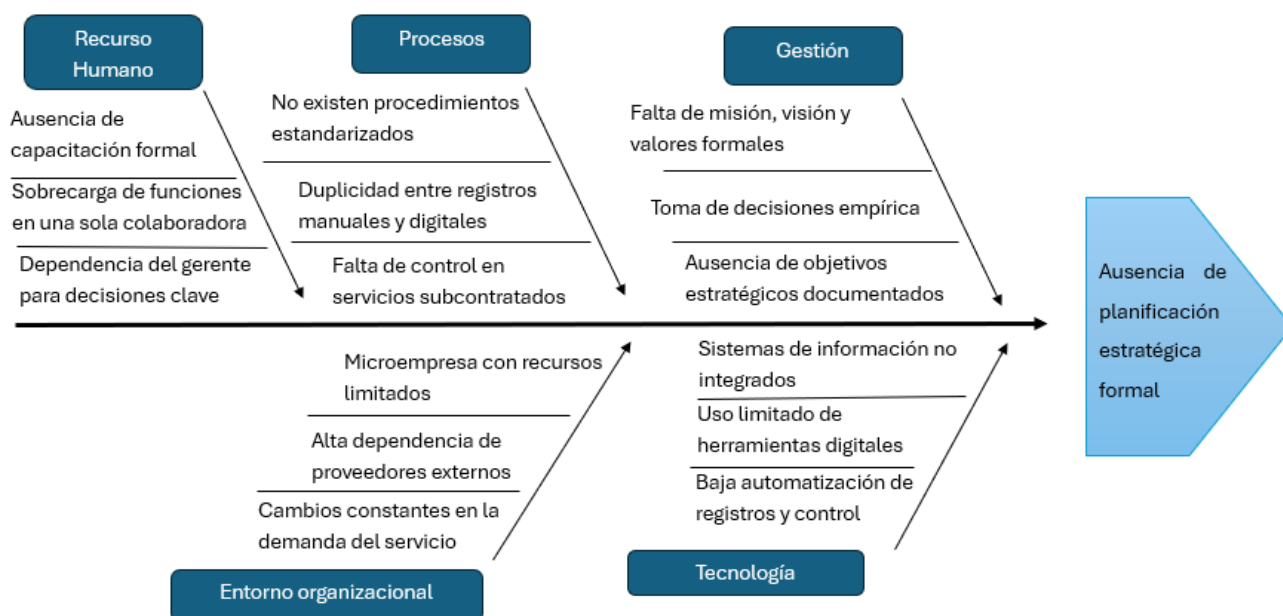
Deficiencias en condiciones de seguridad y ergonomía	Las condiciones físicas y eléctricas inadecuadas representan riesgos laborales y operativos, afectando la continuidad del servicio y el cumplimiento de buenas prácticas administrativas.
Bajo aprovechamiento de herramientas tecnológicas	La limitada adopción de tecnologías de información y comunicación reduce la eficiencia administrativa, la visibilidad comercial y la capacidad de control y seguimiento de la gestión empresarial.

Fuente: Elaboración propia (2026).

Análisis de causas de las principales problemáticas identificadas

Autores como Burgasí Delgado et al. (2021) señalan que el diagrama de Ishikawa constituye una herramienta eficaz para identificar y analizar las causas de las principales problemáticas presentes en una organización. En este sentido, el diagrama de causa-efecto propuesto originalmente por Ishikawa permite examinar de manera estructurada los factores organizacionales, operativos y administrativos que influyen en un problema central, lo que facilita una comprensión integral de sus interrelaciones y promueve un enfoque sistémico del análisis.

Figura 4. Diagrama de causa-efecto (Ishikawa)



Fuente: elaboración propia (2026)

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación y su posterior representación a través del diagrama de causa-efecto, es posible comprender con mayor profundidad las razones que explican la ausencia de planificación estratégica formal en Lavandería Dryclean Europa. Este análisis evidencia que dicha problemática no responde a un único factor, sino a la interacción de diversas causas interrelacionadas que se manifiestan en los ámbitos de la gestión, los procesos, el recurso humano, la tecnología y el entorno organizacional.

En primer lugar, desde la perspectiva de la gestión, el diagrama de Ishikawa refleja con claridad que la inexistencia de una misión, visión y valores formalmente definidos, junto con una toma de decisiones predominantemente empírica y la ausencia de objetivos estratégicos documentados, constituye una causa estructural de alto impacto. Esta situación coincide con los problemas críticos identificados en la tabla de jerarquización, ya que limita el direccionamiento estratégico de la empresa, dificulta la alineación de las actividades operativas y reduce la capacidad de tomar decisiones coherentes a mediano y largo plazo.

Asimismo, en el ámbito de los procesos, se identifican causas asociadas a la falta de procedimientos estandarizados, la duplicidad entre registros manuales y digitales y el escaso control sobre los servicios subcontractados. Estas debilidades se traducen en ineficiencias operativas, riesgos de errores administrativos y dificultades para dar seguimiento a los servicios, lo cual explica la clasificación de estos aspectos como problemas críticos y moderados en la jerarquización realizada. En este sentido, la ausencia de control formal no solo afecta la operación diaria, sino que también incide negativamente en la percepción del servicio por parte del cliente.

Por otra parte, el análisis del recurso humano evidencia una sobrecarga de funciones concentradas en una sola colaboradora, la dependencia constante del gerente para la toma de decisiones clave y la inexistencia de procesos de capacitación formal. Estas condiciones generan limitaciones en la delegación de responsabilidades, reducen la autonomía operativa y aumentan el riesgo de fallos ante picos de demanda o imprevistos. En consecuencia, aunque algunas de estas situaciones se clasifican como problemas operativos, su impacto acumulado refuerza las debilidades estratégicas de la organización.

En cuanto al componente tecnológico, el diagrama muestra causas relacionadas con la falta de integración de los sistemas de información, el uso limitado de herramientas digitales y la baja automatización de los registros y controles. Estos elementos explican por qué la gestión de la información es fragmentada y poco confiable, situación que fue identificada como un problema moderado en la tabla de jerarquización, pero que resulta determinante para el fortalecimiento del control gerencial y la toma de decisiones basada en datos.

Finalmente, el entorno organizacional actúa como un factor condicionante que intensifica las problemáticas internas. El hecho de tratarse de una microempresa con recursos limitados, alta dependencia de proveedores externos y cambios constantes en la demanda del servicio incrementa la vulnerabilidad operativa y estratégica del negocio. No obstante, el análisis permite inferir que, si bien estos factores externos no son controlables, sí pueden gestionarse de manera más efectiva mediante una planificación estratégica adecuada.

De manera integradora, el diagrama de causa–efecto permite visualizar cómo las causas identificadas sustentan la jerarquización de problemas presentada, evidenciando que

los problemas críticos se concentran principalmente en el nivel estratégico y de control, mientras que los problemas moderados y operativos se relacionan con aspectos funcionales y organizativos. Esta articulación entre análisis causal y jerarquización fortalece el diagnóstico organizacional y justifica la necesidad de diseñar una propuesta de plan estratégico integral, orientado a corregir las causas de mayor impacto y a mejorar la eficiencia, competitividad y sostenibilidad de Lavandería Dryclean Europa.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de este capítulo es presentar las principales conclusiones que emergen del proceso de investigación realizado para la elaboración de un plan estratégico que actúe como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones de la empresa Lavandería Dryclean Europa. A través del análisis teórico llevado a cabo, del diagnóstico organizacional realizado y de la interpretación de los resultados obtenidos a lo largo del estudio, se logró identificar diversos aspectos significativos en relación con la situación actual de la empresa, así como las oportunidades de mejora que existen en su gestión administrativa y estratégica.

Las conclusiones que se expondrán a continuación abordan directamente los objetivos establecidos en la investigación, abarcando tanto el objetivo general como los específicos, permitiendo una síntesis de los hallazgos más destacados del estudio. Se incluyen también conclusiones derivadas del análisis de los resultados obtenidos mediante el diagnóstico organizacional, lo que facilitó una comprensión más profunda de la realidad empresarial de la Lavandería Dryclean Europa, así como la identificación de sus fortalezas y debilidades y el reconocimiento de los factores del entorno que impactan en su desempeño.

Además, este capítulo refleja la contribución de la investigación al ámbito de la gestión empresarial en pequeñas empresas del sector servicios, subrayando la relevancia de la planificación estratégica como un recurso que ayuda a mejorar la organización interna, optimizar la toma de decisiones y reforzar la competitividad empresarial en un entorno cada vez más dinámico y exigente.

1. En relación con el objetivo general de la investigación, que busca diseñar una propuesta de plan estratégico como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en la Lavandería Dryclean Europa, se concluye que la planificación estratégica se erige como un instrumento crucial para fortalecer la gestión empresarial. Este enfoque permite establecer una dirección organizacional clara, definir objetivos estratégicos y focalizar las acciones administrativas hacia la obtención de resultados que promuevan la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado costarricense.
2. La creación de la propuesta de plan estratégico evidenció que las pequeñas empresas necesitan herramientas de gestión que les permitan estructurar sus procesos internos, maximizar el uso de los recursos disponibles y establecer lineamientos que faciliten

la toma de decisiones estratégicas, particularmente en contextos marcados por la competencia y los cambios del entorno representan desafíos constantes para la sostenibilidad del negocio.

3. En lo que respecta al primer objetivo específico, que examina los componentes esenciales de la planificación estratégica, se determinó que este proceso incorpora diversas herramientas de análisis que permiten comprender la situación organizacional de las empresas, identificar oportunidades de mejora y establecer estrategias que guíen el crecimiento empresarial de manera planificada y sostenible.
4. El análisis teórico realizado durante la investigación confirmó que la planificación estratégica no solo facilita la organización de las actividades empresariales, sino que también permite prever posibles escenarios del entorno competitivo. Este aspecto resulta fundamental para que las empresas logren adaptarse a las transformaciones del mercado y mantener su posicionamiento.
5. Asimismo, se concluye que la planificación estratégica fomenta una visión a largo plazo dentro de las organizaciones, lo que permite que las decisiones empresariales se alineen con objetivos estratégicos que contribuyan al desarrollo sostenible del negocio.
6. En relación con el segundo objetivo específico, que busca identificar los elementos filosóficos fundamentales de una organización, se concluye que la misión, visión y valores constituyen pilares esenciales para dirigir la identidad institucional y establecer el propósito organizacional que guía las decisiones estratégicas de la empresa.
7. El análisis realizado evidenció que la Lavandería Dryclean Europa carecía de estos elementos definidos de forma formal, lo que limitaba la claridad en la dirección estratégica del negocio y dificultaba la fijación de metas organizacionales a largo plazo.
8. La formulación de la misión, visión y valores propuesta en el plan estratégico permite fortalecer la identidad organizacional de la empresa, guiar la cultura empresarial y establecer una base conceptual que orienten las decisiones administrativas y estratégicas del negocio.

9. En relación con el tercer objetivo específico, se concluye que el proceso de planificación estratégica comprende diversas etapas interrelacionadas, tales como el diagnóstico organizacional, el análisis del entorno, la formulación de objetivos estratégicos y la definición de estrategias empresariales con el propósito de promover el desarrollo organizacional.
10. Estas etapas permiten obtener una comprensión integral de la situación actual de la empresa, identificar los factores internos y externos que afectan su rendimiento y establecer acciones que ayuden a fortalecer la gestión empresarial.
11. El diagnóstico organizacional llevado a cabo durante la investigación reveló que la Lavandería Dryclean Europa cuenta con importantes fortalezas, entre las que destacan la experiencia adquirida en la prestación del servicio, la variedad de servicios ofrecidos a los clientes y su ubicación estratégica en el centro comercial en el que desarrolla sus operaciones.
12. Estas fortalezas constituyen ventajas competitivas que la empresa puede capitalizar para mejorar su posicionamiento en el mercado local y su capacidad de respuesta ante las necesidades de los clientes.
13. Sin embargo, el diagnóstico también identificó debilidades asociadas a la falta de procesos formales para la planificación estratégica, la limitada implementación de estrategias de mercadeo y la escasez de herramientas administrativas que faciliten el control y la organización de las actividades empresariales.
14. El análisis del entorno empresarial permitió identificar oportunidades vinculadas al aumento de la demanda de servicios de lavandería y cuidado especializado de prendas, lo que representa una oportunidad para el desarrollo y expansión del negocio.
15. Igualmente, se contemplaron amenazas originadas por la existencia de competidores en el sector y por los cambios en las condiciones económicas del entorno, factores que pueden influir en el comportamiento del mercado y en la demanda de los servicios proporcionados por la empresa.
16. Con respecto al cuarto objetivo específico, se concluye que la elaboración de una propuesta de plan estratégico integral posibilita el establecimiento de lineamientos

claros para la gestión empresarial de la Lavandería Dryclean Europa, lo que facilita la definición de objetivos, estrategias y acciones orientadas a consolidar el negocio.

17. La propuesta del plan estratégico desarrollada en esta investigación constituye una herramienta de gestión que puede contribuir a mejorar la organización administrativa, fortalecer la eficiencia operativa y favorecer el crecimiento sostenible de la empresa.
18. La adopción de tácticas diseñadas para optimizar el servicio al cliente, mejorar la visibilidad del servicio y perfeccionar los procedimientos internos puede potenciar la competitividad de la firma en el ámbito del sector de lavandería.
19. Para finalizar, se establece que la elaboración de una propuesta de plan estratégico ajustado a las particularidades de las pequeñas y microempresas es una herramienta crucial para optimizar el proceso de toma de decisiones, mejorar la administración y favorecer la sostenibilidad en un entorno competitivo.

Recomendaciones

De acuerdo con los hallazgos obtenidos durante el proceso de análisis de información y según los resultados de las conclusiones desarrolladas anteriormente, se presentan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión estratégica de la Lavandería Dryclean Europa.

De igual manera, dichas propuestas surgen a partir de las principales debilidades identificadas, tales como la ausencia de planificación formal, la falta de estandarización de procesos, debilidades en el control de las operaciones y oportunidades de mejora en la atención al cliente, responden a la necesidad de estructurar la toma de decisiones, optimizar la organización interna y aprovechar las oportunidades del entorno competitivo.

Asimismo, se fundamentan en los principios de la planificación estratégica como herramienta clave para mejorar la eficiencia operativa y consolidar el posicionamiento del negocio en el mercado costarricense.

En este sentido, las recomendaciones planteadas buscan dar respuesta directa a dichas situaciones, mediante acciones concretas que contribuyan a optimizar el funcionamiento del negocio mejorando la eficiencia operativa, fortalecer la toma de decisiones y elevar la calidad del servicio ofrecido, en concordancia con los objetivos establecidos en la investigación.

A continuación, se detallan las recomendaciones:

1. Diseñar e implementar el plan estratégico, considerando que se evidenció la ausencia de una planificación estructurada en la lavandería. Este plan puede permitir a la empresa definir con mayor claridad el rumbo del negocio a corto y mediano plazo, asegura la inclusión de objetivos claros, metas medibles y estrategias definidas, facilitando así, la toma de decisiones en la Lavandería Dryclean Europa y ayudando a mejorar su eficiencia operativa y competitividad en el mercado.
2. Aplicar fundamentos de la planificación estratégica en la gestión diaria del negocio, esto implica la integración de una misión, visión, objetivos, análisis internos y externos, en la toma de decisiones diarias de la lavandería. Lo anterior, permite que cada acción operativa se alinee con las metas propuestas de corto y largo plazo y se asegura que esa toma de decisiones sea estructurada y orientada a resultados. En esta implementación se consideran los hallazgos obtenidos durante la investigación: capacidades internas, recursos disponibles, oportunidades del entorno y riesgos identificados. A partir de ellos hay que establecer lineamientos claros para guiar las actividades diarias, priorizar tareas y asignar recursos de manera eficiente
3. Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan estratégico, estableciendo procedimientos que permita su cumplimiento y poder realizar ajustes según las condiciones del entorno y las necesidades del negocio en el momento indicado. Esto hace que el plan estratégico mantenga su vigencia y su utilidad a través del tiempo. Lo anterior se define a través de KPI's vinculados a los objetivos estratégicos, incluyendo mecanismos claros de seguimientos como revisiones mensuales para indicadores operativos, revisiones trimestrales para metas estratégicas de la tienda y una evaluación anual para el plan y su vigencia
4. Crear, establecer y documentar los procesos operativos, debido a que se identificaron inconsistencias en la ejecución de las actividades diarias. Esta estandarización hace que se reduzca de forma segura los errores, fortalece de gran manera la organización interna y especialmente garantiza a la lavandería una mayor uniformidad en el servicio, de forma que todas las actividades que se realizan están definidos bajos lineamientos claros.

5. Promover capacitaciones que estén orientadas en las necesidades del negocio. Para realizar este tipo de inversión, se debe asegurar que las capacitaciones estén enfocadas en temas que impacten directamente a la operativa y que tengan relación con la actividad del negocio: atención al cliente, fidelización, competencia local, nuevos servicios que puedan hacer la diferenciación y fomenten la innovación. Se debe también de enfocarse a la misión, visión y objetivos que se planteen en el plan estratégico. Lo anterior, incluye mucho en formar al personal en temas como análisis de demanda, control de costos y estrategias de servicios, adaptando los contenidos a la realidad de la lavandería. Con ello, se fortalece la capacidad de aplicar la estrategia en la gestión diaria, mejorando la competitividad y asegurando la sostenibilidad del negocio en el tiempo.
6. Definir formalmente la misión, visión, valores y principios de la Lavandería Dryclean Europa es un paso fundamental para establecer una identidad organizacional sólida, organizada y con coherencia. Estos elementos ayudan a tener un norte claro en esa estratégica que orienta la toma de decisiones, llega a ser una guía fundamental en el comportamiento del personal y además permite que el negocio mantenga un rumbo claro, incluso en momentos de cambios en el entorno o crecimiento operativo.
7. Divulgar al personal e integrar en la operación diaria los elementos filosóficos como la misión, visión, valores y principios de la lavandería, va a ser parte esencial en el proceso de la implementación del plan estratégico. Esto asegura que el personal comprenda totalmente el propósito y la dirección del negocio. Para la Lavandería Dryclean Europa, compartir estos elementos permite que la colaboradora entienda no solo qué debe hacer, sino también cómo y por qué de sus funciones, generando cohesión interna y el compromiso esperado con los objetivos empresariales.
8. Establecer objetivos estratégicos claros y medibles, considerando los componentes del proceso de planificación estratégica identificados, lo cual permitirá orientar de manera efectiva las acciones del negocio. Lo anterior, se establece un paso esencial para convertir la planificación estratégica en acciones concretas. En este punto, es importante tener un FODA y entorno claro y sobre todo la disponibilidad de parte de

la Gerencia para su implementación, seguimiento y control. En este punto, la lavandería se puede apoyar los objetivos con el método SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido) porque facilita el control y la respectiva evaluación.

9. Desarrollar indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y que permitan garantizar que la toma de decisiones se base en datos y no en la intuición de su gerencia. Para una pyme como Lavandería Dryclean Europa, contar con indicadores claros, simples y medibles les puede permitir monitorear el desempeño del negocio, identificar áreas de mejora y asegurar un crecimiento sostenido en el tiempo. Estos indicadores se convierten en herramientas esenciales para evaluar eficiencia operativa, calidad del servicio, control de costos y satisfacción del cliente. Además, deben de estar alineados a los objetivos estratégicos de la lavandería, se deben de registrar de una manera fácil y clara, ser medible de forma periódica (diaria, semanal, mensual) según la necesidad del indicador, que genere para la lavandería información útil para la toma de decisiones y adquiera una responsabilidad sobre el colaborador y la gerencia para asegurar su control, mejora y cumplimiento.
10. Implementar planes de acción específicos sobre la estrategia del negocio, objetivos e indicadores que no alcancen el resultado esperado. Lo anterior consiste en convertir cada estrategia en actividades concretas, asignando responsables, plazos y recursos para asegurar que el plan estratégico realmente se ejecute. Para la Lavandería Dryclean Europa implica desglosar cada meta en tareas pequeñas y realizables, como capacitar al personal, organizar el área de trabajo o medir tiempos operativos. Cada actividad debe tener una persona encargada, una fecha límite y un indicador que permita evaluar el avance. Además, es necesario registrar el progreso y realizar reuniones periódicas de seguimiento para identificar obstáculos y ajustar las acciones cuando sea necesario. Este proceso permite ordenar el trabajo, evitar improvisaciones y garantizar que los esfuerzos diarios estén alineados con los objetivos estratégicos del negocio. Con planes de acción bien estructurados, la lavandería logra mayor control, eficiencia y una ejecución más efectiva de su estrategia.

11. Ejecutar el plan estratégico de manera progresiva, que permita implementar acciones definidas en un orden lógico, priorizado y sobre todo que tome en cuenta todas las necesidades reales y la capacidad operativa de la lavandería. Este enfoque permite avanzar paso a paso de forma ordenada, con precaución y sin saturar los recursos disponibles, garantizando que cada acción se realice. Dicha ejecución progresiva hace que se facilite la adaptación con el ritmo de implementación según el flujo de trabajo, la disponibilidad económica y los cambios del entorno. También, incluye identificar cuáles acciones generan mayor impacto de forma inmediata como mejorar la eficiencia operativa o fortalecer el servicio al cliente y ejecutarlas efectivamente y de forma prioritaria, mientras que aquellas que requieren más inversión o planificación se pueden llegar a programar para etapas posteriores. Además, este proceso debe acompañarse de un seguimiento constante para evaluar resultados, corregir desviaciones y ajustar el cronograma según las necesidades del negocio. De esta forma, la implementación se vuelve más ordenada, real y efectiva, asegurando que la estrategia se convierta en mejoras tangibles dentro de la lavandería.
12. Fortalecer la gestión operativa mediante la estandarización de procesos. Este punto llega a ser fundamental para la lavandería ya que ayuda a mejorar la eficiencia y, sobre todo, la calidad del servicio. En esta estandarización de procesos se pueden definir los procedimientos para que sean claros y uniformes para cada una de las actividades claves del negocio como: recepción de prendas, su clasificación, lavado, secado, planchado, empaque y entrega, de manera que todas las tareas se realicen siempre bajo los mismos criterios y pasos establecidos. Posteriormente, evita errores, reduce tiempos de operación y permite brindar un servicio más confiable a los clientes. Para Lavandería Dryclean Europa, estandarizar procesos implica documentar cada etapa del trabajo, capacitar al personal para que aplique los procedimientos establecidos y monitorear que se cumplan de forma continua. Además, facilitaría también la incorporación de futuros nuevos colaboradores, ya que cuentan con una guía clara sobre cómo ejecutar sus funciones. Como parte de la implementación del plan estratégico, la estandarización permite optimizar recursos,

aumentar la productividad y ofrecer un servicio más consistente, con menos reclamos y mayor satisfacción del cliente, fortaleciendo la gestión operativa y convierte la estrategia en acciones concretas que mejoran el desempeño del negocio.

13. Desarrollar estrategias orientadas a mejorar la competitividad, esto es fundamental para que Lavandería Dryclean Europa logre diferenciarse en un mercado cada vez más exigente y mantenga una posición sólida frente a sus competidores. La competitividad se fortalece al ofrecer un servicio superior, generar valor agregado para los clientes y consolidar relaciones duraderas que impulsen la recurrencia y la recomendación. En este contexto, acciones como la fidelización de clientes, la mejora continua de la calidad del servicio y la diferenciación en el mercado se convierten en pilares estratégicos esenciales. La fidelización de clientes puede lograrse mediante programas de beneficios como descuentos por recurrencia, tarjetas de puntos o servicios exclusivos para clientes frecuentes. Estos mecanismos no solo incrementan la satisfacción, sino que también aumentan la probabilidad de que los clientes regresen y recomienden el servicio a otros. Por otro lado, mejorar la calidad del servicio implica garantizar procesos precisos, tiempos de entrega consistentes, cuidado adecuado de las prendas y una atención al cliente amigable y profesional. Todo esto se logra capacitando al personal, estandarizando procesos y monitoreando indicadores de desempeño que permitan obtener oportunidades de mejora y finalmente, la diferenciación en el mercado puede lograrse a través de servicios distintivos, como entrega a domicilio, lavado especializado para prendas delicadas, opciones ecológicas, paquetes empresariales o tecnología para seguimiento de pedidos. Todas estas propuestas ayudan a que la lavandería destaque frente a la competencia y se posicionen como una opción confiable e innovadora.
14. Incorporar herramientas tecnológicas básicas. Esta es una necesidad para la lavandería que le permita la optimización y organización de la información, controlar las operaciones y facilitar la ejecución del plan estratégico. Lo anterior se basa en una búsqueda de herramientas que no requieran grandes inversiones, que pueden adaptarse al tamaño del negocio y sobre todo que logre mejorar la eficiencia, la comunicación y el seguimiento de indicadores.

En consecuencia, la implementación de las recomendaciones propuestas permitirá no solo atender las debilidades identificadas durante el diagnóstico, sino también fortalecer las capacidades operativas y estratégicas de la Lavandería Dryclean Europa. En este sentido, se espera que la aplicación progresiva de estas acciones contribuya a mejorar la calidad del servicio, optimizar el uso de los recursos y consolidar una gestión más organizada y orientada a resultados.

De igual manera, es importante destacar que el éxito de estas recomendaciones dependerá del compromiso en su ejecución y del seguimiento continuo que se realice, de manera que se puedan realizar los ajustes necesarios en función de la evolución del negocio y las condiciones del entorno. De esta forma, se promueve una cultura de mejora continua que favorezca la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en el tiempo.

CAPITULO VI. PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL

La presente propuesta de mejoramiento tiene como finalidad establecer un conjunto de acciones estratégicas, administrativas y operativas que permitan fortalecer integralmente la gestión de Lavandería Dryclean Europa. Este planteamiento surge a partir del análisis exhaustivo desarrollado en capítulos previos, en el cual se evidenció que la empresa opera sin una planificación estratégica formal, carece de procesos estandarizados, presenta debilidades en el control operativo y administrativo, y no cuenta con lineamientos institucionales que orienten su identidad y proyección futura. Tales condiciones han limitado su competitividad, su capacidad de crecimiento y la calidad del servicio brindado a los clientes.

Es este sentido, durante el proceso de investigación se identificó que la Lavandería Dryclean Europa, a pesar de contar con una clientela fiel y una trayectoria significativa en la zona comercial, mantiene prácticas empíricas que derivan en inconsistencias en la gestión interna. Por consiguiente, la ausencia de una misión, visión y valores institucionales formalizados impide que las decisiones se tomen bajo criterios estratégicos o con un horizonte de desarrollo claro. Asimismo, la falta de procedimientos bien definidos genera variabilidad en la prestación del servicio, errores en el registro de datos, deficiencias en la comunicación interna y dificultades para mantener estándares de calidad homogéneos.

Tal como señalan autores como Chiavenato, I. (2017), Drucker, P. F. (2002) y Serna Gómez, H. (2008), “la planificación estratégica es una herramienta indispensable para que las organizaciones, incluyendo las micro y pequeñas empresas, puedan orientarse hacia el crecimiento sostenible, anticipar cambios del entorno y tomar decisiones fundamentadas”. En consecuencia, esta perspectiva cobra especial relevancia para Lavandería Dryclean Europa, dado que su condición de microempresa la hace particularmente vulnerable a variaciones en la demanda, incrementos de costos, fallas operativas y presencia de nuevos competidores en su área de influencia.

Asimismo, sumado a ello, las entrevistas aplicadas al propietario y la colaboradora evidenciaron debilidades en la estandarización del trabajo, la inexistencia de controles en los procesos tercerizados, la sobrecarga operativa, la falta de criterios establecidos para la fijación de precios y la ausencia de mecanismos para gestionar la calidad del servicio o los

reclamos de los clientes. Por consiguiente, la observación directa confirmó la necesidad urgente de optimizar el espacio físico, mejorar el orden del área de trabajo, fortalecer la imagen comercial y actualizar los canales digitales utilizados para la comunicación con los clientes.

En este contexto, la propuesta de mejoramiento diseñada no solo responde a las conclusiones del diagnóstico, sino también a las recomendaciones formuladas en el capítulo V, cuyo propósito es guiar a la Lavandería Dryclean Europa hacia una gestión estratégica más sólida, organizada y eficiente. En este sentido, el plan se desarrolla bajo un enfoque integral que articula los elementos filosóficos de la organización, la estandarización de procesos, el fortalecimiento de la competitividad, la incorporación de herramientas tecnológicas y la implementación de indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de manera sistemática.

El presente capítulo ofrece una estructura clara y metodológica que permitirá al propietario comprender el orden lógico de implementación, las responsabilidades asociadas y los beneficios esperados. Asimismo, a través de objetivos definidos, acciones concretas, recursos necesarios y un cronograma detallado, esta propuesta se convierte en una guía práctica que orientará la transformación de Lavandería Dryclean Europa hacia un modelo de operación más profesional, moderno y competitivo.

La propuesta se diseñó considerando las limitaciones reales del negocio, considerando la disponibilidad reducida de recursos económicos y humanos y, por lo tanto, prioriza estrategias de bajo costo, alto impacto y fácil implementación. Asimismo, se fundamenta en principios de mejora continua y gestión de calidad, con el fin de asegurar que los cambios implementados sean sostenibles en el tiempo y permitan fortalecer el posicionamiento de la lavandería en el mercado local.

En este sentido, esta propuesta de mejoramiento busca ser un insumo valioso para el propietario, contribuyendo a la toma de decisiones informadas y fortaleciendo su visión empresarial. Del mismo modo, constituye una base funcional para el desarrollo futuro de la empresa, permitiendo avanzar de la improvisación operativa hacia una gestión basada en procesos, métricas y estrategias orientadas a resultados.

Objetivos de la propuesta de mejoramiento

El presente apartado tiene como finalidad contextualizar los propósitos que orientan la propuesta de mejoramiento diseñada para Lavandería Dryclean Europa. Por consiguiente, la formulación de los objetivos constituye un elemento central dentro del proceso de planificación estratégica, ya que estos permiten dirigir los esfuerzos de la organización hacia metas específicas, medibles y alineadas con las necesidades reales detectadas en el diagnóstico. Tal como lo señalan Serna Gómez, H. (2008) y David, F. R. (2013), los objetivos representan el punto de referencia que guía las acciones estratégicas, el uso adecuado de los recursos y la evaluación del desempeño empresarial. En este sentido, los objetivos aquí planteados responden de manera directa a las conclusiones del capítulo V y reflejan la ruta estratégica que permitirá transformar la actual gestión empírica de la lavandería en un modelo organizado, eficiente y competitivo.

Por lo tanto, los objetivos de esta propuesta buscan orientar la toma de decisiones del negocio hacia un enfoque más profesional y estructurado. La ausencia de planificación estratégica dentro de la empresa ha generado dificultades en la prestación del servicio, en la organización de sus registros, en la estandarización de sus procesos y en la proyección clara de su crecimiento. Por ello, los objetivos propuestos abarcan la necesidad de formalizar los elementos filosóficos, mejorar el control operativo, incorporar herramientas tecnológicas de bajo costo y promover estrategias que fortalezcan la competitividad y la fidelización de clientes.

En este sentido, con este planteamiento, se espera que la Lavandería Dryclean Europa logre una transformación integral que permita la mejora continua de sus procesos, el fortalecimiento de su identidad organizacional y la sostenibilidad de sus operaciones en el tiempo. Asimismo, los objetivos proporcionan el fundamento necesario para la construcción de las acciones concretas, los recursos y el cronograma detallado que conforman la propuesta.

Objetivo general

Diseñar e implementar una propuesta de mejoramiento integral basada en la planificación estratégica, que permita fortalecer la gestión administrativa, operativa y competitiva de Lavandería Dryclean Europa mediante la estandarización de procesos, la incorporación de herramientas tecnológicas accesibles, la definición de elementos filosóficos

institucionales y la implementación de indicadores de desempeño que favorezcan la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.

Objetivos específicos

1. Establecer lineamientos estratégicos que orienten la toma de decisiones dentro de Lavandería Dryclean Europa, permitiendo definir un rumbo claro y coherente con sus necesidades organizacionales.
2. Desarrollar y documentar procesos operativos estandarizados que garanticen uniformidad, eficiencia y calidad en la prestación del servicio, reduciendo errores y mejorando la experiencia del cliente.
3. Implementar herramientas tecnológicas básicas y económicas que faciliten el registro de información, el control interno y la comunicación con los clientes, fortaleciendo la organización del negocio.
4. Diseñar e incorporar indicadores de gestión (KPIs) que permitan evaluar el desempeño de la Lavandería Dryclean Europa en áreas clave como tiempos de entrega, satisfacción del cliente, uso de recursos y productividad.
5. Implementar estrategias orientadas al fortalecimiento de la competitividad, mediante acciones de fidelización, mejora en la calidad del servicio y diferenciación frente a la competencia local.

Acciones concretas

Las acciones concretas descritas a continuación constituyen el núcleo operativo de la presente propuesta de mejoramiento. Cada una se fundamenta en las conclusiones del capítulo V y en las recomendaciones basadas en autores como Chiavenato (2017), Serna (2008), Uribe Macías (2021) y David (2013). Estas acciones se articulan para producir un cambio progresivo, ordenado y sostenible en Lavandería Dryclean Europa, permitiendo que el negocio avance de un modelo empírico a uno estratégicamente gestionado.

1. Formalizar la misión, visión, valores y principios institucionales: La primera acción corresponde a la definición de los elementos filosóficos institucionales, cuyo propósito es dotar al negocio de una identidad clara y coherente. La ausencia de estos lineamientos impide orientar las decisiones y establece un vacío que genera prácticas inconsistentes. Según Tanski (2018), la misión y visión constituyen el pilar del pensamiento

estratégico, ya que proporcionan la dirección hacia la cual deben dirigirse los esfuerzos organizacionales.

La acción incluye:

- A. Redactar una misión que refleje el propósito real de la lavandería.
- B. Establecer una visión aspiracional a 5 años.
- C. Definir un conjunto de valores como responsabilidad, calidad, puntualidad, honestidad, orden, servicio y mejora continua.
- D. Declarar principios operativos (puntualidad, transparencia, cuidado de prendas, uso ético de recursos, atención personalizada).
- E. Comunicar estos elementos a la colaboradora e integrarlos en manuales, capacitaciones y documentos internos.

Impacto esperado: Orientación estratégica clara, mejora en la coherencia interna, aumento en la confianza del cliente, base para la formalización de procesos y toma de decisiones.

2. Estandarizar procesos operativos y administrativos: La segunda acción corresponde al desarrollo de procedimientos claros y documentados para todas las áreas del negocio. La empresa actualmente opera empíricamente, con alta variabilidad en la ejecución del servicio y sin lineamientos para garantizar la calidad. Serna (2008) afirma que la estandarización de procesos reduce errores, facilita la capacitación y genera valor a nivel operativo.

Esta acción contempla elaborar y documentar procedimientos para:

- A. Recepción y etiquetado de prendas.
- B. Clasificación según tipo de prenda, tejido, color y riesgo.
- C. Registro de ingreso en formato digital (sustituir el cuaderno manual).
- D. Control de subcontratación (bitácora con fechas, proveedor, estado del servicio).
- E. Control de calidad antes de la entrega.
- F. Proceso de entrega al cliente.
- G. Manejo de reclamos, daños y extravíos.

H. Procedimientos de caja y cierre diario.

Impacto esperado: Menor riesgo de errores, orden interno, transparencia en precios, trazabilidad de pedidos, reducción de tiempos operativos, y mejora de la satisfacción del cliente.

3. Implementar herramientas tecnológicas básicas: El diagnóstico evidenció registros duplicados, ausencia de respaldo digital, poca presencia en redes y desorganización en la captura de información. La digitalización es imprescindible para la supervivencia de cualquier pyme. El MEIC (2020) enfatiza que las MI PYMES que adoptan tecnologías básicas logran incrementar su eficiencia operativa y competitividad.

Herramientas por implementar:

- A. Google Sheets / Excel: registro de clientes, pedidos, pagos, indicadores.
- B. WhatsApp Business: mensajes automáticos, catálogo, horarios, etiquetas por cliente.
- C. Google Drive: almacenamiento centralizado de documentos internos.
- D. Plantillas digitales: para precios, órdenes de servicio, control de proveedor.
- E. Redes sociales (Facebook / Instagram): contenido frecuente, promociones, identidad visual limpia.
- F. Software POS liviano (si el presupuesto lo permite): control de ventas y recibos.

Impacto esperado: Orden, trazabilidad, información precisa, mejor comunicación con clientes, mayor productividad y mejor imagen digital.

4. Desarrollar e implementar indicadores de gestión (KPIs): Los indicadores permiten medir si los objetivos se están cumpliendo. Kaplan & Norton establecen que “lo que no se mide, no se controla; y lo que no se controla, no se puede mejorar”. Actualmente, la Lavandería Dryclean Europa no registra métricas más allá de ventas mensuales, lo que limita la capacidad de mejora.

KPIs sugeridos:

- A. Tiempo promedio de entrega por tipo de servicio.

- B. Porcentaje de entregas puntuales vs. atrasadas.
- C. Nivel de satisfacción del cliente (medido a través de cuestionarios cortos).
- D. Consumo mensual de insumos por categoría.
- E. Número de reclamos por mes.
- F. Productividad: kg procesados por hora.
- G. Crecimiento mensual de ventas.

Impacto esperado: Toma de decisiones basada en datos, control operativo, evaluación objetiva de desempeño, capacidad para realizar ajustes oportunos y seguimiento de la estrategia.

5. Optimización del espacio físico y organización interna: La observación directa mostró saturación del área de trabajo, desorden general, falta de señalización y riesgos eléctricos. Esto afecta la eficiencia operativa, la seguridad y la percepción del cliente.

Acciones específicas:

- A. Clasificar y reorganizar prendas por categoría y estado (entrada, procesamiento, salida).
- B. Eliminar objetos sucios o en mal estado del área principal.
- C. Rediseñar el flujo de trabajo para evitar interrupciones.
- D. Instalar señalización interna (precios, normas, proceso del servicio).
- E. Corregir conexiones eléctricas riesgosas.
- F. Implementar un sistema de bandejas o estantes por etapa del proceso.

Impacto esperado: Flujo de trabajo más eficiente, reducción de tiempos de búsqueda, ambiente más seguro, mejor imagen para los clientes, reducción de errores.

6. Programa de capacitación continua: El aprendizaje empírico de la colaboradora limita la calidad del servicio y la autonomía operativa. La literatura indica que las PYMES deben invertir en capital humano para mejorar su competitividad (Uribe Macías, 2021).

Temas por incluir:

- A. Atención y servicio al cliente.
- B. Comunicación efectiva y manejo de reclamos.

- C. Uso de herramientas tecnológicas adoptadas.
- D. Procesos operativos estandarizados.
- E. Identidad institucional y cultura organizacional.
- F. Buenas prácticas de lavado, conservación de prendas y manipulación de textiles.

Impacto esperado: Mayor profesionalismo, aumento en la calidad del servicio, reducción de errores, mejora del ambiente laboral y empoderamiento del personal.

7. Implementar estrategias de competitividad y fidelización: El diagnóstico mostró oportunidades significativas de crecimiento en la zona gracias al aumento en la demanda de servicios de lavandería. Sin embargo, también existe competencia con precios agresivos. Para diferenciarse, la lavandería debe implementar estrategias innovadoras y centradas en el cliente.

Estrategias recomendadas:

- A. Programa de puntos o tarjeta de fidelidad.
- B. Promociones especiales (2x1, descuentos por volumen).
- C. Servicio exprés con recargo.
- D. Servicio de recogida y entrega (delivery).
- E. Lavado ecológico o “premium”.
- F. Convenios con gimnasios, oficinas o centros educativos cercanos.
- G. Contenido digital coherente y profesional (antes/después, tips de cuidado textil).

Impacto esperado: Mayor captación de clientes, diferenciación en el mercado, incremento en ingresos, mayor recurrencia y creación de ventaja competitiva sostenible.

Recursos necesarios de la propuesta de mejoramiento

La implementación de la propuesta de mejoramiento requiere de un conjunto de recursos que permitan desarrollar las acciones planteadas de manera eficiente, ordenada y alineada con la planificación estratégica de Lavandería Dryclean Europa. Los recursos constituyen el soporte fundamental para ejecutar las etapas del plan, garantizar la sostenibilidad del proceso y evitar interrupciones que puedan comprometer la calidad del

servicio o la continuidad de las operaciones. Según Chiavenato (2014), la asignación adecuada de recursos es un componente esencial de la gestión administrativa, ya que permite optimizar el desempeño organizacional y asegurar una ejecución efectiva de la estrategia.

En este sentido, la presente sección detalla los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros necesarios para poner en marcha el plan estratégico. Estos recursos se han definido considerando la realidad actual de la lavandería, su estructura como microempresa, sus limitaciones económicas y la capacidad operativa disponible. Asimismo, se ha priorizado el uso de herramientas accesibles, de bajo costo y fácil adopción, a fin de garantizar que la propuesta sea viable y no represente una carga financiera que dificulte su implementación.

A continuación, se presenta el desglose de los recursos necesarios para la puesta en marcha del plan de mejoramiento:

1. Recurso humano

El recurso humano es uno de los principales pilares para ejecutar las acciones de mejoramiento. Su rol es determinante, ya que la implementación exitosa dependerá en gran medida del compromiso, responsabilidad y participación del propietario y la colaboradora.

El recurso humano requerido incluye al propietario o gerente general responsable de la toma de decisiones, supervisión del proceso, evaluación de resultados y comunicación con proveedores. Su rol es clave en la formalización de la misión, visión y valores, así como en la implementación de KPIs y la ejecución del cronograma. Colaboradora operativa, encargada de ejecutar los procesos de recepción, clasificación, registro, control de calidad y entrega de prendas. También participa en la adopción de herramientas digitales, la aplicación de procesos estandarizados y la mejora del orden interno.

Adicionalmente considerar las asesorías externas puntuales (de ser necesario) como: apoyo temporal para capacitaciones en servicio al cliente. buenas prácticas de manejo de textiles, uso de herramientas tecnológicas, estrategias de mercadeo digital.

2. Recurso tecnológico

La incorporación de tecnología básica es fundamental para avanzar hacia una gestión más eficiente, ordenada y moderna. El uso de herramientas tecnológicas ayuda a mejorar el control administrativo, la comunicación con clientes, la trazabilidad de la información y la imagen comercial del negocio.

El recurso tecnológico requerido incluye Computadora o laptop funcional, base para utilizar hojas de cálculo, respaldo de documentos, formatos estandarizados y control de procesos. Acceso a Internet necesario para el respaldo en la nube, manejo de redes sociales, WhatsApp Business, capacitación en línea y el uso compartido de documentos

Asimismo, es importante considerar Herramientas digitales básicas como las mencionadas anteriormente: Google Sheets / Excel para registros de pedidos, inventarios y KPIs, Google Drive para el almacenamiento digital ordenado, WhatsApp Business para atención, catálogos y mensajes automáticos, Facebook/Instagram para promoción del negocio y plantillas de control (precios, órdenes de lavado, hojas de inspección). Estas herramientas no requieren inversión significativa, lo que permite su adopción inmediata.

También se deben de incluir equipos complementarios como impresora para etiquetas y comprobantes, teléfono inteligente para uso del WhatsApp Business y redes sociales.

3. Recurso material

Los recursos materiales permiten ejecutar las actividades operativas y administrativas del negocio, así como garantizar que las mejoras propuestas se consoliden de forma visible y funcional.

Los materiales requeridos incluyen manual de procesos internos como documento impreso o digital que recopile todos los procedimientos estandarizados, señalización interna y material visual como rótulos de precios, instrucciones básicas para el cliente, señalización del flujo de proceso, papelería y formatos como formularios de control de proveedor, comprobantes de entrega (si no se usan digitales), etiquetas adhesivas o colgantes para prendas y también es importante considerar mobiliario adicional y organizadores como estantes para clasificar prendas, bandejas para separar procesos, espacios exclusivos para ropa en ingreso, proceso y salida, contenedores para insumos, y material de limpieza y

mantenimiento destinado a mejorar la presentación del área de trabajo y garantizar un ambiente higiénico y seguro.

4. Recurso financiero

El recurso financiero requerido es mínimo en comparación con proyectos de mayor escala, ya que la propuesta se desarrolló priorizando soluciones accesibles y de bajo costo como inversión inicial para señalización y formularios: monto bajo, inversión moderada para reorganización de espacio (estantes, bandejas): monto medio, posible contratación puntual de capacitación: depende de proveedores, pero no es permanente y una eventual adquisición de impresora o actualización de equipo tecnológico. Estas herramientas recomendadas no requieren inversión adicional, ya que son gratuitas o muy económicas.

La adecuada combinación de recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros permitirá que Lavandería Dryclean Europa ejecute la propuesta de mejoramiento de manera integral y sostenida. Además, la correcta asignación de dichos recursos garantizará que cada acción planteada se implemente con efectividad y dentro de los plazos establecidos en el cronograma.

Cronograma

El cronograma de implementación constituye una herramienta fundamental para garantizar que las acciones definidas en la propuesta de mejoramiento se ejecuten de manera ordenada, progresiva y dentro de los plazos establecidos. Según Serna (2008), un cronograma estratégico permite organizar las actividades de manera lógica, asignar recursos adecuadamente y facilitar la supervisión del avance del plan. De igual forma, Chiavenato (2014) señala que la planificación temporal es indispensable para coordinar esfuerzos, evaluar resultados y ajustar la estrategia conforme a las necesidades del negocio.

En el contexto de Lavandería Dryclean Europa, la definición de un cronograma es especialmente relevante debido a sus limitaciones de personal y recursos. Al tratarse de una microempresa, la administración del tiempo y la priorización de actividades son factores determinantes para evitar la sobrecarga operativa y asegurar que la implementación del plan estratégico no interfiera con la operación diaria. Por ello, se propone un cronograma realista,

flexible y ajustado a la realidad del negocio, que contemple tanto las acciones de alto impacto inmediato como las que deben desarrollarse de manera progresiva.

Por lo anterior, el cronograma que se presenta a continuación contempla un periodo de ejecución aproximado de seis meses, dividido en etapas que permiten la implementación escalonada de las acciones relacionadas con la formalización de elementos filosóficos, estandarización de procesos, adopción de herramientas tecnológicas, capacitación del personal, mejora del orden interno y fortalecimiento de la competitividad. Además, incorpora medidas de seguimiento periódico como revisiones mensuales, informes de avance y sesiones de retroalimentación entre el propietario y la colaboradora. Asimismo, estas revisiones permitirán dar continuidad al proceso, corregir desviaciones y asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Por lo tanto, el cronograma también considera la disponibilidad real de recursos humanos y materiales, evitando sobrecargar al personal con múltiples tareas simultáneas. Asimismo, permite adaptar la programación según las demandas del negocio, temporadas altas, inconvenientes operativos o cambios en la disponibilidad económica. Este enfoque gradual facilita la apropiación de los nuevos procesos y garantiza una transición ordenada hacia un modelo de gestión más profesional, eficiente y sostenible.

A continuación, se presenta la tabla correspondiente al cronograma de la propuesta de mejoramiento:

Tabla 8. Cronograma

Actividad	Responsable	Inicio	Fin	Recurso necesario
Definir misión, visión y valores institucionales	Gerencia	Semana 1	Semana 2	Plantillas, sesiones de trabajo
Estandarizar procesos operativos y administrativos	Gerencia/colaboradora	Semana 2	Mes 1	Manual de procesos, formularios, señalización

Implementación de herramientas tecnológicas básicas	Gerencia	Mes 1	Mes 3	Laptop, internet, hojas de cálculo, WhatsApp Business, plantillas digitales
Optimización del espacio físico y reorganización interna	Colaboradora	Semana 3	Semana 6	Estantes, bandejas, etiquetas, contenedores
Desarrollo e implementación de indicadores de gestión (KPIs)	Gerencia	Mes 2	Mes 3	Hojas de cálculo, formatos de medición
Programa de capacitación continua	Gerencia/capacitador externo	Mes 3	Mes 6	Material educativo, tiempo de capacitación
Estrategias de competitividad y fidelización	Gerencia	Mes 4		

Fuente: elaboración propia (2026).

Con el propósito de organizar temporalmente la implementación de las estrategias planteadas y facilitar su seguimiento, se elaboró un diagrama de Gantt que permite visualizar de manera ordenada las actividades, los responsables y los periodos estimados de ejecución del plan estratégico integral. Esta herramienta contribuye a una adecuada planificación del proceso de implementación, considerando las condiciones operativas y los recursos disponibles de Lavandería Dryclean Europa.

Figura 5. Cronograma de ejecución de la propuesta estratégica integral



Fuente: elaboración propia (2026)

Indicaciones adicionales para el seguimiento del cronograma

Para asegurar el cumplimiento adecuado del cronograma, se recomienda: realizar una revisión mensual de los avances, documentar los ajustes a través de informes breves, registrar observaciones y resultados obtenidos con cada acción, mantener sesiones de retroalimentación entre gerente y colaboradora, analizar el impacto de los cambios mediante los KPIs establecidos y ajustar tiempos si la operación lo requiere, sin comprometer la calidad.

La propuesta de mejoramiento presentada en este capítulo constituye una hoja de ruta estratégica diseñada para transformar la gestión operativa y administrativa de Lavandería Dryclean Europa. A partir del diagnóstico realizado y las conclusiones establecidas en el capítulo V, se definieron acciones concretas, recursos necesarios y un cronograma estructurado que permiten abordar de manera integral las principales debilidades detectadas en la lavandería. Esta propuesta no solo responde a las necesidades actuales del negocio, sino que además establece las bases para un crecimiento ordenado, sostenible y orientado a la calidad del servicio.

La implementación de los elementos filosóficos, la estandarización de procesos, la incorporación de herramientas tecnológicas, el desarrollo de indicadores de gestión y la ejecución de estrategias para fortalecer la competitividad representan pasos esenciales para

profesionalizar la operación y mejorar la experiencia del cliente. Asimismo, el enfoque progresivo del cronograma facilita una adecuada adaptación al cambio, considerando la realidad de la microempresa y sus recursos limitados.

Finalmente, este plan estratégico se convierte en un instrumento clave para la toma de decisiones y la mejora continua, permitiendo a Lavandería Dryclean Europa avanzar hacia un modelo de gestión más eficiente, moderno y competitivo. Su correcta aplicación contribuirá no solo a la optimización del desempeño interno, sino también al fortalecimiento de su posicionamiento en el mercado y al cumplimiento de sus objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Flores Romero, A. (2021). Propuesta de plan de negocios que permita visualizar estrategias de crecimiento comercial para el emprendimiento familiar La Pizza de Leli de Cañón del Guarco, Cartago para el periodo 2021-2023 [Trabajo final de graduación, Universidad San Marcos].

Ovares Conejo, R. S. (2023). Plan de negocio y su impacto en la rentabilidad de la empresa Contex, San Pablo de Heredia, año 2022–2023 [Trabajo final de graduación, Universidad San Marcos].

Rojas Ruiz, E. (2022). Propuesta de un plan estratégico, basada en el desarrollo sostenible para la empresa Gómez y Selva Industrial S.A. [Tesis de licenciatura, Universidad San Marcos].

Sandí Toruño, B. E. (2021). Plan de negocios de una empresa: Cafetería música-boutique en 5 Esquinas de Tibás [Trabajo final de graduación, Universidad San Marcos].

Moreno Nasimba, E. de los Á. (2022). El presupuesto empresarial como herramienta gerencial en las PYMES de América del Sur. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración* ENFOQUES, 6(24), 352–362.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=621973670003>

Uribe Macías, M. E. (2021). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las PYMES. *Pensamiento & Gestión*, (51), 15–53.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64673386002>

Charpentier Alcívar, A., Feitó Cespón, M., & Contreras Velázquez, L. M. (2021). Análisis teórico de los componentes de la competitividad de las PYMES. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 174–184.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=721778110021>

Fonseca Corrales, B., Madrigal Sancho, V., Mojica Caycedo, M. F., & Valverde Solano, S. (2024). Propuesta de un plan de negocios para el gimnasio Gym Mountain CR en

Tarbaca de Aserrí y alrededores en San José, Costa Rica (Trabajo final de graduación, Universidad de Costa Rica). Universidad de Costa Rica.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2020). Política Nacional de Empresariedad 2030. Gobierno de Costa Rica. <https://www.meic.go.cr>

Chiavenato, I. (2014). Introducción a la teoría general de la administración (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. ISBN: 9786071509802.

Drucker, P. F. (2002). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas (6ª ed.). Buenos Aires: Editorial El Ateneo. ISBN: 9500236370.

Serna Gómez, H. (2008). Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. 10ª ed. Bogotá, D.C.: 3R Editores.

Drucker, P. F. (2002). La gerencia efectiva: Tareas económicas y decisiones arriesgadas (Trad. Inés Calvo). Editorial Debolsillo. ISBN: 9789875660198.

Fuentes, T., & Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. Revista Digital de Investigación y Postgrado, 1(2), 1-20. ISSN: 2244-7393. <file:///C:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-AnalisisDeTresModelosDePlanificacionEstrategicaBaj-3895231.pdf>

Fred, R. D. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/conceptos-de-administracion-estrategica.pdf>

González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos.

Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las PYMES. Revista Publicando, 3(8), 335-344.

Cerdas Tenorio, W. (2025). Recomendaciones de la OCDE para reinventar las PYMES en Costa Rica. Delfino. <https://delfino.cr/2025/06/recomendaciones-de-la-ocde-para-reinventar-las-PYMES-en-costa-rica>

David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (14ª ed.). Pearson Educación. <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Aníbal, J. (2020). Estructuras organizacionales y cultura empresarial. Editorial Académica.

Charpentier Alcívar, A., Feitó Cespón, M., & Contreras Velázquez, L. M. (2021). Análisis teórico de los componentes de la competitividad de las PYMES. Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 4(3), 174–184.

Tanski, N. (2018). Administración de las organizaciones. Editorial Universitaria.

Coronel, I. R. (2018). Modelo de gestión estratégica para PyME con cuadro de mando integral. Universidad del Azuay.

Gómez, J., & Hernández, M. (2020). Metodología de la investigación: fundamentos y aplicaciones. Editorial Académica.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.

Burgasí Delgado, D. D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., & Rocha Guano, M. B. (2021). El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: Una revisión de los últimos 7 años. Revista Electrónica TAMBARA, 14(84), 1212–1230.

https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista semiestructurada al gerente

Fecha: ____/____/____	Hora: _____
Título del proyecto:	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LAVANDERÍA DRYCLEAN EUROPA UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL EXPRESO DE DESAMPARADOS, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2026

Presentación al entrevistado

La presente entrevista forma parte de una investigación académica cuyo objetivo es diseñar un plan estratégico para Lavandería Dryclean Europa. La información brindada será utilizada únicamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad de los datos. Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento.

Sección I. Información General de la Empresa

1. ¿Cuántos años tiene de operar Lavandería Dryclean Europa?
2. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la empresa?
3. ¿Qué tipo de clientes atienden principalmente?
4. ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece la lavandería?

Sección II. Componentes de la Planificación Estratégica

5. ¿Cuenta actualmente la empresa con una misión definida?

☐ Si
 ☐ No
6. ¿Existe una visión clara sobre hacia dónde quiere llegar la empresa en el futuro?

☐ Si
 ☐ No

7. ¿Se han planteado objetivos estratégicos formales para la lavandería?
- ☐ Si ☐ No
8. ¿Alguna vez han realizado un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)?
- ☐ Si ☐ No
9. ¿Se elaboran planes de acción para mejorar los servicios o procesos?
- ☐ Si ☐ No
10. ¿Considera usted que la empresa trabaja de forma planificada o más bien de manera empírica? Explique.

Sección III. Elementos Filosóficos Organizacionales

11. ¿La lavandería tiene definidos valores organizacionales?
- ☐ Si ☐ No
12. ¿Qué principios rigen la atención al cliente y la operación del negocio?
13. ¿Considera que la misión y visión (si existen) representan realmente la forma de trabajar de la empresa? ¿Porqué?
14. ¿Los colaboradores conocen los valores y principios de la empresa?
- ☐ Si ☐ No
15. ¿De qué manera cree usted que la filosofía organizacional influye en el servicio que se brinda?

Sección IV. Proceso de Planificación Estratégica

16. ¿Realiza algún tipo de diagnóstico interno para evaluar el funcionamiento de la empresa?
- ☐ Si ☐ No
17. ¿Analiza el entorno externo, como competencia, precios, demanda o cambios del mercado?
- ☐ Si ☐ No
18. ¿Cómo se toman actualmente las decisiones importantes dentro de la empresa?
19. ¿Se establecen metas a corto, mediano o largo plazo?
- ☐ Si ☐ No
20. ¿Existen estrategias definidas para mejorar las ventas, el servicio o la competitividad?
- ☐ Si ☐ No
21. ¿Evalúa periódicamente los resultados obtenidos?
- ☐ Si ☐ No
22. ¿Qué dificultades ha enfrentado para implementar procesos de planificación?

Sección V. Plan Estratégico Integral y Competitividad

23. ¿Considera necesario contar con un plan estratégico formal para la empresa?
- ☐ Si ☐ No
24. ¿Cuáles cree que son las principales debilidades actuales de la lavandería?
25. ¿Cuáles considera que son sus mayores fortalezas frente a la competencia?
26. ¿Qué oportunidades de crecimiento visualiza para Lavandería Dryclean Europa?
27. ¿Qué amenazas externas considera que afectan el negocio?
28. ¿Qué áreas cree usted que deben fortalecerse para mejorar la competitividad?

29. ¿Estaría dispuesto(a) a implementar un plan estratégico como herramienta de gestión?

☐ Si

☐ No

30. ¿Qué resultados espera obtener con la aplicación de un plan estratégico?

Sección VI. Aspectos Financieros y de Control

31. ¿Lleva registros contables de ingresos y gastos?

☐ Si

☐ No

32. ¿Cuenta con algún presupuesto mensual?

☐ Si

☐ No

33. ¿Utiliza indicadores para evaluar el desempeño financiero?

☐ Si

☐ No

34. ¿Considera que la planificación financiera podría mejorar la estabilidad del negocio? ¿Porqué?

Cierre de la Entrevista

35. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el funcionamiento de la empresa o sobre la importancia de un plan estratégico para Lavandería Dryclean Europa?

Anexo 2. Entrevista semiestructurada a empleada

Fecha: ____/____/____	Hora: _____
Título del proyecto:	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LAVANDERÍA DRYCLEAN EUROPA UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL EXPRESO DE DESAMPARADOS, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2026

Presentación al entrevistado

La presente entrevista forma parte de una investigación académica cuyo objetivo es diseñar un plan estratégico para Lavandería Dryclean Europa. La información brindada será utilizada únicamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad de los datos. Su participación es voluntaria y puede retirarse en cualquier momento.

Sección I. Información General del Puesto

1. ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en la lavandería?
2. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro de la empresa?
3. ¿Ha trabajado anteriormente en otra lavandería o negocio similar?

Sección II. Procesos Operativos

4. ¿Cómo describiría el proceso de trabajo diario en la lavandería?
5. ¿Existen procedimientos claros para realizar las labores o se aprende principalmente con la práctica?
6. ¿Cuáles considera que son las tareas que generan más dificultades o atrasos en el trabajo diario?
7. ¿El equipo y las máquinas con las que trabaja son suficientes y funcionan adecuadamente?

Sección III. Comunicación y Organización Interna

8. ¿Cómo es la comunicación entre usted y la gerencia?
9. Cuando surge un problema operativo, ¿cómo se maneja normalmente?
10. ¿Siente que sus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta?

Sección IV. Servicio al Cliente

11. Desde su experiencia, ¿cómo describiría la atención que se brinda a los clientes?
12. ¿Cuáles son las quejas o comentarios más frecuentes que hacen los clientes?
13. ¿Cree que los clientes están satisfechos con el servicio que ofrece la lavandería?
¿Por qué?

Sección V. Mejora y Proyección

14. ¿Qué aspectos del trabajo considera que podrían mejorar para facilitar las labores diarias?
15. ¿Qué cambios cree que ayudarían a que la lavandería sea más eficiente o competitiva?
16. Desde su punto de vista, ¿qué es lo que más diferencia a esta lavandería de otras?

Cierre de la Entrevista

17. ¿Desea agregar algún comentario adicional sobre el funcionamiento de la empresa o alguna mejora en sus funciones que aporte a la mejora de la Lavandería y los servicios que brinda?

Anexo 3. Guía de observación directa

Fecha: ____/____/____	Hora: _____
Título del proyecto:	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LAVANDERÍA DRYCLEAN EUROPA UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL EXPRESO DE DESAMPARADOS, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2026

Fecha	Hora	Área observada	Aspecto por observar	Indicador observable	Descripción detallada
		Recepción / Atención al cliente.	Aplicación de principios organizacionales	Cortesía, transparencia, coherencia con valores.	
		Área de trabajo	Organización y control operativo	Orden del espacio, uso adecuado de recursos, cumplimiento de procesos	
		Comunicación interna	Coordinación entre gerente y colaboradora	Fluidez en instrucciones, alineación con objetivos.	
		Evidencia de planificación	Presencia de listas, cronogramas, registros visibles	Documentos de control, indicadores en uso	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Matriz de análisis documental

Fecha: ____/____/____	Hora: _____
Título del proyecto:	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LAVANDERÍA DRYCLEAN EUROPA UBICADA EN EL CENTRO COMERCIAL EXPRESO DE DESAMPARADOS, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL 2026

Documento	Fecha	Tipo (Operativo/A dministrativo /Estratégico)	Contenido relevante	Categoría (Procesos / Control / Comunicación / Planificación)	Observaciones

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5. Cuaderno de registro.

Fecha	Cliente	Servicio	Precio unitario	Total	Estado	Tarjeta	Repetir
14-08-2026	Andres Galarza	2 maletas	19/02	11,800			
14-08-2026	Maria Elena	6 maletas	19/02	78,500			
14-08-2026	Manuel Antenor	3 maletas	19/02	7,400			
14-08-2026	Polanda Carreras	2 maletas	19/02	14,800			
14-08-2026	MARIA MARIA	3 maletas	19/02	21,500			
14-08-2026	MENSAJERIA	3 maletas	19/02	20,700			
14-08-2026	Jorge Salazar	3 maletas	19/02	9,800			
14-08-2026	Alexandra C. Riquelme	3 maletas	19/02	11,500			
16-08-2026		Cierre	19/02	85,700		7,400	78,300
14-08-2026	Monica P. Vargas	Falda Pluma	19/02	9,800			9,800
14-08-2026	Luis A. Salazar	Lavada 2 x 2	19/02	7,000			7,000
14-08-2026	Marcos Salas	3 maletas	19/02	7,400			7,400
	TOTALES		19/02	24,200		7,400	16,800
14-08-2026	Jorge Salazar	3 maletas	19/02	19,800			19,800
14-08-2026	MARIA MARIA	3 maletas	19/02	21,000			21,000
18-08-2026		Cierre	19/02	40,800			40,800
14-08-2026	MAIRA FOLAS	3 maletas	19/02	11,500			11,500
14-08-2026	Rhula Maria	3 maletas	19/02	23,900			23,900
14-08-2026	Ana Maria Pineda	3 maletas	19/02	21,500			21,500
19-08-2026		Cierre	19/02	56,900			56,900

Fuente: Lavandería Dryclean Europa (2026).