

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Administración de Negocios General**

*Tesina para optar por el grado académico de*

*Bachillerato en Administración de negocios*

**Definición de un plan de mejora integral para el**

**enfoque estratégico competitivo y alineamiento**

**con los objetivos operativos y de negocio de la**

**empresa ADCOPRO S.A.**

Kevin Leonardo Vargas Azofeifa

Junio, 2025

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
AGRADECIMIENTOS .....	5
DEDICATORIA .....	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	7
RESUMEN .....	7
Abstract .....	8
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
1.1.1    Antecedentes internacionales y nacionales.....	10
1.1.2    Delimitación del problema.....	50
1.1.3    Justificación .....	51
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	51
1.3    OBJETIVOS.....	52
1.3.1    Objetivo general.....	52
1.3.2    Objetivos específicos .....	52
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	53
2.1    MARCO TEÓRICO.....	54
Matriz FODA.....	54
Cadena de Valor .....	58
Estrategia Competitiva .....	63
Toma de Decisiones.....	74
2.2    MARCO CONCEPTUAL.....	77
Gestión Estratégica .....	78
Eficiencia Operativa .....	78
2.3    MARCO CONTEXTUAL .....	81
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	83
3.1    ENFOQUE .....	83
3.2    ALCANCE.....	86
3.3    DISEÑO .....	87

3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	90
3.4.1	Población.....	90
3.4.3	Criterios de inclusión y exclusión.....	91
3.4.4	Consideraciones éticas .....	91
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	92
3.6	VARIABLES O CATEGORÍAS .....	93
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	109
	CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	113
	CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	133
	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	140
	Objetivo 1: Construir la matriz FODA de la empresa ADCOPRO S.A. ....	140
	Objetivo 2: Analizar la cadena de valor y estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A.....	148
	Objetivo 3: Mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa de la empresa ADCOPRO S.A.....	151
	LIMITACIONES .....	157
	REFERENCIAS.....	158

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Criterios de inclusión y de exclusión.....	91
<b>Tabla 2:</b> Conclusiones y Recomendaciones.....	140

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Fases de análisis FODA	46
<b>Figura 2</b> Matriz FODA para la formulación de estrategias	48
<b>Figura 3:</b> Impulsores de costo	57
<b>Figura 4:</b> Gráfico pregunta 3	103
<b>Figura 5:</b> Gráfico pregunta 9	108
<b>Figura 6</b> Gráfico pregunta 10	109
<b>Figura 7:</b> Gráfico pregunta 11	110
<b>Figura 8:</b> Gráfico pregunta 18	113
<b>Figura 9:</b> Gráfico pregunta 23	116
<b>Figura 10:</b> Gráfico pregunta 24	117
<b>Figura 11:</b> Gráfico pregunta 27	119
<b>Figura 12:</b> Gráfico pregunta 28	120
<b>Figura 13:</b> Gráfico pregunta 30	121

## **AGRADECIMIENTOS**

## **DEDICATORIA**

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad analizar la situación estratégica y operativa de la empresa ADCOPRO S.A., especializada en servicios técnicos en Costa Rica, con el objetivo de proponer mejoras que fortalezcan su competitividad y alineen sus operaciones con los objetivos del negocio. La necesidad de este estudio surgió a partir de la falta de planificación formal, ausencia de procesos estructurados y debilidades evidentes en la gestión administrativa, lo que limita su sostenibilidad a largo plazo. Como objetivo general se planteó mejorar de manera integral el enfoque de la estrategia competitiva y alinearla con los objetivos operativos y de negocio de la empresa.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo y propositivo. La población participante estuvo compuesta por nueve colaboradores clave de la organización, quienes brindaron información relevante mediante entrevistas semiestructuradas. La técnica de recolección fue la entrevista en profundidad y los datos fueron analizados mediante codificación abierta.

Entre los principales resultados destaca que sólo una minoría del equipo directivo realiza análisis estratégicos formales como FODA, aunque todos los participantes reconocen fortalezas técnicas importantes, como el cumplimiento de normativas y la reputación positiva. También se evidenció que la empresa no cuenta con procesos claramente definidos en áreas clave como operaciones, mercadeo, logística y recursos humanos. Además, se confirmó la inexistencia de una estrategia competitiva clara ni un sistema sistemático de toma de decisiones y evaluación de resultados. A

nivel operativo, se detectó la falta de control de procesos, monitoreo de eficiencia y planeación estratégica. Estas deficiencias comprometen la capacidad de la empresa para responder de forma proactiva al entorno cambiante y competitivo.

Como conclusión general, se establece que ADCOPRO S.A. necesita fortalecer su estructura organizacional, documentar sus procesos, adoptar herramientas de planificación y control, y definir una estrategia competitiva coherente. A partir del análisis se proponen recomendaciones específicas para cada indicador evaluado, organizadas por objetivo, incluyendo el refuerzo de las fortalezas internas, la profesionalización de la gestión, la reestructuración de actividades clave de la cadena de valor, y la implementación de un sistema racional de toma de decisiones. Estas acciones son clave para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento futuro de la empresa.

**Palabras clave:** estrategia competitiva, eficiencia operativa, toma de decisiones, cadena de valor, análisis FODA.

## **Abstract**

This research aimed to analyze the strategic and operational situation of the company ADCOPRO S.A., a Costa Rican technical services firm, in order to propose improvements that strengthen its competitiveness and align its operations with business objectives. The study arose from the lack of formal planning, absence of structured processes, and evident weaknesses in administrative management, which limit long-term sustainability. The general objective was to comprehensively improve the competitive strategy approach and align it with the operational and business goals of the company.

The study was conducted under a qualitative approach with a descriptive and propositional scope. The target population consisted of nine key collaborators within the organization, who provided relevant information through semi-structured interviews. The main data collection method was in-depth interviews, and data were analyzed using open coding.

Among the key findings is that only a minority of the management team conducts formal strategic analysis like SWOT, although all participants recognize strong technical capabilities, such as regulatory compliance and a solid reputation. It was also found that the company lacks clearly defined processes in key areas like operations, marketing, logistics, and human resources. Additionally, there is no clear competitive strategy nor a systematic decision-making and results evaluation framework. Operationally, the company lacks process control, performance monitoring, and strategic planning. These shortcomings limit the company's ability to proactively respond to a dynamic and competitive environment.

In conclusion, ADCOPRO S.A. must strengthen its organizational structure, document its processes, adopt planning and control tools, and define a coherent competitive strategy. Based on the analysis, specific recommendations are proposed for each evaluated indicator, organized by objective. These include strengthening internal capabilities, professionalizing management, restructuring key value chain activities, and implementing a rational decision-making system. These actions are key to ensuring the company's sustainability and future growth.

**Key Words:** competitive strategy, operational efficiency, decision-making, value chain, SWOT analysis.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La investigación se lleva a cabo con las personas colaboradoras de la empresa ADCOPRO S.A. con edades comprendidas entre los 30 y 60 años en la provincia de San José, Costa Rica durante el tercer cuatrimestre del año 2024. ADCOPRO S.A. es una compañía con amplia trayectoria en el ámbito de la electromecánica y construcción que se ha desarrollado en el GAM y zonas costeras de Costa Rica, siendo su principal función proveer servicios de electricidad y desarrollo de proyectos urbanísticos.

De acuerdo con el estudio realizado previamente a la compañía, se perciben dificultades para:

- Identificar y fortalecer su ventaja competitiva en un entorno de alta competencia.
- Definir estrategias efectivas que se adapten a las dinámicas cambiantes del mercado.
- Optimizar procesos internos y la toma de decisiones, utilizando datos e inteligencia de negocios.
- Medir y evaluar el desempeño organizacional mediante indicadores de gestión claros.
- Implementar políticas y lineamientos que guíen eficazmente la gestión estratégica y administrativa.

A continuación, se presentarán tesis o investigaciones, que servirán de insumo y de guía en la realización de la investigación del proyecto.

### **1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales**

Tanto los antecedentes internacionales como los antecedentes nacionales que se detallan a continuación destacan información relacionada con el objeto de estudio y la investigación a desarrollar.

**Internacionales:**

A. El antecedente presentado por Gustavo Hernando Mena Rodríguez, Ecuador 2015, Disertación previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, Universidad Internacional Del Ecuador, lleva como título: Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito “Santa Ana de Nayón Ltda” de la ciudad de Quito año 2015 y se trata del “diseño de un plan estratégico para la Cooperativa Santa Ana de Nayón. (p.xvi)

Su objetivo principal es “elaborar un plan estratégico para mejorar de manera directa la gestión administrativa a través de los productos y servicios que oferta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santa Ana de Nayón”. (Mena, 2015, p.3)

Sus objetivos específicos son:

Mena 2015

Realizar un diagnóstico institucional mediante la aplicación del FODA para conocer la situación administrativa y financiera de la Cooperativa.

Identificar estrategias a través de la ruta crítica del mapa estratégico para el mejoramiento continuo en el corto, mediano y largo plazo de la Cooperativa.

Determinar la evaluación económica- financiera en la Institución para el fortalecimiento de la supervivencia de la Cooperativa.

Presenta las conclusiones:

Mena 2015

El Plan estratégico alineó a la institución con la misión, visión y estrategias con lo que se logra una mejor gestión empresarial.

El diagnóstico de la Cooperativa permitió determinar que su situación de gestión administrativa se encuentra en un nivel bajo, por lo cual deberá asumir los cambios necesarios mediante un mejoramiento continuo de sus actividades y operaciones financieras. ( p.167)

La implementación del Direccionamiento Estratégico en el corto, mediano y largo plazo permitirá a la Cooperativa minimizar la incertidumbre y lograr un mejor posicionamiento y crecimiento en el mercado financiero.

Las estrategias a través de la ruta crítica del mapa estratégico se canalizarán mediante la utilización de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje de la Cooperativa para la toma de decisiones gerenciales.

El establecimiento de estrategias y demás acciones permitirán desarrollar confianza a nivel del cliente interno y externo, lo cual la Cooperativa se beneficiará con un desarrollo sostenido en el ámbito administrativo y financiero.

En la evaluación económica – financiera con la utilización con el VAN, TIR, PRI y B/C determinó que se recupera la inversión en un 28% al 2017 la aplicación de los proyectos para la supervivencia de la Cooperativa. (p.167)

Además, presenta las recomendaciones:

Mena 2015

Seguimiento continuo de la correcta utilización del plan estratégico en la Institución Financiera.

Con la finalidad de mejorar los esfuerzos de la Institución Financiera es esencial difundir la cultura organizacional para que tanto el cliente interno como externo puedan recibir un mejor servicio.

La Cooperativa debe tomar en cuenta a sectores de gran movimiento económico como el microempresarial en los distintos sectores productivos de la economía.

Difundir y retroalimentar de manera constante el cumplimiento efectivo del plan estratégico con responsabilidad y compromiso de todo el personal de la Institución.

Generar una ventaja competitiva en la Cooperativa enfocada hacia una cultura de servicio al cliente, haciendo del talento humano un elemento clave en el proceso de prestación del servicio para lograr el cumplimiento de sus expectativas.

Desarrollar e implementar las iniciativas estratégicas (proyectos) para mejorar la confianza y fidelización de los socios. (p.168)

B. El antecedente presentado por Karen Melissa Cubillos Moreno y Brayan Uriel Roa Rodríguez. 2018, lleva como título: Diseño de Plan Estratégico para el Mejoramiento y Posicionamiento de la Empresa JLJ Creando en Bogotá, Colombia, se trata de:

Cubillos y Roa 2018

crear una ventaja competitiva de una pyme del sector litográfico dedicada al diseño, venta y distribución de productos de calidad para colegios del estado como diplomas, cuadernos, carpetas, tarjetas, entre otros; diseñando una planeación estratégica en donde se consiga unificar en un plan los objetivos, metas y políticas de la misma, de una manera coherente y alineada con su objeto social, esto con el fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado. (p.7)

Tiene como objetivo general: “Diseñar un plan estratégico con el fin de mejorar la posición de la empresa en el mercado litográfico, creando así un mejoramiento y mayor reconocimiento de la misma.” (Cubillos y Roa, 2018, p.9)

Por su parte, los objetivos específicos son:

Cubillos y Roa 2018

Identificar y analizar los principales factores internos (fortalezas y debilidades) basada en la batería de herramientas que propone (David, 2013).

Identificar y analizar los principales factores Externos oportunidades y amenazas que incidan directamente en la gestión de la empresa, basada en la batería de herramientas que propone (David, 2013).

Analizar y formular la estrategia idónea para JLJ CREANDO basada en la batería de herramientas que propone (David, 2013; Porter,2011).

Dentro de sus conclusiones se menciona:

Cubillos y Roa 2018

En el plan estratégico de JLJ CREADNO, se evidencia como una debilidad importante el hecho que no cuenta con una visión y misión debidamente definida, la comunicación en la empresa con relación a sus objetivos, es poco precisa, esta sesgada hacia un mercado en específico y esta no permite abarcar otros mercados, lo cual impide un desarrollo adecuado junto con un crecimiento a un largo plazo, lo que los lleva a un círculo sin fin de supervivencia sin crecimiento.

En cuanto a la parte administrativa JLJ CREANDO, no cuenta con una estructura la cual le permita realizar una toma de decisiones frente a su desarrollo, crecimiento o posibles mercados nuevos.

El plan estratégico junto con la batería de herramientas permitirá a JLJ CREANDO, identificar ventajas competitivas frente a sus competidores y el mercado actual, esto junto con una estrategia debidamente estructurada permitirá a la organización sacar ventajas para su posicionamiento en el mercado y/o conservar las ya alcanzadas.

Es indispensable que JLJ CREANDO pueda implementar la planeación estratégica para que su propietaria pueda cumplir los objetivos de la manera correcta, en simultáneo la empresa podrá tomar mejores decisiones desde la parte administrativa, todo esto en la debida estructuración permitirá a la organización no solo sobrevivir, sino que permitirá un desarrollo y crecimiento óptimo, junto con esto la incursión en nuevos negocios y/o mercados.

JLJ CREANDO es una organización la cual cuenta con ventajas competitivas como la experiencia de más de diez años en el mercado, una ubicación con fácil acceso y sobre todo empleados que logran brindar un servicio diferenciado frente a sus competidores además a pesar de ser una empresa de tamaño pequeño ha logrado afianzarse en el mercado escolar de Bogotá y ahora está listo para buscar nuevos mercados, en los cuales se requiere un mayor grado de exigencia, eficiencia y competitividad empresarial. (p.50)

C. El antecedente presentado por Gonzalo Cerda Vera, Chile, 2019, Tesis de grado, Universidad de Chile, lleva por título: Percepciones de Alineamiento Estratégico en Gerencia de Recursos Humanos de SAAM S.A. Se trata de:

Cerda 2019

Poder indagar sobre los procesos relativos a la administración estratégica de Recursos Humanos. Profundizar sobre los temas en relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en concordancia a la misión y visión organizacional.

Se entiende como gestión estratégica de Recursos Humanos, como el grupo de políticas y prácticas de Recursos Humanos con el fin de aportar al logro de las metas de la organización (McDonnell, 2011). Es por ello por lo que se busca investigar desde la perspectiva de la estratégica de Recursos Humanos, sobre la percepción de alineamiento que tienen los diferentes

actores del departamento de Recursos Humanos en la aplicación de las distintas políticas y prácticas del área y como este es percibido desde en los equipos corporativos y locales.

Tiene como objetivo general: “Identificar cual es el alineamiento estratégico que se percibe en los equipos de recursos humanos locales y cómo esto se contrasta con los procesos y/o liderazgos corporativos.” (Cerda, 2019, p.8)

Por su parte, los objetivos específicos son:

Cerda 2019

1. Identificar cual es el alineamiento estratégico que se percibe en los equipos de recursos humanos locales y cómo esto se contrasta con los procesos y/o liderazgos corporativos.

2. Distinguir cuál es la adhesión a los procesos internos de la Gerencia de Recursos Humanos. (p.9)

A modo de conclusión:

Cerda 2019

Se puede concluir claramente que existe una falta de alineamiento estratégico, en la organización en general y en los equipos de Recursos Humanos. Una de las causas de esta situación es un déficit en la transmisión de los lineamientos estratégicos por parte de la alta gerencia. También, queda a la vista que esta falta de comunicación es considerada como una debilidad que no es puntal que reside en la organización como parte de la identidad de algunos liderazgos, todo esto, según las personas entrevistadas forma parte de la cultura organizacional.

Se visualiza una organización que trabaja de forma aislada lo que dificulta el alineamiento estratégico a nivel de Recursos Humanos y de toda la organización. Todo esto hace sentido, en referencia y como consecuencia de la decisión que está tomando la organización de ejecutar un cambio de su modelo operacional buscando tener mayor presencia en las empresas

filiales y que, a su vez, consolide los procesos corporativos como los procesos de Recursos Humanos. La ejecución de dicho cambio debe ser minuciosamente planificado y debe ser muy transparente, dado que en esta investigación se han visualizado resistencia por parte de los equipos locales y liderazgos que pueden hacer fracasar, en parte, el proceso de cambio. Se propondrán recomendaciones que ataquen este punto en particular, enfocados principalmente en una toma de conciencia sobre la necesidad de que se realice un plan de gestión de cambio que considere a toda la organización.

La “falta de comunicación” es una percepción encontrada en la mayoría de las entrevistas realizadas lo que, sin lugar a duda, es uno de los hallazgos principales de esta investigación. Existe cierto consenso de que la poca comunicación que existe en la organización es una de las causas de la falta de alineamiento estratégico, sin embargo, esta falta de comunicación es observada en varios planos de la organización desde la alta gerencia, liderazgos locales, líderes de proceso, al interior de Recursos Humanos, por lo que es una debilidad de la organización en sí. Se puede afirmar, que existe una sensación de secretismo en la organización que provoca desconfianza en general.

Finalmente, a nivel de la distribución del trabajo, se observa poca claridad a la hora de definir los procesos corporativos lo cual genera incertidumbre a los equipos. También va conectado con lo relativo a la gestión del cambio, la nueva estructuración de la organización debe ser abordada directamente desde la etapa de gestión del cambio. Se puede observar que los hallazgos no son exclusivos de la Gerencia corporativa de Recursos Humanos, sino que se replica a nivel organizacional, por lo que lo revisado para el área específica es síntoma de lo que le sucede finalmente a la organización.

Volviendo a la pregunta de investigación: “¿Cuál es la percepción del alineamiento estratégico que se puede observar en los líderes de procesos, líderes locales y Gerentes de Recursos Humanos en SAAM?”. La respuesta es que la percepción es que no percibe un alineamiento estratégico en los equipos de Recursos Humanos, y que dicha conclusión no se circunscribe exclusivamente a los equipos de Recursos Humanos, si no que a toda la organización. Las causas principales es la forma en que los líderes de la organización plantean el cambio organizacional, no existe un plan de transformación que considere aspectos relacionados con los cambios en las personas, solo se concibe desde una mirada operativa y funcional, lo que traer consigo resistencias al cambio que afectan a la labor de Recursos Humanos. En cierto modo, esta forma de generar los cambios es reflejo de cómo la organización se desenvuelve en su funcionamiento actual, una serie de grupos organizacionales que no necesariamente funcionan entre sí y que finalmente juega en contra de las pretensiones actuales de la organización. (p.61)

Dentro de sus recomendaciones se incluyen:

Cerda 2019

Reuniones mensuales con los principales líderes de la organización: Establecer una reunión mensual con los principales líderes de la organización donde el Gerente General comunique los principales resultados del periodo y los principales acontecimientos de la industria y los posibles riesgos que pueden afectar a la organización. También, esta sería una buena instancia para poder obtener y expresar las opiniones de los distintos líderes de la organización. Luego de las reuniones, será responsabilidad de las jefaturas poder transmitir los principales puntos revisados en esta reunión. Este proceso debería ser liderado por la Jefatura de comunicaciones de la organización. Esta iniciativa está inspirada en el relato del entrevistado.

Plan de gestión del cambio conocido por la organización: Se debe desarrollar un plan de gestión del cambio que detalle los procesos y actividades que faciliten y disminuyan las resistencias sobre el cambio del modelo operacional de la organización. Este proceso debe ser liderado por el área de Desarrollo organizacional.

Plan de difusión de los objetivos de la organización: Como una manera de generar alineamiento de forma general en la organización es necesario que se genere una instancia global donde el Gerente general difunda a los colaboradores a grandes rasgos los desafíos de la organización con el fin hacer partícipes a todos los integrantes de la organización. Este proceso debe ser liderado por el área de comunicaciones y la primera línea de ejecutivos.

Definición de procesos corporativos: Definir procesos y controles corporativos que permitan a las empresas filiales tener un punto de referencia a la hora de ejecutar las acciones y que permita ahorrar esfuerzos al momento de reportar al corporativo. Este proceso debe ser liderado por cada líder de proceso de Recursos Humanos, y en general ser controlado por el líder de procesos de Recursos Humanos por medio de una carta Gantt. (p.62)

D. El antecedente presentado por Eduardo E. Arosemena Doss, Panamá, 2022, estudio, REVISTA ODONTOLÓGICA VITAL, lleva por título: Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. Se trata de realizar un estudio en el cual “se pretende establecer la importancia que tiene en la gerencia empresarial moderna, la utilización de métricos y factores claves de desempeño, para la gerencia estratégica de las empresas de salud.” (Arosemena, 2022, p.52)

Tiene como objetivo general “presentar la importancia que tiene la utilización de los indicadores claves de desempeño al ser aplicados en la gerencia estratégica de las empresas de salud.” (Arosemena, 2022, p.50)

Dentro de sus conclusiones se incluye que:

*Arosemena 2022*

La epistemología de la gerencia empresarial se ha nutrido de los aportes de los pensadores modernos, los cuales, en su búsqueda de la eficiencia organizacional, han demostrado que la inteligencia gerencial y el uso de métricos apropiados son claves para el logro de objetivos y metas organizacionales.

Las dimensiones que se miden en el tablero de mando integral de Kaplan y Norton, sirven de guía a la gerencia estratégica para la toma de decisiones una vez se establezcan los indicadores claves de desempeño en cada una de las mencionadas dimensiones. Las empresas del ámbito de la salud deben seguir las tendencias que se aplican en las otras industrias, adaptándolas al entorno competitivo en el que se desempeñan.

Es clave recordar al establecer métricos que, menos, es más, teniendo siempre presente que lo que se hace y se mide a nivel empresarial, se puede corregir. El diseño de indicadores claves de desempeño no es tarea fácil, requiere del compromiso de todos los integrantes de la organización y van siempre ligados a los factores críticos para el éxito de la empresa. Las elevadas sumas de dinero que los pacientes gastan en tratamientos cosméticos, incentivan a las empresas de salud a la búsqueda de estrategias que permitan incrementar su participación en este mercado.

La medición del desempeño es un tópico de suma importancia en la gerencia de las empresas y, por lo general, va ligada a los factores críticos del éxito empresarial.

El continuo monitoreo del ambiente competitivo en el que la empresa está inmerso, permite la adaptación de los métricos de acuerdo con los cambios del entorno. En la medida en que los métricos permitan a la empresa volverse líquida, es decir, facilitar que se amolde a los

cambios en el medioambiente económico, se facilitará la toma de decisiones de negocios eficaces y oportunas.

La gerencia estratégica se convierte así en un proceso predecible que se beneficia de una cultura de inteligencia de negocios capaz de adaptarse a los vaivenes económicos de un mundo globalizado en el que la volatilidad parece ser la norma y no la excepción. Se recomiendan futuras líneas de investigación para determinar cuantitativa y cualitativamente aspectos relacionados con las mediciones y los indicadores de mayor impacto utilizados en los consultorios y clínicas de salud privadas. (p.64)

E. El antecedente presentado por Juan Pablo Constaín Narváez y Paola Andrea Ortiz Eraso, Colombia, 2023, Informe de investigación para optar al título de: Magister en Administración, Universidad Mariana, lleva por título: Formulación de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S., año 2024 al 2026. Se trata de la “formulación de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S., año 2024 al 2026.” (Constaín y Ortíz, 2023, p.20)

Tiene como objetivo general: “Formular un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S., año 2024 al 2026.”(Constaín y Ortíz, 2023, p.20)

Por su parte, los objetivos específicos son:

Constaín y Ortíz 2023

1. Realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa Sociedad de Transporte Mixto S. A. S.

2. Determinar los factores de competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.

Como conclusiones se menciona que:

Constaín y Ortíz 2023

Una vez culminada esta investigación fue posible entender en profundidad los factores competitivos que influyen en la posición que ocupa la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. En el mercado actual; a partir de un análisis riguroso y al enfoque sistemático en los objetivos que se plantearos se pudo obtener diferentes perspectivas que facilitan la comprensión necesaria para la toma de decisiones para enfrentar los desafíos y atender las oportunidades en un entorno globalizado y cambiante:

El análisis del entorno interno y externo de la Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S. Permitió identificar de los factores determinantes de la competitividad, lo que ofreció una perspectiva más profunda de la situación actual de la empresa. Al utilizar un enfoque holístico o integral posibilitó un entendimiento de la posición competitiva de la empresa desde la comprensión del ambiente externo con el análisis de las fuerzas macroeconómicas y las variables más cercanas al entorno de la empresa mientras que a nivel interno a partir de la comprensión del modelo de negocios con la herramienta canvas y el análisis de la cadena de valor.

En el objetivo dos fue posible determinar los factores competitivos empleando las tablas IFAS y EFAS, que permitieron clasificarlos de acuerdo con el impacto en el desempeño de la empresa. La capacidad de priorizar dichos factores permitió obtener una base sólida para la toma de decisiones para una planificación estratégica asertiva con el objetivo general de la investigación, así mismo tras la evaluación de los factores con la Matriz SFAS fue posible determinar que la empresa está en una posición que le permite implementar estrategias para

mitigar las debilidades, capitalizar las fortalezas, mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades que puedan surgir en el entorno.

El objetivo tres comprende un marco estratégico que brinda un enfoque integral hacia la mejora de competitividad de la empresa a considerar en su desarrollo el alineamiento estratégico, la matriz FODA cruzado para la ideación de estrategias, la matriz MCPE para seleccionar objetivamente la estrategia a seguir y el plan de acción concluyendo en el desarrollo de 4 componentes que incluye el plan operativo, el cronograma, el presupuesto y plan de seguimiento y evaluación, estableciendo la ruta para lograr la posición competitiva deseada.

Teniendo en cuenta lo expuesto con anterioridad, es posible afirmar que cada objetivo se articula en una guía integral para lograr una mejora significativa de la competitividad, la estrategia denominada “Desarrollar una propuesta de valor orientada a aprovechar el potencial turístico de Nariño para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S.” Constituye un elemento crucial para prosperar en el entorno empresarial, a la vez que impacta positivamente en el desarrollo del tejido social de las comunidades de la región donde tiene alcance.

Otro punto para considerar es el diseño de la una nueva propuesta de valor está fundamentada en el análisis estratégico y la necesidad del a empresa en fortalecer la ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo; el desarrollo de la propuesta de valor permitirá a la empresa desarrollar los elementos necesarios para responder a la voz del cliente mientras los planes operativos resultantes abarcan los elementos necesarios para garantizar el éxito de la empresa. (p.187)

Dentro de sus recomendaciones se incluyen:

La primera recomendación surge en torno a la implementación del plan estratégico resultado de esta investigación, al ponerlo en marcha la empresa no solo incrementará su competitividad, sino también contará con las herramientas que necesita para afrontar las dinámicas cambiantes del mercado, además al estar apoyado por indicadores que le permitirán cuantificar el progreso, garantizando la mejora de los procesos internos.

Otro punto clave recae en la importancia de implementar un sistema de análisis de la información para la toma de decisiones, evaluar el entorno interno y externo le permitirá una adecuada comprensión de los cambios en las tendencias y en el rendimiento de la cadena de valor, pudiendo determinar oportunidades de negocio en el ámbito externo y oportunidades de mejora en el ámbito interno.

Al contar con un enfoque disruptivo en la planeación estratégica que le permite aprovechar oportunidades en corto plazo, la empresa debe desarrollar una cultura en torno a la innovación y el fortalecimiento de una política orientada al intraemprendimiento, facilitando las herramientas necesarias para lograr la participación de los colaboradores en el desarrollo de nuevas ideas para incrementar la competitividad empresarial.

Otra recomendación que surge tras el diseño de los objetivos estratégicos del plan de acción, es la evaluación y determinación de la viabilidad para el desarrollo de una aplicativo web enfocado en el turismo rural, abierto a cualquier tipo de empresas de transporte, incluidas el mixto, el básico y el especial, teniendo como premisa el desarrollo de una estrategia de integración horizontal al abarcar nuevos mercados desde el mismo planteamiento de la propuesta de valor, lo que convertiría en una fuente de ingresos importante para la sociedad. Esto en la medida que se planteó el desarrollo de un programa que establece la implementación de un canal

digital, por lo que aprovechar para generar una nueva propuesta de alto valor, puede ser de gran importancia para la empresa. (p.188)

**Nacionales:**

A. El antecedente presentado por Carolina Altamirano, Ana Carolina Bonilla Quirós, Andrea Fonseca Argüello y María Sofía León Sánchez 2015, titulado: Propuesta de una estrategia competitiva de administración y gestión del talento humano Grupo PROAMSA Se trata de:

Altamirano, Bonilla, Fonseca y León 2015

En la actualidad el personal gerencial que posee la empresa tiene una formación propiamente especializada en su giro de negocios, la ingeniería, dejando de lado la necesidad de desarrollar conocimientos en el área administrativa. Así mismo las prácticas de Recursos Humanos de Grupo PROAMSA se basan en la experiencia y necesidades inmediatas, sin responder a una estrategia planificada y orientada a lograr metas, es decir, no son producto de un análisis detallado del entorno, ni de una aplicación de conocimiento administrativo moderno.

Es por esto que, tomando en consideración las oportunidades de crecimiento que posee la organización dentro de su industria, se considera esencial el planteamiento de una estrategia de administración y gestión del talento humano. (p.11)

Tiene como objetivo general:

Altamirano, Bonilla, Fonseca y León 2015

Desarrollar una propuesta de una estrategia competitiva de administración y gestión del talento humano para Grupo PROAMSA mediante un análisis de la situación actual de la empresa y las acciones realizadas en torno al manejo del recurso humano, así como la aplicación de herramientas estratégicas acordes a las necesidades de la empresa y su perfil organizacional, con la finalidad de mejorar la gestión del personal. (p.16)

Por su parte, los objetivos específicos son:

Altamirano, Bonilla, Fonseca y León 2015

1. Definir el contexto de la industria en la cual se desenvuelve Grupo PROAMSA, y presentar un marco teórico referente a la administración y gestión del talento humano. 2. Describir la situación, metodología y entorno actual de la empresa, específicamente en el área de administración y gestión de talento humano. 3. Analizar la situación actual de la empresa mediante una evaluación de las acciones realizadas en torno a la administración y gestión del talento humano para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan la gestión de la misma. 4. Diseñar una propuesta estratégica y competitiva en el área de administración y gestión del talento humano de acuerdo con las necesidades de la empresa y su perfil organizacional, con la finalidad de mejorar la gestión del personal. 5. Exponer conclusiones y recomendaciones con base en el estudio realizado que enriquezcan la aplicación de la estrategia competitiva de administración y gestión de talento humano. (p.17)

Dentro de sus conclusiones se destaca que:

Altamirano, Bonilla, Fonseca y León 2015

1. Definiendo el contexto de la industria de Ingeniería Ambiental y Sanitaria, se evidenció que esta presenta grandes oportunidades de crecimiento, por lo que es de vital importancia que Grupo PROAMSA fortalezca y desarrolle su talento humano de manera que el personal se encuentre motivado y capacitado, convirtiéndose este en una de sus ventajas competitivas para el logro de sus objetivos estratégicos. 2. Después de analizar la situación actual de la empresa, se concluye que el personal administrativo no se encuentra capacitado en el área de Recursos Humanos, la cual es una de las razones por las que no poseen procesos establecidos en cuanto a la administración del personal, lo que ha llevado a Grupo PROAMSA a presentar

una amplia rotación y desmotivación en sus colaboradores, generando un impacto negativo en su operación y desarrollo. 3. Analizando la encuesta aplicada al personal, así como la perspectiva de la gerencia, se evidencia que las principales debilidades se dan en los temas de comunicación del perfil estratégico y en general entre los diferentes niveles, capacitación, incentivos y engagement. Dicha situación provoca una débil retención y un deterioro del ambiente laboral, aspectos que deben mejorarse para mantener la competitividad. 4. Dada la importancia de solventar las debilidades en cuanto a la administración y gestión del talento humano, la propuesta realizada brinda herramientas como manuales de puestos, procesos de reclutamiento y selección, guías para inducción del personal, plantillas para evaluar el desempeño y encuesta de clima organizacional. De esta manera la empresa puede tener documentados los procesos relacionados al recurso humano, lo cual le permite una administración estructurada y eficiente del mismo, analizar los resultados bajo parámetros específicos y dar un adecuado seguimiento con el objetivo de plantear estrategias de mejora continua. (p.192)

Dentro de sus recomendaciones se incluyen:

Altamirano, Bonilla, Fonseca y León 2015

1. Implementar la propuesta desarrollada en el capítulo cuatro del presente trabajo, con la finalidad de lograr una gestión del talento humano integral que permita el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, contribuyendo así a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Aplicar en la empresa el nuevo perfil estratégico propuesto con el fin de trazar un mapa de actuación que señale los pasos para alcanzar la visión organizacional. Debe darse la difusión de este por medio de una eficiente comunicación descendente, de manera que se asegure la comprensión y la interiorización del mismo por parte de todo el equipo.
3. Es importante elaborar y divulgar el código de ética sugerido para lograr hacer efectivos los valores y

principios de la empresa, así como para establecer las normas que regulen el comportamiento de los colaboradores. 4. Mejorar la estructura organizacional mediante la definición y delimitación de las funciones de cada puesto. Además, se debe llevar a cabo una mayor comunicación de la misma, de manera que en cada nivel se tengan claras las líneas de mando. 5. Brindar una mayor capacitación a la gerencia general en el área administrativa, con la finalidad de que esta pueda brindar un mayor enfoque a las actividades estratégicas de la empresa y asimismo delegar las funciones operativas y técnicas a los directores de cada área. 6. Elaborar e implementar manuales de puestos con el formato sugerido, de manera que estos guíen a los empleados en el desempeño de sus funciones y además sirvan de base para la evaluación del desempeño y la selección de futuros postulantes a ocupar un cargo. 7. Optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, aplicando el flujo de pasos planteado para cada uno de ellos, logrando así una mayor estructuración y objetividad que permita seleccionar a los candidatos con las habilidades y conocimientos requeridos. 8. Llevar a cabo las estrategias propuestas relacionadas a la inducción y capacitación, de manera que se garantice una guía adecuada para los nuevos colaboradores que permita su adaptación al ambiente organizacional, así como se brinde a los trabajadores actuales oportunidades de crecimiento profesional que desencadenen en una mejora de la productividad. 9. Realizar evaluaciones de desempeño del personal, que con base en la plantilla sugerida permitan calificar el rendimiento de los colaboradores de una forma más objetiva y consecuentemente brindar una retroalimentación adecuada, así como disponer de una base para hacer reconocimientos y entregar incentivos a quienes obtengan calificaciones más altas. 10. Implementar las propuestas realizadas en cuanto a los incentivos y reconocimientos, con la finalidad de premiar el desempeño, promover la motivación y retener al personal valioso, de manera que se desarrolle un ambiente laboral positivo. 11. Aplicar la encuesta de clima

organizacional propuesta con el objetivo de garantizar el seguimiento de las estrategias planteadas para la administración y gestión del talento humano, asimismo promover un ambiente de satisfacción y mejora continua. (p.195)

B. El antecedente presentado por Andrés Mazón Arce y Melissa Merino Calderón, 2017, titulado: Diseño del proceso de planeación estratégica para Empaques Universal S.A. Se trata de: Mazón y Merino 2017

El proyecto se realiza en Empaques Universal S.A., empresa lucrativa dedicada a confeccionar y distribuir soluciones de empaque flexible desde 1980. El presente trabajo, tiene como premisa principal desarrollar el proceso de planeación estratégica, componente de la administración estratégica, con el fin de permitir que la organización alcance una sinergia empresarial que logre el camino unidireccional de la misma, favoreciendo así el cumplimiento de los objetivos y contribuyendo a una mejora de la rentabilidad del negocio. (p.13)

Tiene como objetivo general: “Diseñar el proceso de planeación estratégica, incluyendo un plan estratégico, la herramienta de gestión y los respectivos proyectos de acción para crear valor a la empresa y contribuir al alineamiento estratégico de la organización.” (Mazón y Merino, 2017, p.20)

Dentro de sus conclusiones se destaca que:

Mazón y Merino 2017

En el Capítulo 1 de este documento se evidencia como la planeación estratégica en EUSA es un proceso que no está consolidado ni ampliamente desarrollado. Si bien este hecho no es necesariamente un problema, en dicho capítulo se expone como la desestructuración de este proceso incide en indicadores financieros indeseables e incumplimiento de metas, lo cual pone en riesgo la sostenibilidad del negocio.

El objetivo general del presente proyecto es la resolución del problema identificado, mediante el diseño del proceso de planeación estratégica y desarrollándolo en la organización. Para ello, resulta fundamental conocer la causa raíz de este. En el Capítulo Diagnóstico, se concluye que las inconsistencias entre las estrategias y objetivos organizacionales, con el accionar de la empresa, son la principal causa del incumplimiento de metas, y los respectivos indicadores financieros indeseables.

Además, se determina que, actualmente, el grado de desarrollo de la planificación estratégica en EUSA es insatisfactorio, pues se encuentra en un nivel de avance del 4, 7%, de 100% posible; según la metodología empleada, un valor entre 0% y 15% representa mínima o nula conformidad con los elementos establecidos. Resulta evidente que la aptitud o robustez del plan estratégico actual es débil. Si bien desde un inicio se conoce que EUSA no cuenta con dicho plan estructurado, de igual manera puede realizar acciones que se relacionan con este.

Como en toda empresa productora, sus operaciones dependen de la demanda captada, como es el caso de EUSA. Es por ello que desde el punto de vista estratégico resulta fundamental establecer la relación de la captación real de demanda y su estrategia comercial. Del total de la demanda, se constata que el 52,93% se concentra en sus dos dientes principales, lo cual incide en la dependencia de estos. Aunado a esto, tomando en cuenta que los productos con mayor valor agregado (impresos y laminados) son a los que la estrategia comercial apunta, se observa que es la familia de liso específico (productos de menor valor agregado) es la que requiere de mayores recursos operacionales de la organización, con una demanda 2,07 veces mayor que la de impresos, y 2,43 veces la de laminados, pero con ingresos prácticamente iguales para las tres líneas de productos en un 29%. Además, se corrobora que, para la formulación de estrategias comerciales, lejos de llevarse a cabo mediante criterios objetivos, son basados en la intuición del

dueño de la organización. A partir de esto, se concluye que existe una desarticulación entre la estrategia comercial, y la captación real de demanda pues esta última no justifica las inversiones estratégicas hechas en tecnología por la alta dirección, lo cual finalmente repercute en sus operaciones.

Dentro del mismo capítulo de Diagnóstico, se evidencia que una de las principales fortalezas de la organización son su capital humano y su tecnología de punta, de cara a ofrecer mayor calidad a sus clientes que sus competidores. Sin embargo, a su vez se evidencia como la rotación del personal para el año 2015 es de 27%, lo que no tiene consonancia con cuidar una de sus principales fortalezas. Por otro lado, se evidencia que solo el hecho de contar con tecnología de punta resulta insuficiente si existe una carencia de un sistema de control y mejora continua de la calidad. Las devoluciones por calidad tienen una tendencia incremental, con pendiente positiva de 406,7. Esto repercute en dinero en un total de \$50 000 anuales, que se traducen en c/t28.300.000,00 colones. Parte de las causas del problema de calidad, es que el personal del departamento encargado se ha reducido al punto que dichos controles no son posibles de realizar y son limitados a simplemente realizar inspecciones mediante muestreos la calidad del producto, mas no la búsqueda de oportunidades de mejora, como en un sistema de mejora continua. Es por ello que se concluye que las acciones de la alta dirección en recortes de personal y enfocar las funciones de sus colaboradores meramente a funciones operativas, compromete sus dos principales ventajas competitivas, las cuales terminan repercutiendo económicamente.

Como punto de partida para solventar el problema que conlleva la desestructurada planeación estratégica en EUSA, se deben establecer los factores críticos de éxito del negocio, con el fin de dirigir esfuerzos y recursos de la organización en alineados en función de los

mismos. Según el estudio realizado para la recopilación de la voz del cliente, las principales motivaciones para elegir entre un proveedor u otro de empaque flexible son, en orden de importancia: calidad del producto 30%, precio justo y competitivo con un 26%, servicio integral de solución de empaque con un 14% y cumplimiento de entrega 14%. En el entendido que en dicho estudio únicamente se incluyen preguntas abiertas, y por ello el hecho de que las respuestas convergen en 4 elementos que representan un 84%, se concluye que son estos 4 factores los constituyentes claves del éxito en el mercado, y por tanto se debe diseñar el plan estratégico en función de éstos.

Tras inspeccionar en detalle el proceso de venta de EUSA, se observan dos cuestiones fundamentalmente. En primer lugar, que el proceso no cuenta con actividades de evaluación de la satisfacción del cliente externo y, además que, una vez realizada la venta, no existen actividades concernientes al seguimiento y servicio postventa para asegurar la consecución de la satisfacción del cliente. Evaluando la VoC, se observa que para el 54% de los clientes evaluados, el servicio posventa es malo o inexistente en la industria del empaque flexible. Aunado a esto, el 14% de los clientes asegura que el servicio integral comprende un factor clave del éxito. Por tanto, la estandarización del proceso y el facilitamiento de herramientas para la evaluación de la satisfacción del cliente, permitirán buscar la mejora continua. Se concluye que la aplicación de dichas herramientas será clave en aras de mejorar dicho proceso, adquirir una ventaja competitiva de cara a dicho factor del éxito, y por tanto la consecución de los objetivos estratégicos de EUSA.

Analizando la realidad de EUSA, con respecto a las estrategias planteadas en el diseño, se observa que ya existen iniciativas por parte de la organización. Para el diseño de los planes de acción, se consideran dichas iniciativas, los objetivos que quiere alcanzar la organización y las

estrategias propuestas; con ello, es que se desarrolla un total de 8 proyectos élite a los cuales se les asocia un cronograma de actividades, responsables y recursos necesarios. La priorización de los mismos, análisis de precedencias y el interés de la organización permitió situarlos en el tiempo de forma que se catalogan como viables de implementar.

En el Capítulo referente a la Validación, se cuantifica el impacto de la propuesta de diseño sobre el grado de desarrollo del proceso de planeación estratégica en EUSA, sobre la alineación entre los objetivos estratégicos diseñados y los planes de acción propuestos y sobre la factibilidad económica de la puesta en marcha de dicho plan estratégico con todos sus planes de acción propuestos. Se utilizan tres indicadores para determinar que el diseño propuesto permite solucionar el problema identificado.

Respecto al primer indicador de éxito, se obtiene que el plan estratégico elaborado por los autores, es calificado como excelente debido a que muestra un grado de desarrollo del 90,1%. Se obtiene un porcentaje de mejoraría en relación con el desarrollo del plan estratégico del 85%, aproximadamente, esto debido a que, en un inicio, EUSA contaba con un 4,7% de desarrollo del mismo, versus un 90,1% alcanzado posterior a la confección de este trabajo. Por lo tanto, se concluye que el grado de desarrollo del proceso de planeación estratégica del diseño planteado mejora la situación actual, y por tanto se cumple con el objetivo.

Respecto al segundo indicador de éxito, se obtiene que los planes de acción o proyectos propuestos tienen incidencia en un 88,8% con los objetivos estratégicos. De hecho, al menos un proyecto de la totalidad propuestos, presenta una incidencia completamente significativa sobre un objetivo estratégico. Tomando como punto de partida que previo a este trabajo no existían objetivos estratégicos, y que los proyectos se desarrollaban de forma aislada, sin tomar en consideración la interrelación entre los mismos ni de su incidencia con la estrategia empresarial,

se concluye que dichos proyectos coadyuvarán a desarrollar las estrategias y alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Finalmente, el tercer indicador de éxito está relacionado al impacto económico del diseño realizado, específicamente al programa de proyectos o planes de acción evaluando todas las implicaciones económicas de los mismos. Tomando en consideración el Valor Actual Neto del programa de proyectos, sus beneficios esperados, las inversiones iniciales y durante la marcha, aparte de los costos asociados, se obtiene un VAN de aproximadamente 46,5 millones de colones. Por tanto, se concluye que el programa de proyectos se considera recomendable de aceptar y por tanto coadyuvará a subsanar los indeseables indicadores financieros expuestos. (p.264)

Dentro de sus recomendaciones se incluyen:

Mazón y Merino 2017

Se recomienda implementar el proyecto propuesto relacionado al fortalecimiento del sistema financiero, para asegurar que el costo del producto sea el adecuado y, por tanto, que la fijación de precios sea justa, recordando que el precio del producto es uno de los factores críticos del éxito según los clientes de artículos de empaque flexible. Lo anterior, se justifica ya que el sistema de costeo en EUSA actualmente está basado en promedios, presentando así una alta sensibilidad a fluctuaciones en la demanda lo cual provoca incertidumbre a la hora de fijar precios a ciertas órdenes. Esto conlleva a que no se tiene certeza, previo al costeo, si una orden generará pérdidas o beneficios, situación que repercute en decisiones que no necesariamente son justificadas y que pueden repercutir negativamente en la organización.

Se aconseja implementar medidas que coadyuven a la estandarización documental, como lo es designar a un colaborador para que realice dicha función. Eso ya que, al observar el primer

indicador de éxito, que alude al desarrollo del plan estratégico, no se alcanza el 100% y esto se debe principalmente a que, a pesar de que se elaboraron metodologías para cada etapa, no se confeccionan procedimientos documentados. Por tanto, los principales aspectos a atacar para solventar la brecha de un cumplimiento al 100% con los elementos de un plan estratégico, giran en torno al establecimiento de procedimientos para el proceso de planeación estratégica.

Tomando en consideración que la calidad del producto es el principal factor crítico del éxito de cara al cliente, se recomienda prestar especial atención al proyecto del sistema de control de calidad. Se deben dirigir esfuerzos para cumplir con los plazos propuestos, informando a los clientes de las iniciativas tomadas y monitoreando constantemente los resultados obtenidos. Este proyecto, según el desarrollo del segundo indicador de éxito, es el que expone el mayor grado de relación con los objetivos estratégicos, es decir, es el más propenso a contribuir al alcance de las metas.

Al ser un plan estratégico un tema que incumbe a todas las partes de la organización, se recomienda asegurar su difusión desde los altos mandos hasta los más bajos. Es únicamente mediante el trabajo de todos los involucrados de la organización, y su respectivo alineamiento, que los objetivos estratégicos se cumplirán de forma exitosa. Por lo tanto, se destaca el hecho de considerar la forma más apta para su difusión dentro de la organización, y que se cree un sentido de pertenencia y entendimiento del plan para todo el personal.(p.265)

C. El antecedente presentado por Marvin Sánchez Rodríguez, 2018, titulado: Propuesta de Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica 2018-2021 se trata de:

Sánchez 2018

Exponer el resultado de un proceso de acompañamiento al Consejo de Administración, Gerente y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, en la construcción de los insumos necesarios para la construcción del Plan Estratégico.

Tiene como objetivo general:

Sánchez 2018

Coadyuvar al Consejo de Administración y Gerencia General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos en la construcción del Plan Estratégico 2018-2021, a través de la sistematización de elementos estratégicos definidos por dichos órganos. (p.18)

Por su parte, los objetivos específicos son:

Sánchez 2018

1. Facilitar y sistematizar los talleres participativos para que el Consejo de Administración y la Gerencia definan los lineamientos generales estratégicos (misión, visión, objetivos y acciones estratégicas) de COFEIA R.L. en concordancia con la Ley de Asociaciones Cooperativas 4179 y el estatuto social vigente.
2. Realizar un análisis de los elementos de la estructura organizacional de COFEIA R.L. a partir del modelo de Esman y Blaise.
3. Analizar el entorno externo que afecta a COFEIA R.L. a partir del enfoque de Porter.
4. Analizar la estructura y las capacidades internas de COFEIA R.L. a partir del modelo de ventajas competitivas.
5. Validar en talleres participativos con el Consejo de Administración y la Gerencia el análisis FODA de la organización a partir de la información recolectada tanto interna como externa.
6. Sistematizar la construcción de la estrategia MECA que realizará el Consejo de Administración y la Gerencia a partir del análisis FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos. 7. Ayudar a la Gerencia y al Consejo de Administración en la identificación de los factores críticos de éxito de COFEIA R.L. 8. Facilitar los talleres participativos con la Gerencia y el Consejo de Administración para la construcción del Cuadro de Mando Integral para COFEIA R.L. para la gestión del Plan Estratégico. (p.18)

Dentro de sus conclusiones se destaca que:

Sánchez 2018

1. La misión, visión, valores y objetivos establecidos en el estatuto social de la cooperativa, están desactualizados, y no responden a los intereses o necesidades actuales de la misma, de ahí resulta el desfase en este momento de las acciones que se están llevando a cabo en relación con los objetivos establecidos. 2. No se cuenta con un sistema de planificación que englobe los lineamientos generales estratégicos con las acciones y planes ya sea departamentales o como cooperativa, por lo que los resultados que están obteniendo son producto de la naturaleza misma de la cooperativa, pero no de esfuerzos conjuntos en busca del crecimiento. 3. El objeto social está identificado, pero no está siendo tomado en cuenta para delimitar los servicios o beneficios que la cooperativa ofrece, lo que puede desencadenar la poca afiliación que presenta la base asociativa. 4. Hay limitaciones de recursos para mejorar los servicios o beneficios, debido a la poca afiliación por parte de los agremiados al CFIA. 5. No existen líneas de comunicación directas con organismos del sector cooperativo y del mismo CFIA que permitan establecer mecanismos de apoyo y de asesoría. 6. La cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos, y el manual de puestos debe ser actualizado. (p.70)

Dentro de sus recomendaciones se incluyen:

Sánchez 2018

1.1. Se recomienda al Consejo de Administración y al Gerente de la cooperativa, adoptar la propuesta de Cuadro de Mando Integral con el fin de soportar la toma de decisiones en esta organización de la economía costarricense. 2.1. Una vez definidos los lineamientos generales estratégicos es necesaria la construcción del Plan Estratégico a partir de los insumos aportados en ese informe. 2.2. Es necesaria la definición de un sistema de planificación constante que permita entrelazar las estrategias de la cooperativa, así mismo el establecimiento de un sistema de monitoreo de dicho sistema. 3.1. Es necesaria la realización de un estudio de las necesidades actuales de los asociados y sobre todo la de los potenciales asociados a la cooperativa. Este estudio permite diseñar servicios y beneficios más acorde a las necesidades detectadas. Este punto es considerado un insumo principal para el diseño de la estrategia a seguir y poder dar una solución a la baja afiliación. 4.1. Hay aspectos internos a los cuales se les puede potenciar y convertir en fortalezas, tales como establecer estrategias de captación de potenciales asociados con cada uno de los colegios profesionales que conforman el Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. Así mismo es necesario con los directivos del CFIA propiamente. 4.2. La infraestructura es un elemento necesario para tomar en cuenta, ya que desde el desarrollo de los talleres los funcionarios externaron que la infraestructura actual no permite un posicionamiento mayor de la cooperativa respecto al CFIA, por lo que hay que trabajar en considerar a mediano plazo la consolidación de una infraestructura moderna y cómoda para la operación de COFEIA R.L. 5.1. Es necesario llevar a cabo acciones de referenciamiento con diferentes entidades del sector cooperativo que pueden ya sea brindar apoyo, asesoría o insumos como capacitación, infraestructura entre otros para mejorar los beneficios que los actuales y potenciales asociados pueden recibir. 5.2. Es necesaria la motivación al personal para asumir riesgos de carácter de crecimiento económico. En este momento miembros de la cooperativa

tienen cierto recelo a tomar riesgos, explorar mercados o desarrollar de mejor forma y con mayores facilidades los beneficios que ofrece la cooperativa, es por ello que se considera necesaria la motivación del personal, así mismo llevar a cabo talleres de sensibilización para implementar el futuro plan estratégico. 6.1. Se recomienda al Consejo de Administración la actualización del Organigrama, y la revisión del manual de puestos, con el fin de que se puedan aprovechar el recurso humano de forma eficiente. 6.2. Es muy importante que la cooperativa lleve a cabo la construcción del manual de procedimientos. Para ello, y tomando en cuenta la realidad financiera actual de la cooperativa, se recomienda contactar con escuelas de ingenierías o administración, de universidades para aprovechar el trabajo que un estudiante de licenciatura pueda desarrollar. Este manual permite a su vez establecer un orden lógico entrelazado al plan estratégico que permita alcanzar resultados exitosos. (p.72)

D. El antecedente presentado por Felipe Barboza Cruz, Jesús María Lizano Chavarría y Javier Antonio Ruiz Rugama, 2020, titulado: Desarrollo de un modelo de administración estratégica en la empresa Grupo SHS, para incrementar su competitividad en el sector estatal costarricense se trata de:

Barboza, Lizano y Ruiz 2020

El presente trabajo de investigación se basa en el desarrollo de un modelo de administración estratégica, el cual se constituye como una herramienta funcional y flexible para la venta de servicios a instituciones, ministerios y dependencias adscritas al Gobierno de Costa Rica en mantenimiento y limpieza de instalaciones, edificios y zonas verdes, por parte de la empresa Grupo SHS, ubicada en el cantón de San Ramón de Alajuela. (p.27)

Tiene como objetivo general: “Desarrollar un modelo de administración estratégica para la empresa Grupo SHS, a través de un estudio integral del entorno interno y externo de la empresa, con el fin de incrementar su competitividad.” (Barboza, Lizano y Ruiz, 2020, p.34)

Por su parte, los objetivos específicos son:

Barboza, Lizano y Ruiz 2020

1. Describir el marco conceptual de los modelos de gestión estratégica empresarial y el entorno de contratación administrativa en Costa Rica, mediante el desarrollo de los fundamentos teóricos que sustentan el proyecto de investigación.
2. Contextualizar la situación estratégica actual de la empresa Grupo SHS y su correlación con el entorno de la gestión de contratación administrativa en instituciones del Estado costarricense.
3. Evaluar la situación actual del Grupo SHS, mediante una metodología y herramientas de diagnóstico, que permitan la identificación de factores internos y externos que influyen en la gestión estratégica y operativa de la empresa y el análisis de oportunidades de mejora en el corto, mediano y largo plazo.
4. Diseñar un modelo de administración estratégica que permita el mejoramiento de la rentabilidad y la competitividad de la empresa Grupo SHS en los procesos estratégicos y operativos alineados a su sector comercial.
5. Desarrollar las conclusiones y recomendaciones del proyecto de investigación, que permitan a la empresa Grupo SHS la toma de decisiones pertinentes, oportunas y viables en la mejora continua de su modelo de administración estratégica en el corto, mediano y largo plazo. (p.34)

Dentro de sus conclusiones se destaca que:

Barboza, Lizano y Ruiz 2020

1. Las bases teóricas de la investigación realizada se fundamentan en los principales elementos de la Contratación Administrativa y sus respectivos reglamentos y normativas. También se consideraron conceptos básicos del ámbito de negocios, así como los modelos

administrativos y herramientas pertinentes para desarrollar la investigación acorde a su naturaleza.

En primera instancia, para la investigación realizada fue necesario indagar sobre el entorno de Contratación Administrativa, consultando fuentes oficiales, que permitieran esclarecer cómo funciona dicho tema en Costa Rica y su normativa, esto debido a que la empresa Grupo SHS tiene como principal cliente al sector Estatal, siendo de suma importancia fortalecer el desarrollo de la investigación en dicha área, esto enfocado en que la empresa incremente su competitividad en dicho mercado.

Por otro lado, los conceptos indagados relacionados a los modelos administrativos y herramientas utilizadas, permitieron realizar una investigación integral que ayudarán como insumo a un posterior diagnóstico y propuesta para Grupo SHS, en los capítulos 3 y 4 respectivamente.

2. El sector de servicios representa, desde hace varios años, un porcentaje importante del total de compras públicas, fenómeno que se debe en mayor parte por las políticas de tercerización que se han implementado en las diferentes instituciones estatales para rebajar el gasto público. Grupo SHS ha sabido aprovechar esta tendencia para posicionarse y competir, sin mucho éxito, con las empresas líderes del mercado. Para poder realizar esto, la empresa ha hecho una diversificación de servicios.

Para la empresa, este mercado representa un desafío constante, pues las instituciones públicas se alinean a nuevos modelos de negocios, como la economía verde y todo lo que esto conlleva, como los nuevos programas de gestión ambiental, esta tendencia obliga a las empresas oferentes a implementar nuevas estrategias, donde deben ser más eficientes a la hora de ofrecer sus servicios al Estado.

3. Mediante el capítulo 3 donde se realizó el diagnóstico de la información interna de la empresa y las proveedurías correspondientes al entorno externo de Grupo SHS, donde se lograron identificar las áreas de mejora de la organización.

Con la aplicación de distintos instrumentos de investigación cualitativa y cuantitativa, se reveló datos importantes en la gestión administrativa y estratégica de la empresa, además del área operativa del Departamento de Contratación Administrativa, donde se determinó que la empresa posee una visión estratégica orientada en mayor medida hacia el corto plazo, con una falta de documentación de la planificación estratégica, de estandarización de procesos y gestión del D.C.A, lo cual ocasiona un desequilibrio entre la trazabilidad, efectividad, eficiencia y productividad, en las áreas administrativas, estratégicas y operativas de la empresa.

Ahora bien, se mencionan los hallazgos más relevantes que se lograron concluir basados en el análisis del entorno interno y externo de la empresa:

Falta de análisis teórico y cuantitativo del mercado, así como de la información y datos históricos que posee la empresa para identificar oportunidades de mejora, en la planificación estratégica y procedimientos.

Disonancia entre los objetivos financieros y económicos con el desarrollo estratégico de la empresa, donde el enfoque principal se hacía las ventas, dejando con menor importancia a áreas medulares y actividades como lo son el correcto funcionamiento de las áreas administrativa y operativa.

Ausencia de estructuración en la distribución de los puestos y funciones en el área de Contratación Administrativa, donde se dificulta la toma de decisiones e identificación de responsables finales dentro del proceso, lo cual se debe a la ausencia de un organigrama

documentado para el D.C.A y una distribución de funciones y perfiles de puestos claros y estandarizados.

Falta de comunicación y estandarización en los procedimientos utilizados por parte del departamento de contratación administrativa y su coordinación con el 319 área operativa, provocando incurrir en errores como; omisiones de información de los requerimientos establecidos como precio, insumos, equipos y personal entre otros, durante la ejecución de procedimientos, dado que se dificulta identificar los puntos críticos del proceso e implementar mediciones de eficiencia.

4. Para el capítulo cuatro de la investigación se desarrolló una propuesta integral para la empresa Grupo SHS, de acuerdo con los resultados claves arrojados en el capítulo 3 de diagnóstico tomando como base final el Análisis Modal de Fallas y Efectos. Para el diseño del modelo propuesto se contemplaron los principales ejes del negocio que deben ser optimizados, tales como la estandarización de los procesos del D.C.A, la estructura organizativa, el mapeo de los clientes y competidores, el área de ventas y la creación de métricas de ejecución y control.

Sobre dichos ejes principales, se realizó la estandarización del proceso total de Contratación Administrativa, el cual se acompaña de un diagrama de flujo que permite visualizar dicho proceso, los indicadores de efectividad aplicables a dicho proceso, además de una ficha técnica que se diseñó con el fin de que la empresa automatice el proceso mediante un sistema de información exclusivo para el D.C.A. Asimismo, se replanteó el marco estratégico en base a su realidad y hacia donde debe realizar sus esfuerzos empresariales. A su vez, se buscó mediar la estrategia y la operatividad de la empresa mediante la creación del plan de acción táctico para el D.C.A.

Por otro lado, se replanteó la estructura organizativa del D.C.A con el fin de establecer los perfiles idóneos para la ejecución del procedimiento de contratación administrativa. También, mediante la realización del ABC de clientes y competidores se buscó que la empresa mapeara la realidad del mercado o sector de servicios en el que se ubica Grupo SHS, con el fin de que esta pueda tomar decisiones acertadas que le permitan crecer. Además, se complementa la propuesta mediante una estrategia de ventas que tiene como fin abarcar una mayor cuota de mercado del sector privado, tomando en cuenta que Grupo SHS, posee la capacidad de hacerlo.

Finalmente, se realizó una evaluación financiera de la propuesta diseñada para grupo SHS, donde se consideraron tanto la inversión inicial y la estructura de costos para ejecutarla, así como los ingresos proyectados luego de la implementación, para el cual el proyecto se considera viable, debido a la rentabilidad estimada.

Cabe destacar que es de suma importancia que la empresa proceda a implementar y dar un seguimiento constante a la propuesta con el fin de mantener una actualización de los procesos involucrados y por lo tanto se pueda tener una mejora continua y una sostenibilidad a largo plazo. (p.321)

Dentro de sus recomendaciones se incluyen:

Barboza, Lizano y Ruiz 2020

Alianzas estratégicas: Se recomienda a Grupo SHS el aprovechamiento de las normas ISO para mejorar los procesos de alianzas entre proveedores y la empresa, para reducir costos y cumplimiento en tiempos de entrega, a través de una mejora continua en los procesos de la empresa. Además, se recomienda desarrollar alianzas con empresas proveedores que tengan la capacidad de brindar un número considerable de la totalidad de insumos requeridos por Grupo

SHS, con el fin de disminuir los costos por compra de insumos a través de la compra de grandes volúmenes y aprovechar las economías de escala.

Realización de un Plan Operativo: Dentro de la propuesta brindada a la empresa Grupo SHS, se dio énfasis en optimizar el marco estratégico, para lo cual realizó un rediseño de todos los elementos que lo conforman, el replanteamiento de cada uno de los objetivos estratégicos, además se hizo la actualización y estructuración del flujo de procedimientos, así mismo mediante el plan de acción táctico se trató crear un vínculo entre lo estratégico y lo operativo, sin embargo este último no se contempló en totalidad dentro la propuesta, por lo que se recomienda a la empresa la realización un plan operativo que complemente a lo realizado.

Revisión y actualización de nuevos indicadores: Dentro del subproducto definido como la "Estandarización y rediseño del flujo de procesos del D.C.A de Grupo SHS, para mejorar la ejecución del proceso y su trazabilidad" se incluyeron un serie de indicadores cuyo objetivo es la medición efectiva de las fases clave del proceso de contratación administrativa, sin embargo se recomienda a la empresa realizar una revisión y actualización de los indicadores en caso de ser necesario medir la efectividad de alguna etapa en especial.

Certificaciones en Contratación Administrativa para el D.C.A: Una recomendación importante para el crecimiento de Grupo SHS, es que cada uno de los colaboradores del D.C.A. adquieran certificaciones específicas del área en Contratación Administrativa, 321 con el propósito que la totalidad del D.C.A obtenga una certificación sobre la normativa y jurisprudencia en C.A., lo cual daría un valor agregado dentro de la organización. Asimismo, se recomienda que los colaboradores de la empresa se actualicen en cuanto a las variaciones en las políticas de contratación administrativa, con la finalidad que el DCA se mantenga actualizado sobre la normativa y se ajuste a los cambios.

Estudio de mercado para el mercado B2B (negocio a negocio): Durante el proceso investigativo se identificó la capacidad que posee la empresa para incursionar en la venta de servicios en el sector privado, como parte de sus estrategias de crecimiento. Ante esto se recomienda a la empresa contratar un ente externo especializado en el área de mercadeo, con el fin de se pueda realizar un estudio de mercado y un plan de mercado, el cual vaya orientado a la posibilidad de ofrecer los servicios bajo el modelo negocio a negocios hacia el sector privado. Este nuevo enfoque permite la generación y estructuración de carteras de servicios especializados para empresas, respaldado por la experiencia previa en el sector público en el cumplimiento de altos estándares de requerimientos y ejecución.

Capacitación al personal de planta (colaboradores encargados de ejecutar las labores para ejecución del contrato): Como parte de los procesos que realiza la empresa Grupo SHS se encuentran el personal encargado de realizar aquellas actividades y labores necesarias para ejecutar los contratos, ante esto se recomienda a la empresa que pueda hacer una revisión de las metodologías de capacitación a los colaboradores del área operativa de ejecución del contrato, para lograr mantener la actualización y desarrollo de habilidades o capacidades requeridas para realizar las actividades. Además, esto con el fin que los servicios brindados se den de manera calificada para el cumplimiento de los requerimientos estipulados en los contratos, así como tener integridad al lograr la satisfacción del usuario o cliente final del servicio brindado. (p.322)

E. El antecedente presentado por Rubén Francisco Masís Ponce, 2022, tesis de Licenciatura, Universidad Internacional de las Américas, titulado: Elaborar un Plan de Negocios con el fin de impulsar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa Costa Rica Business Intelligence Services (CR-BIS). Se trata de:

Masís 2022

El proyecto de investigación fue realizado con el fin de proponer y generar un Plan de Negocios para la empresa Costa Rica Business Intelligence Services (CR-BIS). CR-BIS es una empresa existente donde el objetivo es ayudar al negocio y socios a impulsar el crecimiento y desarrollo en el territorio nacional. Además, la propuesta radica en construir ese documento que ordene y que materialice las diferentes ideas existentes e inexistentes de los socios.

Tiene como objetivo general: “Elaborar un Plan de Negocios con el fin de impulsar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa Costa Rica Business Intelligence Services (CR-BIS) para el primer cuatrimestre del 2022.” (Masís, 2022, p.20)

Por su parte, los objetivos específicos son:

Masís 2022

1. Cuestionar la efectividad y metodología del sistema de trabajo utilizado por Costa Rica Business Intelligence Services (CR-BIS) para el cierre 2021.

2. Analizar las oportunidades de negocio de Costa Rica Business Intelligence Services (CRBIS) para el 2022. 3. Establecer un Plan de Negocio acorde a las condiciones y hallazgos identificados. (p.20)

Dentro de sus conclusiones se destaca que:

Masís 2022

Mediante la encuesta se concluye que el costarricense está anuente a recibir información por medio de canales digitales, contrario a las llamadas telefónicas. Se complementa el hallazgo con una revisión de las tasas de contactación de las empresas A y B y otras entidades financieras, arrojando una tendencia a la baja en el contacto con clientes por medio telefónico.

- También se observó una caída en las consultas entrantes telefónicas e incremento en los canales digitales como WhatsApp, chats, bots, etc. Esto confirma que la dirección digital en comunicación es cada día más efectiva.

- Hay muy buena recepción en los mensajes publicitarios e informativos según indican los clientes; por otro lado, el enfoque de CR-BIS ha sido la implementación de estos canales en la cobranza y ventas, por lo que hay un nicho no atacado por la empresa que podría tener muy buenos resultados a la hora de ejecutarlo, ya sea con las mismas o nuevas empresas. Sin embargo, se ocupa una alineación de cultura organizacional en CR-BIS para ejecutar la adaptación.

- Existe un canal querido por los clientes y muy poco explotado por el mercado empresarial costarricense, las redes sociales es un medio por el cual la certeza de contactación con la persona correcta es sumamente alto, además de ser semipúblico, actualmente son muy utilizadas para hacer llegar publicidad de forma masiva sobre algún producto o servicio; sin embargo, no son utilizadas de forma personalizada, es un nicho que, bien trabajado, podría conseguir muy buenos resultados.

- Según los resultados de la encuesta, cuando se le consultó a los clientes si quieren recibir información de algún producto o servicio, un 65% indicó que no lo desean; sin embargo, más adelante, cuando se les consultó si les gustaría recibir información electrónica y poder responder al momento llevando la gestión a través del canal deseado, un 91% indicó que “Sí”. Este es un hallazgo sumamente importante, ya que la herramienta CR-BIS permite esta interacción y puede ser mejor aprovechada para enlazar nuevas empresas a la cartera. 90

- Los colaboradores de la empresa A resaltaron que el marcador predictivo es importante y de muy buenos resultados, creando una gestión omnicanal completa; contrario a la empresa B,

donde la sinergia no es 100% satisfactoria. Eso habla muy bien del nivel de herramienta que maneja CR-BIS. También recalcaron lo efectivas y productivas que son las acciones electrónicas, sobre todo el canal de WhatsApp, el cual opacó las llamadas telefónicas.

- Los socios, por otra parte, hacen ver en la encuesta la carencia de orden y conocimiento hacia la empresa, razón principal por la cual se está realizando este proyecto. Existen muchas oportunidades de mejora en todos los ámbitos, es negativo ya que hay muchas inconsistencias e inexistencias, pero por otro lado es positivo, ya que al haber y existir voluntad por parte de los socios, permite hacer muchas implementaciones inmediatas y de impacto positivo para CR-BIS.

- El PESTEL arrojó información importante para la creación del FODA, los aspectos sociales y tecnológicos resaltaron oportunidades muy importantes y de mucho más impacto que las amenazas, esto es sumamente positivo ya que son los dos sectores más importantes para la actividad a la que se dedica CR-BIS y conlleva a buenas ideas e implementaciones en los diferentes planes del negocio.

- El FODA resaltó diferentes temas importantes que, si son atacados de la forma correcta, pueden generar muchos beneficios al negocio. La complementación con las matrices EFE e EFI es fundamental, estas relaciones de matrices destacaron que un enfoque en temas puntuales puede incrementar significativamente el rendimiento y funcionamiento de CRBIS, ambas matrices obtuvieron un valor por debajo de 2,5; sin embargo, como se mencionaba, planes o estrategias concretas de mediano plazo pueden subir las notas significativamente.

- Las 5 fuerzas de Porter destacan que el sector sí es rentable, existen amenazas, pero sigue siendo un mercado completamente trabajable y explotable, si se generan cambios a lo interno de CR-BIS se pueden minimizar muchos problemas y maximizar el rendimiento, con ello sus ingresos, el punto más preocupante es la rivalidad entre las empresas, ya que existen puntos

de comparación muy concretos que podrían medir rendimientos y conllevar a consecuencias con los proveedores. (p.90)

Dentro de sus recomendaciones se incluyen:

Masís 2022

El área legal es una inconsistencia muy importante para CR-BIS, es de las debilidades más fuertes por muchos motivos, problemas legales pueden conllevar consecuencias de cualquier tipo y nivel, por lo cual se recomienda la contratación de un abogado o bufete por servicios profesionales.

- Durante la pandemia, muchas empresas por preferencia y bienestar seleccionaban las reuniones virtuales, esto facilitaba el hecho de no tener una oficina; sin embargo, desapareciendo las restricciones por COVID-19 se está reincorporando poco a poco las reuniones y citas presenciales. Debido a este cambio se recomienda el alquiler de una oficina pequeña en un lugar céntrico con el fin de disponer de una sala de reuniones o bien un punto de referencia; por otro lado, se recomienda otra opción, esta consiste en buscar lugares profesionales que se dedican al alquiler de salas ejecutivas y llegar a acuerdos o bien, planes especiales según las necesidades.

- Se recomienda la contratación con un outsourcing de recursos humanos para la contratación de personal. Las encuestas demostraron que ningún socio tiene la fortaleza de contratación, por lo que se plantea el acudir a expertos del tema para que orienten la necesidad de CR-BIS y bien se adquiera una persona con el perfil correcto. Es necesario recordar que el bien humano es el más importante y uno de los más difíciles de predecir. (p.91)

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Debido a la falta de enfoque en la estrategia competitiva y escaso alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A. ya que se han identificado

duplicación de esfuerzos, retrasos y una limitada capacidad para competir, surge la necesidad de definir un plan de mejora que permita a la empresa posicionarse como líder en su ámbito de operación y negocio. Así mismo, existen indicadores de gestión poco definidos o inconsistentes que dificultan la evaluación precisa del rendimiento de diferentes áreas e impiden identificar rápidamente problemas y oportunidades de mejora en los procesos.

### **1.1.3 Justificación**

Con el fin de mejorar el alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A., la presente investigación se fundamenta en la necesidad de un enfoque integral de análisis gerencial para identificar y potenciar las áreas clave que agregan valor a la empresa, por lo que se plantea el uso de herramientas como la matriz FODA y la cadena de valor para detectar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades, y establecer estrategias competitivas efectivas. La aplicación de la inteligencia de negocios permitirá optimizar la toma de decisiones, mejorar los procesos internos y establecer políticas y lineamientos claros.

El presente proyecto es de carácter práctico, en el cual se busca desarrollar un plan de mejoramiento de la competitividad de la empresa ADCOPRO S.A. fundamentado en la administración estratégica.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cómo mejorar de manera integral el enfoque de la estrategia competitiva y alinearlo con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Mejorar de manera integral el enfoque de la estrategia competitiva y alinearlos con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Construir la matriz FODA de la empresa ADCOPRO S.A.
- Analizar la cadena de valor y estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A.
- Mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa de la empresa ADCOPRO S.A.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

El presente marco referencial aborda una serie de conceptos clave en la gestión empresarial que son esenciales para comprender y fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. En primer lugar, la Matriz FODA proporciona un análisis exhaustivo de los factores internos y externos que impactan el desempeño organizacional, permitiendo identificar oportunidades y mitigar amenazas. A continuación, la Cadena de Valor examina las actividades fundamentales que contribuyen a la creación de ventajas competitivas a través de la generación de valor en cada etapa del proceso organizativo. La Estrategia Competitiva se centra en las decisiones estratégicas que posibilitan la diferenciación en el mercado y el logro de los objetivos organizacionales, mientras que la Toma de Decisiones resalta la importancia de contar con información financiera adecuada, habilidades analíticas y juicio crítico para ejecutar acciones efectivas. Estos cuatro enfoques interconectados ofrecen una base sólida para la ejecución estratégica dentro de las organizaciones. En este contexto, la gestión estratégica y la eficiencia operativa se presentan como pilares fundamentales para asegurar el éxito en un entorno globalizado y competitivo. En el caso de la empresa ADCOPROSA, que fue fundada en 2009 en San José, Costa Rica, estos conceptos cobran relevancia para su crecimiento y adaptación en un entorno de constantes cambios. A través de la evolución de sus operaciones y la diversificación de proyectos, la empresa busca mejorar continuamente su eficiencia y gestión estratégica, aspectos que se deben fortalecer, especialmente en lo que respecta a la definición de su misión, visión y valores, elementos clave para su identidad corporativa y éxito a largo plazo.

## 2.1 MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico aborda conceptos fundamentales en el ámbito de la gestión empresarial que permiten comprender y fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. En primer lugar, la Matriz FODA ofrece un análisis integral de los factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional, proporcionando una base para identificar oportunidades y afrontar amenazas. Posteriormente, la Cadena de Valor detalla las actividades clave que generan ventajas competitivas al añadir valor en cada etapa de los procesos organizativos. La Estrategia Competitiva se centra en las decisiones estratégicas que permiten a las empresas diferenciarse en el mercado y alcanzar sus objetivos, mientras que la Toma de Decisiones resalta la importancia de la información financiera, las habilidades analíticas y el juicio crítico como elementos esenciales para implementar acciones efectivas. Estos cuatro enfoques interconectados forman una estructura teórica sólida que guía el análisis y la ejecución estratégica en las organizaciones.

### **Matriz FODA**

En el libro del (2020), Análisis FODA o DAFO, de David Sánchez Huerta se dice que: El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus habilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. Fue inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford (EE. UU.) en los sesenta, y sigue estando plenamente vigente a día de hoy.

Cada sigla de un análisis FODA o DAFO representa uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de fortalezas, D de debilidades, O de oportunidades y A de amenazas. (p.1)

Además, en el libro del (2020), Análisis FODA o DAFO, de David Sánchez Huerta, se menciona que:

Aunque es relativamente sencillo de realizar, somos partidarios de seguir siempre un proceso estructurado y minucioso, especialmente cuando estemos hablando de una empresa.

El proceso que recomendamos llevar a cabo no se detiene en la realización de la matriz FODA-DAFO sino que va más allá, definiendo los siguientes pasos para la selección, planificación e implementación de las acciones más apropiadas en función del análisis realizado y de la estrategia seleccionada para la empresa.



**Figura 1:** Fases de análisis FODA

**Fuente:** Sánchez, D. (2020)

En primer lugar, hay que identificar las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades a través del estudio del micro y macroentorno y de un concienzudo análisis interno.

Justo después hay que cumplimentar la matriz FODA o DAFO.

En tercer lugar, realizaríamos el análisis CAME, herramienta para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades anteriormente identificadas.

Luego seleccionaríamos la estrategia de la compañía.

Por último, definiríamos y planificaríamos las acciones a implementar. (p.5)

En el libro Administración Una Perspectiva Global, Emprendedora y de Innovación 16a Ed., del 2022, Weihrich, Cannice y Koontz explican la siguiente información:

La tabla 5-1 presenta las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA (aunque la importancia radica en las estrategias, en esta explicación pueden hacerse análisis similares para desarrollar tácticas o planes de acción más detallados). Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas): La estrategia DA, que pretende minimizar debilidades y amenazas, se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar), puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias de las cuales carece (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades que existen en el ambiente externo. La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras y minimizar las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto que introdujo al mercado un competidor. La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia esta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en

fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades. (p. 140)

Tabla 5-1 Matriz FODA para la formulación de estrategias

Factores externos	Fortalezas internas (F) Administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Las áreas que se muestran en el recuadro de Fortalezas
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Incluidos los riesgos) Condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías	<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Similar a la estrategia de desarrollo que se emplea para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
<b>Amenazas externas (A)</b> Fallas en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades	<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Reducción, liquidación o co conversión para minimizar las debilidades y amenaza

**Figura 2** Matriz FODA para la formulación de estrategias

**Fuente:** Weihrich, Cannice y Koontz, (2022)

## Cadena de Valor

Linda Bibiana Rocha Medina en su libro del 2021, Gestión empresarial de la cadena de suministro, menciona que:

Toda compañía es un conjunto de actividades orientadas al diseño, producción, comercialización, distribución y soporte de sus productos. Dichas actividades pueden ser representadas utilizando una cadena de valor.

La cadena de valor muestra el valor total, el cual se compone por las actividades que agregan valor y el margen. Las actividades de valor son física y tecnológicamente diferentes a las que la empresa realiza, estos son los elementos básicos por los cuales la compañía crea un producto “valorable” para sus compradores. El margen es la diferencia

entre el valor total y los costos colectivos de la realización de las actividades que generan valor (Porter, 1998).

Cada una de las actividades de valor utiliza insumos comprados, recursos humanos (de mano de obra de gestión) y, en alguna medida, la tecnología para llevar a cabo sus funciones. Las actividades se pueden dividir en dos grandes tipos: actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas implicadas en la creación física del producto y su venta, su entrega al comprador y posterior asistencia. Estas, a su vez, pueden ser divididas en cinco categorías genéricas.

Logística de entrada: actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos, manejo de materiales, control de inventarios, programación de vehículos y retornos a los proveedores.

Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos (entradas) en el producto final, tales como mecanizado, ensambles, empaque, mantenimiento de equipos y pruebas, incluye la operación de las instalaciones.

Logística de salida: todas aquellas actividades asociadas con la preparación de pedidos, almacenamiento y distribución física del producto. Tiene en cuenta el almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de los vehículos de entrega, procesamiento de órdenes y programación.

Mercadeo y ventas: son las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los clientes puedan adquirir los productos e inducirlos a hacerlo. Incluye actividades tales como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección del canal y estrategias de precios.

Servicio: actividades encaminadas a proveer servicio para mejorar o mantener el valor del producto, tales como instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.

Cada una de estas actividades puede ser vital para generar ventaja competitiva dependiendo de la industria. Por ejemplo, para un distribuidor, las actividades de logística de entrada y de salida pueden llegar a ser críticas, mientras que para una empresa prestadora de servicios, las actividades relacionadas con su operación son trascendentales, de esto depende la percepción que el cliente tenga de su producto. En general, en cualquier compañía pueden estar presentes, en mayor o menor grado, todas las actividades primarias y jugar un papel en la definición de la ventaja competitiva (Porter, 1998).

Por su parte, las actividades de apoyo, como su nombre lo indica, brindan soporte tanto a las actividades primarias como entre sí mismas. Las actividades de aprovisionamiento, desarrollo tecnológico y gestión de los recursos humanos pueden estar asociados tanto con actividades primarias específicas (operaciones, logística externa, mercadeo y ventas) como con el soporte de la cadena de valor. La infraestructura o estructura organizacional de la empresa no está asociada con actividades primarias específicas, pero sí apoya a toda la cadena de valor (Porter, 1998).

Las actividades de apoyo pueden ser divididas en cuatro grandes categorías como se muestra en la figura 1.10, y como sucede con las actividades primarias, cada una de las actividades de soporte se divide en actividades que agregan valor y que además son específicas según el tipo de industria (Porter, 1998). Por ejemplo, el desarrollo tecnológico puede incluir características y componentes de diseño, campos de prueba,

ingeniería de procesos y selección de tecnología. De manera similar sucede con el procurement, que puede dividirse en actividades tales como la evaluación de proveedores, compra de insumos o materias primas e incluso seguimiento al desempeño de proveedores.

Procurement (aprovisionamiento): se refiere a la función de compra de todas aquellas “entradas” utilizadas en la cadena de valor de la compañía. Incluye la obtención de las materias primas, suministros e insumos y activos tales como maquinaria, equipos de laboratorio, equipos de oficina e instalaciones. Aunque la adquisición de materiales está generalmente asociada con las actividades primarias, es de aclarar que está presente en todas las actividades de la cadena de valor incluyendo las de soporte.

El término procurement es mucho más amplio ya que no se limita únicamente a las actividades propias realizadas específicamente por el departamento de compras, sino que pueden incluir, por ejemplo, decisiones de tipo estratégico como la adquisición de equipos de automatización, equipos de diagnóstico o de laboratorio e, incluso, contratación de consultorías externas.

Desarrollo tecnológico: puede ser definido como todas aquellas actividades que involucran tecnología, puede ser el know-how, los procedimientos o la tecnología incluida en la ejecución de los procesos. Esta actividad está compuesta por una gama de actividades que pueden ser ampliamente agrupadas en esfuerzos dirigidos a mejorar tanto los productos como los procesos (I+D) y, generalmente, se asocia con los departamentos de ingeniería. Esta actividad puede dar soporte a otras tantas que agregan valor al interior de la compañía, a áreas como las de comunicaciones o BPM (Business Process Management). También puede estar presente en la investigación y desarrollo de nuevos

productos, rediseño de procesos y procedimientos relacionados con toda la cadena de valor de la organización.

Gestión de recursos humanos: son todas aquellas actividades que involucran reclutamiento, despidos, entrenamiento, desarrollo y compensación de todo el personal de la organización. Sustenta tanto las actividades primarias como las de soporte, y en sí, a toda la cadena de valor de la compañía. La gestión de los recursos humanos afecta la competitividad de cualquier organización a través del papel que desempeña tanto en la definición de aptitudes y habilidades como en actividades de motivación de los colaboradores y los costos asociados al entrenamiento y desvinculación de estos y, en algunos tipos de industria, son clave para mantener una ventaja competitiva (véase estrategias de planeación agregada).

Infraestructura de la compañía (estructura organizacional): está compuesta por actividades como la gerencia general, planeación, gestión de los recursos financieros, contabilidad, asuntos jurídicos y gestión de la calidad. A diferencia de las demás actividades de soporte, la estructura de la compañía generalmente apoya a toda la cadena de valor y no solo a actividades específicas o individuales. Además, en el caso de compañías tipo corporación puede estar dividida de acuerdo con sus UEN, como es el caso de una corporación universitaria (véase el aparte sobre unidades estratégicas de negocio). En este tipo de compañías, la estructura suele estar definida por las UEN y los niveles corporativos. Por ejemplo, el área de finanzas forma parte de un nivel corporativo, mientras que el área de gestión de la calidad se encuentra en las unidades de negocio (Porter, 1998) y, sin querer decir que actúen cada una por su cuenta, muchas de las

actividades desarrolladas por la estructura están presentes tanto en los niveles corporativos como en las UEN.

#### Tipos de actividades

Dentro de cada una de las actividades primarias y de soporte, existen tres tipos de actividades que desempeñan diferentes roles en la ventaja competitiva y todas las compañías cuentan con estos tres tipos de actividades:

**Directas:** actividades directamente relacionadas con la creación de valor para el cliente, tales como ensamble, mecanizado, operaciones de la fuerza de ventas, publicidad, diseño de producto, etc.

**Indirectas:** actividades que hacen posible el desarrollo y mejoramiento continuo de los procesos, tales como el mantenimiento de equipos y máquinas, programación (de producción, de despachos, etc., operación (de la planta), administración de la fuerza de ventas, gestión de la investigación, mantenimiento de los registros de proveedores, etc.

**Aseguramiento de la calidad:** como su nombre lo indica, son todas aquellas actividades encaminadas a asegurar la calidad de las demás actividades como lo son el monitoreo, inspección, pruebas, chequeos, ajustes y reelaboración. El aseguramiento de la calidad no es sinónimo de gestión de la calidad ya que muchas de las actividades que crean valor contribuyen a la calidad. (p.74).

### **Estrategia Competitiva**

En el libro del 2020, Modelos de Negocio Dinámicos de Elbar Ramírez, Margot Cajigas Romero y David Ramírez Cajigas se detallan diferentes tipos de estrategias competitivas.

Puntualmente se indica que:

En los libros *Estrategia competitiva y ventaja competitiva* (Porter, 1985; 1991) el autor demuestra que se puede definir la estrategia competitiva de una empresa perfilando:

*Estrategia de diferenciación con precios altos.* Esta estrategia es aplicada por empresas con bienes con valor agregado contenido en el producto o en sus servicios complementarios. Estos bienes están dirigidos a compradores con capacidad económica, quienes aprecian las cualidades del producto y aceptan pagar un mayor precio.

La empresa que emplee esta estrategia puede requerir estar permanentemente creando, innovando y mejorando su producto. Normalmente los productos premium tienen marcas destacadas y apreciadas por sus clientes, son ofertados por pocas empresas y otorgan relativos altos márgenes de contribución, lo que permite obtener utilidades, aunque se venden en poco volumen.

*Estrategia de poca calidad y alto volumen con precios bajos.* Esta estrategia es aplicable por empresas con bienes populares o de bajo costo que se venden en su estado natural o que han estancado su innovación.

Su venta es masiva, con alta frecuencia de uso y los compradores los adquieren casi sin considerar la marca, por simple necesidad, gusto o por encontrarlos disponibles en los puntos de venta. Deja un relativo bajo margen de contribución porque compiten en segmentos populares con múltiples oferentes, pero generan beneficios porque se venden en grandes cantidades.

*Estrategia equilibrada, productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos.* Si bien Porter califica esta alternativa como “perdedora” porque, al pretender eludir los extremos “alto” o “bajo” para discriminar a los clientes, estas marcas

se diluyen perdiendo identidad, con ella se mueven buena parte de las empresas en la mayoría de países.

Eso les permite atender los mercados de mediana capacidad adquisitiva, un porcentaje de los de altos ingresos interesados en ahorrar y un porcentaje de los de bajo ingreso con aspiraciones de ascender. El margen de contribución unitario es mediano, la competencia es intensa, pero el mercado es muy grande y a partir de esa mezcla surgen las ganancias.

*Estrategia de enfoque o alta especialización con precios altos.* Es aplicada por firmas ocupadas de atender productos especializados, demandados por empresas en sus procesos de fabricación, el mercado institucional o incluso el consumidor final. Este último consume este tipo de productos en situaciones especiales de necesidad o gustos exclusivos. Se caracteriza por ser un producto altamente sofisticado, dirigido a lo que Philipp Kotler denomina *la célula del mercado*, es decir, aquella ínfima minoría en capacidad y dispuesta a pagar precios extravagantes para disfrutar de manera personal y única de un bien determinado.

El mercado es extremadamente chico, la frecuencia de recompra del bien es baja, pero el margen de contribución puede superar varias veces el costo unitario de producción de donde se derivan los beneficios.

*Estrategia flexible o múltiple según coyuntura y mercados:* esta estrategia, en realidad no planteada por Porter, sino por los autores de este trabajo, debe considerarse principalmente para empresas que venden por pedidos específicos, lo que les permitiría ajustarse a los requerimientos de cada comprador; o para compañías que pueden trabajar por ciclos de producción por temporadas para distintos mercados, o para las que pueden

crear y sostener varias marcas para distintos segmentos del mercado, por lo que pueden categorizar sus productos en cualquiera de las cuatro categorías explicadas. (p. 88)

Con más énfasis en las estrategias de costos bajos, Alfredo Paniego en su libro del 2023, *Administración estratégica del turismo* menciona que:

Para obtener una ventaja de costos sobre los rivales, los costos acumulados de una empresa, a lo largo de su cadena de valor general, deben ser menores que los acumulados de cada uno de sus competidores, los medios para lograrlo deben ser perdurables. Para ello, hay dos formas de lograrlo:

- ▶ Hacer un mejor trabajo que los rivales en el desempeño de las actividades de la cadena de valor de forma más rentable.

- ▶ Renovar la cadena de valor general de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades generadoras de costos.

### **Administración rentable de las actividades de la cadena de valor**

Para que una empresa administre de modo más rentable que sus rivales su cadena de valor, la administración debe emprender medidas concertadas y constantes para descubrir oportunidades de ahorrar costos en cada uno de sus segmentos. Ninguna actividad puede escapar al escrutinio del ahorro de costos y debe esperarse de todo el personal que emplee su talento e ingenio para idear formas innovadoras y eficaces de bajar los costos. Deben explorarse todas las formas de desempeñar las actividades de la cadena de valor con un costo menor que los rivales. Sin embargo, debe prestarse una particular atención a un conjunto de factores conocidos como impulsores de costo, que ejercen un efecto especialmente fuerte en los costos de una empresa y que los directivos

pueden aprovechar para reducir costos. Entre las medidas para manejar los costos mejor que los competidores suelen encontrarse las siguientes:



Fuentes: adaptado por el autor a partir de M. Porter, *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Nueva York, Free Press, 1985.

**Figura 3:** Impulsores de costo

**Fuente:** Paniego, 2023

► Esforzarse por aprovechar todas las economías de escala disponibles. Las economías de escala surgen de una habilidad para bajar los costos unitarios con el incremento de la escala de operación y afectan los costos unitarios de muchas actividades a lo largo de la cadena de valor, como manufactura, I+D, publicidad, distribución y administración general. Por ejemplo, algunos anunciantes pueden aportar los cinco millones de dólares que cuesta un anuncio de 30 segundos durante el Super Bowl,<sup>15</sup> porque el costo de un anuncio así se reparte en los cientos de millones de unidades que venden. En cambio, para una empresa pequeña con un volumen de ventas de solo 1 millón de unidades sería prohibitivo ese costo de 3 millones de dólares por un anuncio en el Super Bowl; solo un comercial elevaría los costos por unidad tanto que, aunque el

anuncio fuese inusualmente eficaz y generara un aumento del volumen de ventas de 25%, a 1,25 millones de unidades, no le sería rentable. De igual modo, es más económico operar una unidad de negocios grande que una pequeña.

► Aprovechar por completo los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia.

El costo de desempeñar una actividad declina con el tiempo, conforme se construye el aprendizaje y experiencia del personal de la empresa. Las economías de la curva de aprendizaje y experiencia pueden provenir de refinar y dominar tecnologías recién introducidas, de las experiencias y sugerencias de los trabajadores para instalar diseños de plantas y procedimientos más eficientes, y de la rapidez y eficacia añadidas que resultan de elegir ubicaciones para la construcción de nuevas unidades de negocios. Las empresas que administran con agresividad los costos bajos prestan gran atención a aprovechar los beneficios del aprendizaje y la experiencia, y a conservar la propiedad de esos beneficios en la mayor medida posible.

► Tratar de operar las instalaciones a toda su capacidad. Si una empresa es capaz de operar a toda o casi toda su capacidad, tiene un gran efecto en los costos unitarios cuando su cadena de valor contenga actividades asociadas a costos fijos sustanciales. Las tasas elevadas de utilización de la capacidad permiten que la depreciación y otros costos fijos se repartan entre un volumen mayor, lo que reduce los costos fijos por unidad. Mientras más capital intensivo tenga el negocio o mayor sea el porcentaje de costos fijos como el de los costos totales, más importancia adquiere la operación a plena capacidad, pues hay una penalización fija de costo unitario por subutilizar la capacidad existente. Pensemos cuánto bajaría el costo fijo de un hotel con una ocupación media anual superior al 80%.

► Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. Muchas empresas persiguen una reducción de costos al asociarse con proveedores para enfocar el proceso de pedidos y compras, reducir los costos de inventarios mediante prácticas “justo a tiempo” (just in time inventory practices), economizar en el transporte, almacenamiento y manejo de materiales, y descubrir otras oportunidades para ahorrar costos. Una compañía con una competencia distintiva en la administración rentable de la cadena de suministro, en ocasiones, puede generar una ventaja de costos considerable sobre los rivales menos aptos.

► Usar insumos de menor costo en tanto no implique un sacrificio demasiado importante en calidad. Algunos ejemplos son materias primas o componentes de menor costo. Si los costos de ciertos factores son “demasiado elevados”, una empresa puede incluso diseñar el producto o el proceso de modo que no emplee en absoluto los insumos de costo alto.

► Usar el poder de negociación de la empresa con los proveedores u otros actores en el sistema de la cadena de valor para obtener concesiones. Si bien el análisis del poder de negociación se centra sobre las empresas, en el caso de los proveedores debe prestarse atención al papel que juega la mano de obra en el sector hotelero, especialmente en estos casos: si es escasa, altamente cualificada o fuertemente sindicalizada, puede negociar de manera efectiva e influir en los beneficios del sector; si, en cambio, es abundante, poco especializada y desorganizada, estará dispuesta a percibir menores salarios y prestaciones laborales. Las industrias que presentan proveedores con alto poder de negociación suelen obtener bajas tasas de rentabilidad. Adelantadas del canal.

► Usar sistemas de comunicación y tecnología de la información para alcanzar eficiencias operativas. El acceso de datos, desde los pedidos de clientes hasta los componentes de producción, junto con el uso de la Enterprise Resource Planning (ERP o planeación de recursos de la empresa) y el software tipo Manufacturing Execution System (MES o sistema de ejecución de fabricación) reducen, en gran medida, los tiempos de producción y los costos laborales. Numerosas empresas ahora cuentan con sistemas y software de internet que transforman actividades antes muy laboriosas y consumidoras de tiempo –como compras, manejo de inventario, facturación y pago de facturas– en acciones muy ágiles que se desarrollan en unos cuantos clics del mouse.

► Adoptar tecnología avanzada de producción y de diseño de productos para mejorar la eficiencia general. Los ejemplos varían de tecnología de producción robótica muy automatizada hasta técnicas computer-assisted design (CAD o diseño asistido por computadora) y procedimientos de design for manufacture (DFM o diseño para manufactura) que permiten una producción más integrada y eficiente.

► Las empresas también alcanzan sustanciales mejoras de eficiencia mediante la innovación de procesos o mediante enfoques como el del manejo de procesos comerciales, reingeniería de procesos y administración de la calidad total, que pretenden coordinar actividades de producción e impulsar una mejora continua en productividad y calidad.

► Estar alerta ante las ventajas de costos de contratación externa e integración vertical. Contratar a terceros para que lleven algunas actividades de la cadena de valor (outsourcing) puede ser más económico que el que la propia empresa lo haga, si los especialistas externos, en virtud de su experiencia y volumen, llevan a cabo esas

actividades con menores costos. De hecho, la contratación externa es un enfoque de reducción de costos empleado con frecuencia en años recientes. Sin embargo, hay ocasiones en que integrar las actividades, ya sea de proveedores o de aliados en los canales de distribución, permite bajar costos mediante mayores eficiencias de producción, menores costos de transacción o una mejor posición para negociar. Es por esto por lo que muchos hoteles contratan externamente el lavado de los blancos.

► Motivar a los empleados mediante incentivos y cultura corporativa. El sistema de incentivos de una empresa puede fomentar no solo una mayor productividad laboral, sino también innovaciones ahorradoras de costos provenientes de las sugerencias de los trabajadores. La cultura de una compañía también puede motivar el orgullo laboral en la productividad y mejora continua.

La estrategia genérica de costos, o de mejor costo, está orientada, entonces, a proporcionar a los clientes más valor por su dinero. La idea es crear un valor superior tratando de satisfacer o superar las expectativas del comprador acerca de los atributos fundamentales del producto o servicio respecto de calidad, características y desempeño y, al mismo tiempo, superando sus expectativas de precio. (p. 174)

Por su parte, en el libro del 2022 *Introducción a la planeación estratégica por escenarios* de Javier Medina Vásquez y Pedro León Cruz Aguilar se menciona que:

Las estrategias de diferenciación: aumentan la utilidad siempre y cuando los productos logren un precio bastante alto o logren un volumen de venta suficiente para cubrir el valor de los costos añadidos para conseguir la diferenciación y fracasan cuando los consumidores no valoran los atributos que hacen única a la marca o sus rivales imitan con facilidad el planteamiento diferenciador de la empresa.

Las oportunidades de diferenciación están en todos los eslabones de la cadena de valor de una industria concentrándose en los impulsores de cualidades únicas que son factores que ejercen un fuerte efecto diferenciador y señalan las formas a los directivos para mejorar la diferenciación:

1. Promover la creación de productos con atributos, diseños y desempeño superiores.
2. Desarrollar el servicio al cliente o incrementar la cantidad de servicios.
3. Impulsar y ejecutar actividades de I+D en los procesos de producción.
4. Crear una cultura de innovación e incorporar los avances tecnológicos.
5. Incorporar la mejora continua de la calidad.
6. Aumentar la intensidad del marketing y las actividades de ventas.
7. Proveerse de insumos de alta calidad.
8. Mejorar las habilidades, conocimientos y experiencias de los empleados mediante actividades de administración de recursos.

Entre las razones por las cuales fracasa una estrategia de diferenciación sobresalen: la imitación por parte de competidores, el incremento de precio que lleve a pensar al cliente que la diferenciación no corresponde al costo del producto, cuando los compradores están satisfechos con un producto básico y no crean que requieran atributos extras que generen un incremento en el precio. En este tipo de casos la estrategia de costos bajos se impone sobre la de diferenciación. Las empresas pueden diferenciarse entre otras características por las siguientes:

- Posicionarse de manera diferentes: cuando se apropian de un atributo especial del producto.
- Por la característica del producto: tiene un atributo que ningún competidor la tiene.

- Nivel de servicios: presta un servicio excelente y sorprendente, nunca pensado por el cliente.
- Experiencia del cliente: el cliente vive experiencias memorables y únicas.
- Distribución: está en los lugares más convenientes
- Diseño: la atracción que le genera al cliente la estética y la funcionalidad.
- Proceso: una forma diferente de hacer las cosas. (p. 168)

Además de definir la estrategia competitiva y listar los tipos de estrategias, resulta relevante resaltar los factores que determinan o facilitan la competitividad con el fin de incrementarla. Al respecto, en el libro del 2019 de José Méndez, *Microeconomía La Economía en la Empresa* se mencionan los siguientes factores:

Mejorar la capacidad de la organización para aumentar los rendimientos de los factores como el trabajo, el capital, las materias primas, las ideas y los conocimientos.

Establecer y fomentar economías en la producción. Es decir, aplicar estrategias que les permitan conseguir economías de escala internas, en particular en los procesos de fabricación, y tomar acciones para lograr economías de escala externas.

Trabajar mucho en la reducción de costos, con una buena administración que haga posible bajar precios. En otras palabras, ser líderes en costos y precios.

Contar con un sistema de calidad total, que es clave para elevar la competitividad, y establecer un sistema de mejora continua de productos, servicios, procesos y sistemas.

Instituir la innovación como estrategia, como arma competitiva, promoverla y estimularla. La innovación significa crear nuevos:

Productos

Servicios

Procesos

Sistemas

Equipos

En síntesis, elevar la competitividad empresarial es el resultado de aplicar la mejora continua en calidad de productos, servicios, procesos y equipos, reforzada con la innovación y sustentada en el capital humano; es decir, el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se traducen en competencias laborales y profesionales. (p. 315)

### **Toma de Decisiones**

Enrique Zamorano, en su libro del 2020, *Análisis Financiero para la toma de Decisiones* menciona que:

Algunas personas han expresado que las profesiones contables y administrativas carecen de sentido social, puesto que sólo tratan con cifras y dinero, o sea, que se orientan generalmente en torno al “móvil económico”. En otras profesiones, en cambio, se identifica claramente su propósito social; por ejemplo, en la profesión de médico, su finalidad es la de aliviar el dolor humano.

La medicina y otras profesiones tienen un sentido humanitario, pero también las contables y administrativas tienen un enfoque social; producen la información financiera que está estrechamente relacionada con la toma de decisiones en las empresas y otras instituciones.

Tal información no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar otro fin último: la decisión es un proceso trascendente que puede significar el éxito o fracaso en una empresa; prosperidad o quebranto; riqueza o miseria.

Al producir dicha información, las profesiones contables y administrativas, participan en el logro de los objetivos económicos y sociales que tienen las empresas.

Son profesiones dinámicas e innovadoras, especialmente diestras para responder de forma continua a cualquier clase de cambio en su entorno, ya que han encontrado métodos para obtener información adecuada para administrar las empresas dentro de un contexto inflacionario; técnicas de planeación financiera, de presupuestos flexibles y de estimación de flujo de recursos; métodos para analizar e interpretar la información financiera, etcétera.

El proceso de decidir en los negocios se fundamenta principalmente en la información financiera y debe incluir la participación de estos profesionales, ya que el manejo de los estados financieros es su campo de acción.

Ellos son los mejor preparados, por su entrenamiento y su experiencia para analizar e interpretar la información financiera; por lo tanto, están capacitados para coadyuvar con los hombres de negocios en su gestión y en la toma de decisiones.

La decisión requiere del suministro de información que ayude a ver lo que está sucediendo con la situación financiera y los resultados de operación de la empresa y, además, a prever lo que probablemente sucederá y servirá de apoyo a la toma de decisiones. Ciertamente, la información financiera es parte inseparable del proceso de decisión. (p. 11)

Además, Zamorano menciona que:

Según Herbert A. Simon, muchas premisas entran en la toma de decisiones incluyendo las premisas informativas que describen los hechos, las temperamentales que expresan la personalidad, y las premisas éticas que definen los objetivos y los valores de la organización en cuestión.

Es conocido que el factor más importante para la toma de una decisión administrativa es el conocimiento de los hechos; una persona, para resolver un problema, necesita conocerlo teniendo información sobre el mismo.

Los estados financieros son muy elocuentes, revelan mucha información de la empresa, incluyendo información sobre su solvencia y estabilidad, sus fuentes de financiamiento e inversiones, su productividad y su capacidad para generar recursos líquidos, así como los resultados de sus

operaciones. Para quienes saben interpretar su “lenguaje”, representan una fuente valiosa de información que les permite orientar en forma adecuada sus decisiones y dirigir con éxito la marcha de la empresa. Para interpretar adecuadamente los estados financieros debemos conocer datos clave de los problemas de la empresa y del entorno en que se desenvuelve. Pueden ser un mercado más difícil, inflación, devaluación, competencia, intervención estatal, impuestos, controles de precios, costos excesivos, márgenes reducidos, dificultades de cobro y muchos otros más. La lista de posibilidades es interminable. (p. 23)

Ahondando más en los aspectos necesarios a la hora de tomar decisiones se hace relevante lo que indican Alexandra Arguello, María Llumiguano, Clarita Gavilánez, y Luis Torres en su libro del 2020 *Administración de Empresas Elementos Básicos*:

En el proceso de toma de decisiones, para tomar una buena decisión, se deben conocer todos los factores tanto internos como externos que modelan el problema. A continuación, se describen cinco puntos que se deben conocer para tomar una buena decisión en una empresa:

- Definir las restricciones y limitaciones.
- Saber la relación costo beneficio, rendimientos esperados u otros.
- Saber cuándo se utilizan métodos cuantitativos y cuando los cualitativos.
- Conocer los factores internos formales (cultura organizacional, políticas internas, estructura, etc) y los factores internos informales (políticas implícitas, hábitos, experiencias, etc)
- Conocer los factores externos (políticos, económicos, sociales, internacionales, culturales).

Además de ello, es importante contar con experiencia, buen juicio, creatividad, habilidad cuantitativa:

La experiencia es la habilidad de un mando para tomar decisiones. El concepto de veteranía en una organización son aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión.

El buen juicio se refiere a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto, se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia y ver las consecuencias que otros pasan por alto.

La habilidad cuantitativa es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones. (p. 38)

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

En este marco conceptual se reconoce que la gestión estratégica y la eficiencia operativa son dos pilares fundamentales para el éxito empresarial en un entorno globalizado y competitivo. La gestión estratégica, como indican González y Rodríguez (2019), no sólo implica la formulación de estrategias, sino también la preparación de la organización para enfrentar los desafíos de un futuro incierto, adaptándose a un contexto cambiante. Por otro lado, la eficiencia operativa, según Cruelles Ruiz (2019), se refiere a la capacidad de una empresa para realizar sus actividades de manera más eficiente que sus competidores, reduciendo costos sin sacrificar la calidad. Ambos conceptos se interrelacionan, ya que la gestión estratégica debe tener en cuenta la optimización de los procesos operativos para lograr una ventaja competitiva sostenible, lo que requiere tanto una planificación adecuada como una ejecución precisa de las actividades dentro de la empresa.

## **Gestión Estratégica**

De acuerdo con el libro Manual práctico de planeación estratégica del 2019 de José Javier González Millán y Rodríguez Díaz Miryam Teresa se dice que “es claro que la gestión estratégica se orienta no solo a establecer estrategias, sino a preparar a la empresa para que pueda afrontar de manera efectiva los retos que ofrece un incierto futuro, máxime cuando la organización se encuentra inmersa en un mundo globalizado y cambiante.”

Por su parte, Gallardo (2012, p. 42), la concibe como “el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado”. (p. 7)

## **Eficiencia Operativa**

José Agustín Cruelles Ruiz en su libro del 2019, Dirige y lidera para competir menciona que:

La eficiencia operativa consiste en desarrollar las actividades de la empresa mejor que los rivales, es decir, hacer lo mismo a un menor coste. Las llamadas <<actividades>> son las tareas que comprenden el proceso de negocio desde la definición del mercado hasta la venta, producción y entrega. El proceso genérico de cualquier negocio podría secuenciarse en estos pasos:

1. Diseño de producto.
2. Comunicación del producto.
3. Capacitación de oportunidades.
4. Visita a los clientes.
5. Elaboración de ofertas.
6. Cierre de la venta y lanzamiento de pedidos.
7. Producción de los pedidos vendidos.

8. Entrega a los clientes.
9. Servicio posventa.

Además, están los procesos de soporte: RRHH, finanzas, I+D, etc. Cada actividad de las enunciadas tiene a su vez multitud de subactividades.

La eficiencia de cada actividad o de cada proceso se divide a su vez en dos grandes parámetros:

1. Estándar del proceso.
2. Desviación sobre el estándar.

El estándar de cada proceso es el mejor valor que puede dar dicho proceso según las mejores prácticas que conocemos. Vamos a enumerar algunos ejemplos de los que pueden ser valores estándar de proceso:

El tiempo dedicado a producir un producto/servicio o un proyecto.

Plazo de entrega.

Errores de calidad.

Consumo de material por unidad.

Nivel de inventario.

Fallos de servicio.

Obsoletos/año-

Ventas cerradas por cada presupuesto que se elabora.

Número de presupuestos por cada 1000 euros invertidos en marketing.

Porcentaje de recurrencia de los clientes, etc.

Todos estos valores son un efecto y la causa es cómo hacemos las cosas. El valor estándar es un constante, en tanto en cuanto no haya un cambio en los métodos y las prácticas. Los métodos definen el estándar.

No obstante, el hecho de tener un valor estándar no implica, ni mucho menos, que lo vayamos a conseguir constantemente. En muchas ocasiones se piensa que sí, se cree que por haber mejorado significativamente un proceso los resultados aparecerán por sí solos, pero observamos con frustración como los valores reales tienen una dispersión muy elevada con respecto al estándar que sabemos que podemos conseguir. Esto sucede porque el valor estándar se dio como consecuencia de las mejores prácticas que conocíamos, pero no todos los días trabajamos según las mejores prácticas. La ejecución de los procesos depende de las personas, y lo que depende de las personas suele sufrir desviaciones y cambios, es decir, es muy poco robusto.

Una finalidad de la cadena de mando es facilitar y supervisar que se trabaje según las mejores prácticas con la menor desviación posible sobre las mismas para poder obtener resultados con la menor dispersión posible sobre el estándar. De esta manera, los procesos y resultados de la empresa serán predecibles.

Una vez estabilizados los procesos y su cumplimiento, el siguiente paso es mejorarlos y establecer un nuevo estándar mejorado. Es decir, mediante el estudio de procesos establecemos valores estándar; por lo que la mejora de procesos incrementa a su vez los valores estándar. Por tanto, la eficiencia operativa requiere de dos grandes campos:

Estudio y mejora de procesos: crear y mejorar las buenas prácticas.

Métodos de dirección para garantizar que se trabaja según las mejores prácticas.

(p. 16)

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

La gerencia de la empresa ADCOPROSA menciona que:

Antes de conformarse la empresa ADCOPROSA como tal, el dueño y gerente general tenía una asociación con otras empresas que mantenía el enfoque a lo eléctrico y la construcción. Más adelante, el 30 de enero de 2009 se funda la empresa formalmente con todos los requerimientos de la ley costarricense en: San José, San José, Pavas, del banco HSBC 25m Norte en una zona de fácil acceso, plana y urbana la cual cuenta con todos los servicios públicos y está rodeada de 50% de zona comercial y 50% de zona residencial. Aquí, se inician labores con un promedio de 10 personas empleadas para las diferentes funciones requeridas dentro de los proyectos eléctricos y de construcción dispuestas a laborar en todo el país.

A lo largo de los años, la empresa se trasladó a diferentes edificios de alquiler en la zona de Pavas y San Francisco de Dos Ríos para finalmente, en abril del 2019, adquirir un edificio propio ubicado en: San José, Goicoechea, San Francisco, del centro Comercial de Guadalupe 75m sur edificio morado portón negro, código postal 10802. Dicho edificio, de igual manera, se ubica en una zona de fácil acceso, ligeramente inclinada y urbana la cual cuenta con todos los servicios públicos y está rodeada de 50% de zona comercial y 50% de zona residencial.

La empresa está conformada por un dueño y gerente general, un administrador, un arquitecto, un ingeniero electromecánico, electricistas, constructores y ayudantes además de cuadrillas subcontratadas que varían en cantidad según se requiera en los proyectos. Los proyectos eléctricos y de construcción que se trabajan en la empresa se ubican en diferentes zonas de todo el país tanto dentro como fuera del GAM y en las zonas costeras. No se evidencia

una misión, visión y valores definidos por lo que se tomará en consideración como parte de la propuesta crear unos actualizados.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 ENFOQUE

En el libro del 2021, Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación por Karina Trejo Sánchez se menciona que:

#### 2.3.1 Enfoque Cualitativo

Se han generado diversas definiciones para abordar el significado del enfoque metodológico cualitativo. Orozco Gómez, G. y González Reyes, R. (2012) afirman que es:

Una metodología interpretativa que hace uso de las “percepciones” de los sujetos a los que estudia; es decir, las “cualidades” del mundo desde las representaciones de los sujetos. Se enfoca en las causas de los fenómenos, en las interpretaciones y representaciones que los sujetos tienen sobre aquellos (pp. 29 y 30).

Por su lado, Martínez Ruiz, H. y Ávila Reyes, E. (2010) indican que este enfoque que es tipo ideográfico y antepone lo particular y subjetivo (p.83). Rodríguez Alemán, R. (2007) refiere que se apoya en la palabra, trata de descubrir significados y generalmente se reserva a grupos pequeños (pp.32 y 49).

Dicha metodología es apropiada para el examen en profundidad de casos porque ayuda a la identificación de sus características esenciales. La mayoría de los métodos cualitativos realzan los datos que emplea (Ragin, C. 2007, p. 141). Generalmente este enfoque se aplica en entornos naturales de modo no intrusivo y toma en consideración a los actores que participan en estos ambientes en su contexto de referencia.

### 2.3.2 Enfoque Cuantitativo

Respecto a la definición del enfoque metodológico cuantitativo, Leon Hurtado, I. y Toro Garrido, J., (2007) indican que este “es la forma más elaborada del método hipotético-deductivo, que es el método cuantitativo más completo, pues proviene del uso conjunto de la inducción y la deducción” (p.74).

Por su parte, Martínez Ruiz, H. y Ávila Reyes, E. (2010) señalan que:

Es una concepción cuyo objetivo de investigación consiste en establecer relaciones causales que supongan una explicación del fenómeno que va a observarse. Tiene un carácter nomotético. Se emplea principalmente en estudios sobre muestras grandes de sujetos seleccionados por métodos de muestreo probabilísticos y aplicación de test (p.83).

Rodríguez Alemán, R. (2007) lo concibe como:

Una metodología que se centra en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación de los fenómenos sociales y se dirige preferentemente a grandes poblaciones. Persigue la formulación de las características generales de una población a partir de la observación de un elevado número de individuos de esta. Es predominantemente inductivo y privilegia los datos numéricos y el tratamiento estadístico (pp. 32 y 49).

Ragin, C C. (2007) indica que es apropiado para el estudio de relaciones entre variables porque puede usarse para valorar la correlación entre dos o más características presentes en muchos casos y condensar en una única cifra los datos obtenidos sobre relaciones entre dos variables presentes en muchos casos (p. 14).

Orozco Gómez, G. y Gonzalez Reyes, R. (2012) opinan que “es una metodología descriptiva que reclama la intervención de datos cuantificables o numéricos (cantidades, magnitudes, proporciones, etcétera)” (pp. 30 y 31).

El objetivo primordial de este enfoque es llegar a formular leyes generales.

De ahí que obtiene datos de universos grandes, de los que toman muestras representativas para asegurar la validez de los resultados. (p. 27).

Además, en el libro del 2021, Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación por Karina Trejo Sánchez se menciona que:

#### 1.7.1.3 1.7.1.3 Perspectiva de investigación mixta

Este tipo de perspectiva implica el uso tanto de lo cualitativo como de lo cuantitativo. Según el juicio de Dieterich, H. (2013):

Hay un debate académico sobre una supuesta contradicción entre la investigación cualitativa y la cuantitativa. Un debate equivocado en el que se confunden dos tipos de lenguajes, el conceptual (cualitativo) y el cuantificador (numérico o digital), con dos tipos de investigación científica, pero no existe ninguna contradicción real entre ambas sino complementariedad, porque son parte de un continuo de niveles de investigación científica que refleja la unidad existencial entre lo cualitativo y cuantitativo en el universo (p. 65).

Inclusive, existen autores como Pacheco, E. y Blanco, M. (2015) que opinan que es una perspectiva con especificaciones propias y, por tanto, distinguible de otros intentos o propuestas por combinar ambos estilos de hacer investigaciones (p. 729). Así que no es posible afirmar que una perspectiva es mejor o superior a la otra. La elección

de alguno o la combinación de estos, solamente depende del tipo de investigación que se realiza (p. 18).

Para efectos de esta investigación se utilizará el enfoque mixto combinando aspectos de lo cualitativo y lo cuantitativo lo cual va a enriquecer el tema a partir de los objetivos establecidos.

### **3.2 ALCANCE**

En el libro del 2021, Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación por Karina Trejo Sánchez se menciona que:

Investigación exploratoria. Es un primer conocimiento de los problemas o condiciones del fenómeno objeto de estudio. Se trata, por tanto, de una investigación de carácter previo a la investigación definitiva (Lafuente Ibáñez, C. y Marín Egoscozábal, A., 2008, p.10). Se realiza para conocer de manera general algo sobre lo que no se ha investigado aún o sobre lo que existen muy pocos datos (Orozco Gómez, G. y González Reyes, R., 2012, p. 37). El contacto con el objeto de estudio puede hacerse por diferentes vías: observación directa y observación indirecta, y por medio del análisis preliminar de documentos diversos que traten sobre el tema (Rojas Soriano, R., 2002, p. 44).

Investigación descriptiva. Solamente pretende narrar la realidad. “Se lleva a cabo cuando se quiere mostrar las características de un grupo, de un fenómeno o de un sector, a través de la observación y medición de sus elementos” (Lafuente Ibáñez, C. y Marín Egoscozábal, A., 2008, p.10) No se manipula ninguna variable. Se limita a observar y describir los fenómenos (estudios de casos, encuestas, estudios de seguimiento, estudios etnográficos) (Martínez Ruiz, H. y Ávila Reyes, E., 2010, p. 29); y responde a preguntas

de investigación del tipo “cómo” y “qué” (Orozco Gómez, G. y González Reyes, R., 2012, p. 68).

Investigación explicativa. Tiene la finalidad central de dar cuenta de un objeto de estudio o fenómeno con base en motivaciones y argumentos sobre estos. “Permite establecer, habida cuenta de factores que intervienen en ciertos procesos, relaciones que se dan entre ellos, de igual modo que los productos de esa conjugación” (Ramírez Hernández, V. F., 1996, p. 105). Pretende estudiar dichas relaciones de influencia con el fin de conocer, con la mayor profundidad posible, su dinámica (Rodríguez Alemán, R. 2007, p. 49). Responde a la pregunta de investigación por qué (Orozco Gómez, G. y González Reyes, R., 2012, p. 68). (p. 21)

Para esta investigación, se utilizará un alcance descriptivo respondiendo a la pregunta: ¿Cómo mejorar de manera integral el enfoque de la estrategia competitiva y alinearlo con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.?

### **3.3 DISEÑO**

En el libro del 2021, Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación por Karina Trejo Sánchez se menciona que:

#### 2.5.15 Método de investigación-acción

El método de investigación-acción también es conocido como *investigación cooperativa*, debido a que es ejercido por un grupo o colectivo al participar en conjunto. Kemmis, S. y McTaggart, R. (1988). precisan que es una forma de indagación introspectiva, emprendida en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas, así como la comprensión de estas y de las situaciones en que tienen lugar (p. 9). Para Martínez Miguélez, M. (2000), este método realiza,

simultáneamente, la expansión del conocimiento científico y la solución de un problema, mientras aumenta también la competencia de sus respectivos participantes (sujetos coinvestigadores), al ser llevada a cabo en colaboración, en una situación concreta y mediante la realimentación de la información en un proceso cíclico (p. 28).

Del Fresno, M. (2011) dice que la definición del método de investigación acción puede tener dos sentidos: uno restringido, en el que el método centra su interés en el estudio de las culturas individuales de manera descriptiva y no su interés en el estudio de las culturas individuales de manera descriptiva y no interpretativa; y el más amplio, en el que el método es también el resultado de la investigación de campo y su proceso, realizado por el investigador para adquirir un profundo conocimiento de un contexto social y cultural (p. 51).

De acuerdo con Sequera, M. (2016), la investigación-acción es considerada en la actualidad como una metodología que forja una elevada capacidad para dar respuestas a los diferentes problemas que se presentan en la cotidianidad, en tanto que la investigación-acción actúa en el contexto de la comunidad y no solamente involucra al investigador, sino a todos los integrantes del grupo, quienes a partir de la detección de la situación problemática, aportaran sus ideas y posibles soluciones desde la elaboración de proyectos o planes de acción (p. 224).

Según Villasante, Tomás R, *et al*, (2000), este método busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas. Basa la investigación en la participación de los propios colectivos por investigar, quienes pasan de ser objeto de estudio a sujeto protagonista de la investigación. Su participación involucra la interacción con el diseño,

las fases, las acciones, y las propuestas; se necesita una implicación y convivencia del investigador externo en la comunidad por estudiar (p. 47).

Las características del método de investigación-acción son las siguientes:

-Está basado en la práctica real y en la vida cotidiana de grupos y personas con el fin de reformular acciones que contribuyen a mejorar cualitativamente su práctica (Schuster, A., *et al.*, 2013. p. 109).

-No excluye necesariamente la cuantificación, no obstante, se preocupa en especial por las características cualitativas (Martínez Ruiz, H. y Ávila Reyes, E. 2010, p. 103).

-El investigador se convierte en un agente facilitador, un recurso técnico, que deja que actúen las personas como organizadoras de la comunidad por medio de sus propias formas y recursos (Rodríguez Alemán, R., 2007, p. 183).

-Los integrantes de la comunidad se convierten en sujetos de la investigación, no son meros suministradores de información (Rodríguez Alemán, R., 2007, p. 183).

-Según Villasante, Tomás R., *et al.* (2000), sus etapas son:

-Diagnóstico. Consiste en el conocimiento contextual del territorio y acercamiento a la problemática a partir de la documentación existente y de entrevistas a representantes institucionales y asociativos.

-Programación. Es el proceso de apertura a todos los conocimientos y puntos de vista existentes mediante métodos cualitativos y participativos.

-Conclusiones y propuestas. Implican la negociación y la elaboración de propuestas concretas; la construcción de un programa de acción integral; y la elaboración y entrega del informe final (p. 52). (p. 36).

## 3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

### 3.4.1 Población

En esta investigación se utilizará el total de la población que son 9 personas empleadas de la empresa ADCOPRO S.A., por esta razón no será necesario el uso de muestra.

### 3.4.2 Tipo de muestra

En el libro del 2021, *La Ruta de la Campaña: Publicidad Estratégica para Inexpertos* por Julian Neumann se menciona que:

La ‘muestra’ es la cantidad de personas que necesitamos encuestar o entrevistar y también establece de qué forma serán seleccionados los participantes del estudio.

Esto siempre considerando que todas las personas que formen parte de esta muestra deben tener el perfil, reuniendo todas las características socio demográficas o psicográficas que ya hemos definido para los sujetos de estudio.

Por otro lado, también ya hemos mencionado que los estudios cuantitativos (como las encuestas), deben tener representatividad y un nivel de confianza estadística aceptable para que los resultados sean útiles, por lo que se espera que la muestra sea aceptable para que los resultados sean útiles, por lo que se espera que la muestra, en este tipo de estudios, involucre a un número de participantes relativamente grande.

Esto contrasta con los estudios cualitativos (*i.e.* entrevistas a profundidad) donde la prioridad es la calidad, no la cantidad de la información, por lo que la muestra en cantidad de personas que entrevistamos-es comparativamente más pequeña que en las encuestas.

Cabe mencionar que cuando hacemos estudios de mercado tomamos una muestra de una población, no aplicamos el estudio a la totalidad de esa población. Con ‘población’ me refiero al número o universo total de individuos que forman parte de ese grupo de personas que deseamos estudiar. (s.p.)

En esta investigación se utilizará el total de la población que son 7 personas empleadas de la empresa ADCOPRO S.A., por esta razón no será necesario el uso de muestra.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Empleados regulares de la empresa ADCOPRO S.A.	Empleados subcontractados de la empresa ADCOPRO S.A.  Empleados con menos de tres meses de haber iniciado labores en la empresa ADCOPRO S.A.

**Tabla 1:** Criterios de inclusión y de exclusión

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.4.4 Consideraciones éticas

En el libro del 2022, *Lectura crítica de la evidencia clínica* por Juan Bautista Cabello López se menciona que:

Los principios éticos que guían la investigación cualitativa están contruidos basándose en la ética médica. La aplicación de los mismos al contexto de la investigación cualitativa, sin embargo, resulta en ocasiones algo complicada, incómoda y delicada. Así, basándonos en los principios de autonomía, beneficencia/no maleficencia y justicia, podemos identificar diferentes problemas o situaciones conflictivas a nivel ético en el contexto de la planificación y desarrollo de nuestros trabajos de investigación. Para cada uno de estos problemas podemos encontrar diferentes estrategias de abordaje que, en ocasiones, más que seguir directrices estandarizadas, deberán ser gestionadas por el propio investigador en función de las necesidades de campo. Esto último requiere una constante actitud de alerta para la identificación de situaciones potencialmente conflictivas (27).

Algunas de las estrategias básicas para salvaguardar de los principios éticos son: la aprobación de la propuesta y el seguimiento del proceso por parte de un comité ético; la información clara y completa a los informantes acerca de los objetivos de estudio, condiciones de participación y aportaciones o beneficios derivados de dicha participación mediante el consentimiento informado; la adecuada gestión y custodia de los datos generados a partir de los discursos o narrativas de los participantes, o de la interacción de los mismos en los contextos de observación; la cuidadosa exposición de los hallazgos y de las características de la muestra final con el objetivo de preservar la identidad de los participantes; la definición clara de roles investigador/participante frente a terapeuta/paciente para evitar confusiones en relación con la participación en riesgo de sufrir un daño emocional como resultado del ejercicio de recordar o reflexionar sobre las experiencias de salud-enfermedad (28) (p. 83).

### **3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En el libro del 2021, Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación por Karina Trejo Sánchez se menciona que:

#### **3.3.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos**

El instrumento debe tener confiabilidad y validez. “En tanto mayores sean los valores de estas características, menor será el grado de error en los datos obtenidos” (Padilla Arias, A. y Anguiano Luna, H., en: Padilla Arias, A., et al., 2009, p. 26). La confiabilidad radica en que, al aplicarse el instrumento por dos o más investigadores a una misma población, se debe obtener la misma información. Cuando dicho instrumento recaba la información para la que fue diseñado, cumple con el requisito de validez. (p. 57)

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<p>Construir la matriz FODA de la empresa ADCOPRO S.A.</p>	<p>Matriz FODA</p>	<p>El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus habilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.</p>	<p>Se aplicará una entrevista con preguntas cerradas y abiertas al personal de la empresa.</p>	<p>Variables internas y externas Cuadrantes estratégicos</p>	<p>Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas FO DO FA DA</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas y cerradas</p>

		<p>Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. Fue inventada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford (EE. UU.) en los sesenta, y sigue estando plenamente vigente a día de hoy.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

<p>Analizar la cadena de valor y estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A.</p>	<p>Cadena de Valor Estratégica competitiva</p>	<p>La cadena de valor muestra el valor total, el cual se compone por las actividades que agregan valor y el margen. Las actividades de valor son física y tecnológicamente diferentes a las que la empresa realiza, estos son los elementos básicos por los cuales la compañía crea un producto “valorable” para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y los costos colectivos de la realización de las actividades que generan valor (Porter, 1998).</p>	<p>Se aplicará una entrevista con preguntas cerradas y abiertas al personal de la empresa.</p>	<p>Actividades primarias Actividades de apoyo Estrategia de bajos costos Estrategia de diferenciación</p>	<p>Actividades primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de entrada</li> <li>• Operaciones</li> <li>• Logística de salida</li> <li>• Mercadeo y ventas</li> <li>• Servicio</li> </ul> <p>Actividades de apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurement</li> </ul>	<p>Entrevista con preguntas abiertas y cerradas</p>
--	--	--	--	---	--	---

		<p>Cada una de las actividades de valor utiliza insumos comprados, recursos humanos (de mano de obra de gestión) y, en alguna medida, la tecnología para llevar a cabo sus funciones. Las actividades se pueden dividir en dos grandes tipos: actividades primarias y actividades de apoyo.</p> <p>En los libros Estrategia competitiva y ventaja competitiva (Porter, 1985; 1991) el autor demuestra que se puede definir la estrategia</p>			<p>(aprovisionamiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo tecnológico</li> <li>• Gestión de recursos humanos</li> <li>• Infraestructura de la compañía (estructura organizacional)</li> </ul> <p>Estrategia genérica</p> <p>Impulsores de costo</p>	
--	--	--	--	--	--	--

	<p>competitiva de una empresa perfilando:</p> <p><i>Estrategia de diferenciación con precios altos.</i> Esta estrategia es aplicada por empresas con bienes con valor agregado contenido en el producto o en sus servicios complementarios. Estos bienes están dirigidos a compradores con capacidad económica, quienes aprecian las cualidades del producto y aceptan pagar un mayor precio.</p> <p>La empresa que emplee esta estrategia puede requerir estar</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistemas y cultura de incentivos</li> <li>-Economías de escala</li> <li>-Aprendizaje y experiencia</li> <li>-Aprovechamiento de la capacidad</li> <li>-Eficiencias en la cadena de suministro</li> <li>-Costos de Insumos</li> <li>-Tecnología de producción y diseño</li> </ul>	
--	---	--	--	--	--

		<p>permanente creando, innovando y mejorando su producto. Normalmente los productos premium tienen marcas destacadas y apreciadas por sus clientes, son ofertados por pocas empresas y otorgan relativos altos márgenes de contribución, lo que permite obtener utilidades, aunque se venden en poco volumen.</p> <p><i>Estrategia de poca calidad y alto volumen con precios bajos.</i></p> <p>Esta estrategia es aplicable por empresas con bienes populares o de bajo costo que se venden</p>			<p>-Sistemas de comunicación y tecnología de la información</p> <p>-Poder de negociación</p> <p>-Subcontratación o integración vertical</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	
--	--	--	--	--	---	--

		<p>en su estado natural o que han estancado su innovación.</p> <p>Su venta es masiva, con alta frecuencia de uso y los compradores los adquieren casi sin considerar la marca, por simple necesidad, gusto o por encontrarlos disponibles en los puntos de venta. Deja un relativo bajo margen de contribución porque compiten en segmentos populares con múltiples oferentes, pero generan beneficios porque se venden en grandes cantidades.</p>				
--	--	--	--	--	--	--

		<p><i>Estrategia equilibrada, productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos. Si bien Porter califica esta alternativa como “perdedora” porque, al pretender eludir los extremos “alto” o “bajo” para discriminar a los clientes, estas marcas se diluyen perdiendo identidad, con ella se mueven buena parte de las empresas en la mayoría de países.</i></p> <p>Eso les permite atender los mercados de mediana capacidad adquisitiva, un</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>porcentaje de los de altos ingresos interesados en ahorrar y un porcentaje de los de bajo ingreso con aspiraciones de ascender. El margen de contribución unitario es mediano, la competencia es intensa, pero el mercado es muy grande y a partir de esa mezcla surgen las ganancias.</p> <p><i>Estrategia de enfoque o alta especialización con precios altos.</i> Es aplicada por firmas ocupadas de atender productos especializados, demandados por empresas en sus procesos de</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>fabricación, el mercado institucional o incluso el consumidor final. Este último consume este tipo de productos en situaciones especiales de necesidad o gustos exclusivos.</p> <p>Se caracteriza por ser un producto altamente sofisticado, dirigido a lo que Philipp Kotler denomina <i>la célula del mercado</i>, es decir, aquella ínfima minoría en capacidad y dispuesta a pagar precios extravagantes para disfrutar de manera personal y única de un bien determinado.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>El mercado es extremadamente chico, la frecuencia de recompra del bien es baja, pero el margen de contribución puede superar varias veces el costo unitario de producción de donde se derivan los beneficios.</p> <p><i>Estrategia flexible o múltiple según coyuntura y mercados:</i> esta estrategia, en realidad no planteada por Porter, sino por los autores de este trabajo, debe considerarse principalmente para empresas que venden por pedidos específicos, lo que les permitirá ajustarse a los</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>requerimientos de cada comprador; o para compañías que pueden trabajar por ciclos de producción por temporadas para distintos mercados, o para las que pueden crear y sostener varias marcas para distintos segmentos del mercado, por lo que pueden categorizar sus productos en cualquiera de las cuatro categorías explicadas. (p. 88)</p>				
--	--	--	--	--	--	--

<p>Mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa de la empresa ADCOPRO S.A.</p>	<p>Toma de decisiones Eficiente operativa</p>	<p>El proceso de decidir en los negocios se fundamenta principalmente en la información financiera y debe incluir la participación de estos profesionales, ya que el manejo de los estados financieros es su campo de acción.</p> <p>Ellos son los mejor preparados, por su entrenamiento y su experiencia para analizar e interpretar la información financiera; por lo tanto, están capacitados para coadyuvar con los hombres de negocios en su</p>	<p>Se aplicará una entrevista con preguntas cerradas y abiertas al personal de la empresa.</p>	<p>Toma de decisiones: -Etapas y tipos de decisiones Identificación del problema Recopilación de información Generación de alternativas</p>	<p><b>Toma de decisiones</b> <b>Identificación del problema:</b> porcentaje de decisiones basadas en análisis previos <b>Recopilación de información:</b> Cantidad de informes analizados antes de decidir <b>Generación de alternativas:</b></p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas y cerradas</p>
---	---	--	--	---	---	---

		<p>gestión y en la toma de decisiones.</p> <p>La decisión requiere del suministro de información que ayude a ver lo que está sucediendo con la situación financiera y los resultados de operación de la empresa y, además, a prever lo que probablemente sucederá y servirá de apoyo a la toma de decisiones. Ciertamente, la información financiera es parte inseparable del proceso de decisión. (p. 11)</p>		<p>Evaluación y selección de alternativas</p> <p>Implementación de la decisión</p> <p>Evaluación de resultados y retroalimentación</p> <p>Eficiencia Operativa:</p> <p>-Planeación</p> <p>-Ejecución</p>	<p>Número de opciones evaluadas por decisión</p> <p><b>Evaluación y selección:</b></p> <p>porcentaje de decisiones con análisis de riesgos</p> <p><b>Implementación de la decisión:</b></p> <p>Tiempo promedio para ejecutar una decisión</p> <p><b>Evaluación y retroalimentación</b></p>	
--	--	--	--	--	--	--

		<p>La eficiencia operativa consiste en desarrollar las actividades de la empresa mejor que los rivales, es decir, hacer lo mismo a un menor coste. Las llamadas &lt;&lt;actividades&gt;&gt; son las tareas que comprenden el proceso de negocio desde la definición del mercado hasta la venta, producción y entrega. El proceso genérico de cualquier negocio podría secuenciarse en estos pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de producto.</li> <li>2. Comunicación del producto.</li> </ol>		<p>- Seguimiento -Control</p>	<p>: Frecuencia de revisión de decisiones tomadas</p> <p><b>Eficiencia operativa</b></p> <p><b>Planeación:</b> porcentaje de cumplimiento de planes estratégicos</p> <p><b>Ejecución:</b> Nivel de cumplimiento de tiempos operativos</p> <p><b>Control:</b> Número de desviaciones</p>	
--	--	--	--	-----------------------------------	---	--

		<p>3. Capacitación de oportunidades.</p> <p>4. Visita a los clientes.</p> <p>5. Elaboración de ofertas.</p> <p>6. Cierre de la venta y lanzamiento de pedidos.</p> <p>7. Producción de los pedidos vendidos.</p> <p>8. Entrega a los clientes.</p> <p>9. Servicio posventa.</p> <p>Además, están los procesos de soporte: RRHH, finanzas, I+D, etc. Cada actividad de las enunciadas tiene a su vez multitud de subactividades.</p>			<p>detectadas y corregidas</p> <p><b>Seguimiento:</b></p> <p>Frecuencia de monitoreo de indicadores de eficiencia</p>	
--	--	---	--	--	---	--

*Tabla 2 Cuadro de operacionalización de las variables*

**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

En el libro del 2021, Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación por Karina Trejo Sánchez se menciona que:

#### **5.1.3 Análisis de la información**

Dulzaides Iglesias, M. E. y Molina Gomez, A. N. (2004) señalan que el análisis de la información es una etapa de investigación, cuyo objetivo es la captación, evaluación, selección y síntesis de los mensajes subyacentes en el contenido de los datos recabados a partir del análisis de sus significados, a la luz de un problema determinado (p.2)

En el análisis de la información, se describen los datos obtenidos. "El análisis permite penetrar en el conocimiento exhaustivo de los diferentes componentes del objeto de estudio con el fin de llegar a una comprensión profunda de estos" (Rojas Soriana, R., 2002, pp 123 y 124).

En ese entendido, el análisis desarticula los componentes de los datos obtenidos tanto en fuentes documentales como en el trabajo de campo con el propósito de comprender mejor las cualidades de los aspectos y relaciones de sus partes. Esto se realiza a través de su examen minucioso, con la guía de la hipótesis y de los objetivos de investigación. Su finalidad es que, con esa información, se respondan las interrogantes planteadas.

Los momentos del análisis son: primero, el análisis es básicamente descriptivo y tiene por objeto conocer la forma como se manifiestan los diferentes componentes de la situación que se estudia. Después, se busca interrelacionar la información sobre cuestiones que se refieren a un mismo aspecto del fenómeno con el propósito de lograr, poco a poco, una visión de conjunto (Rojas, Soriana, R., 2002, p. 124).

Para Guardian-Fernandez, A. (2007), el análisis de la información involucra determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas

o varios puntos de vista del mismo fenómeno (p. 24). De acuerdo con Soriano, R. (2002), el análisis también requiere lo siguiente:

- Realizar una síntesis de los resultados obtenidos para identificar posibles contribuciones teóricas o líneas de interpretación de la realidad que pueda proveer la investigación.
- Analizar la hipótesis o el supuesto de investigación en relación con los resultados. Así podrá establecerse si fue comprobada o rechazada, y se tendrán los elementos para explicar el fenómeno (p. 173).

Por su parte, Taylor y Bogdan proponen un enfoque de análisis basado en tres momentos, que están destinados a buscar el desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios o personas que se estudian.

Fase de descubrimiento. Consiste en buscar temas a través del examen de los datos de todos los modos posibles, lo que involucra las siguientes acciones:

- Leer repetidamente los datos
- Seguir la pista de temas, interpretaciones e ideas
- Buscar los temas emergentes
- Elaborar las tipologías
- Desarrollar conceptos y proposiciones teóricas
- Leer el material bibliográfico
- Desarrollar una guía de la historia

Fase de codificación. Es la reunión y el análisis de todos los datos que se refieren a temas, ideas, conceptos, interpretaciones y proposiciones. Las acciones que considera esta fase son las siguientes:

Desarrollar categorías de codificación

Codificar todos los datos

Separar los datos pertenecientes a las diversas categorías de codificación

Examinar los datos que no se han considerado

Refinar el análisis

### 5.1.3 Análisis de la información

Fase de relativización de los datos. Consiste en interpretar los datos en el contexto en el que fueron recogidos. En esta fase, se toman en cuenta los siguientes elementos:

- Datos solicitados o no solicitados
- Influencia del observador sobre el escenario
- Diferencias entre lo que la gente dice y hace cuando está sola y cuando hay otros en el lugar
- Datos directos e indirectos
- Fuentes —distinguir entre la perspectiva de una sola persona y las de un grupo más amplio—
- Los propios supuestos —autorreflexión crítica— (en Salgado Lévano, A. C., 2007, p. 73).

Los principales tipos de análisis son estos: Análisis directo o primario. Se realiza sobre la información que el investigador provoca o produce en forma directa (Villasante, Tomás R., et al., 2000, p. 40). Se denomina directo porque en muchos casos se lleva a cabo donde surge el fenómeno y se usa de manera usual en la investigación de campo. Análisis indirecto o secundario. Se recaba información que ya existe y se analiza mediante una recopilación documental y de análisis de textos. Hay que tener en cuenta las fuentes y datos básicos para el tema de estudio: bibliografías, documentos, censos, estadísticas, mapas e investigaciones anteriores (Villasante, Tomás R., et al., 2000, p. 40). Este tipo de análisis se realiza con la intención de ofrecer nuevas interpretaciones sobre datos preexistentes. Análisis de contenido. Se trabaja sobre el contenido manifiesto en busca de lo objetivo y sistemático (Rodríguez Alemán,

R., 2007, p. 93). Primero, se toma como base la descripción de las características de un determinado contenido. Después se realizan inferencias a partir de su naturaleza y las características de sus autores. Finalmente, se interpreta el contenido.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

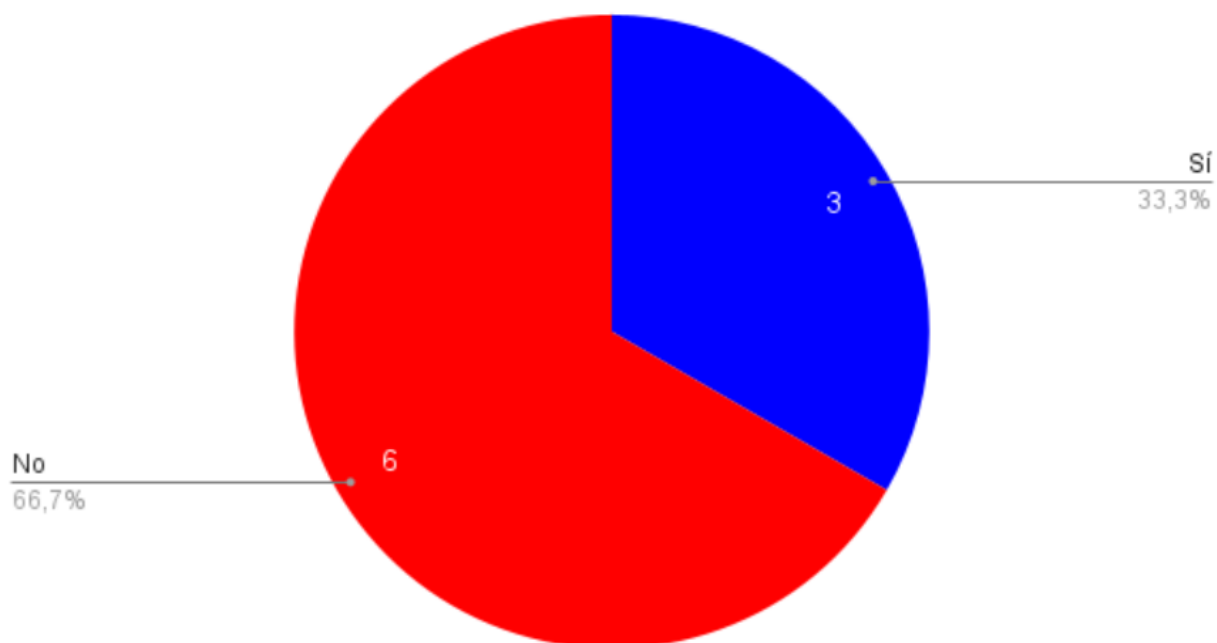
A continuación, se presentan los resultados de la entrevista realizada a los empleados de la empresa ADCOPRO S.A. Dicha entrevista se aplicó a 9 colaboradores entre ellos el gerente general, ingeniero, arquitecto, project manager, maestro de obra y operarios.

Objetivo 1: Construir la matriz FODA de la empresa ADCOPRO S.A.

Indicadores:

3. ¿La empresa realiza un análisis FODA regularmente?	
Sí	3
No	6

3. ¿La empresa realiza un análisis FODA regularmente?



**Figura 4:** Gráfico pregunta 3

**Fuente:** Elaboración propia

Fortalezas

4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa? (Ejemplo: buena reputación, tecnología avanzada, equipo capacitado)

Disposición. Conocimiento técnico. Experiencia en el área.

Buena Reputación

Ningunas

Mucha experiencia técnica

Equipo capacitado

Reputación

Ninguna de las anteriores

Buenos clientes

Experiencia técnica

#### Oportunidades

5. ¿Qué oportunidades del mercado podrían aprovecharse mejor? (Ejemplo: tendencias del sector, nuevos clientes, alianzas estratégicas)

Expoconstrucción. Conexiones con proveedores y partners.

Nuevos clientes

Alianzas estratégicas

Si tenemos alianzas estratégicas

Nuevos clientes

Alianzas

Nuevos clientes

Alianzas estratégicas

Tendencias. Otros mercados.

#### Debilidades

6. ¿Cuáles son las debilidades más críticas que enfrenta la empresa? (Ejemplo: falta de capacitación, procesos ineficientes, costos elevados)

Procesos ineficientes. Poca claridad en los roles y la cadena de mando. Falta de comunicación.

Falta de Capacitación

Procesos ineficientes

Falta de coordinación

Costos elevados

Costos elevados
Falta de capacitación
Falta de capacitación
Falta de organización

#### Amenazas

7. ¿Qué amenazas del entorno impactan más en el negocio? (Ejemplo: competencia fuerte, cambios en regulaciones, crisis económica)
Crisis económica. Aumento en los costos de materiales.
Competencia fuerte
Competencia fuerte
Competencia fuerte
Crisis económicas
Regulaciones
Competencia fuerte
Competencia fuerte
Crisis económica

FO

DO

FA

DA

8. ¿Se han implementado estrategias FO, DO, FA o DA para mejorar la competitividad? (Explicación:)
No
FO (Fortalezas + Oportunidades): Estrategia ofensiva, ideal para empresas en crecimiento que buscan aprovechar sus fortalezas internas para capitalizar oportunidades externas.
DA (Debilidades + Amenazas): Estrategia de supervivencia, utilizada cuando la empresa enfrenta riesgos tanto internos como externos y debe minimizar daños para mantenerse activa.
No
No

FO (Fortalezas + Oportunidades): Estrategia ofensiva, ideal para empresas en crecimiento que buscan aprovechar sus fortalezas internas para capitalizar oportunidades externas.

No

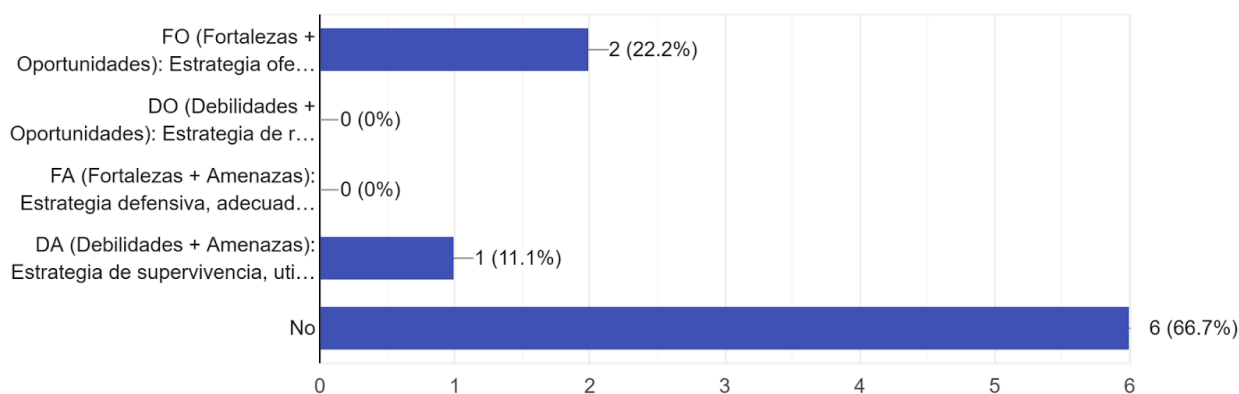
No

No

8. ¿Se han implementado estrategias FO, DO, FA o DA para mejorar la competitividad?

(Explicación:)

9 respuestas



Objetivo 2: Analizar la cadena de valor y estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A.

Indicadores:

Actividades primarias

Logística de entrada

Operaciones

Logística de salida

Mercadeo y ventas

Servicio

Actividades de apoyo

Procurement (aprovisionamiento)

Desarrollo tecnológico

Gestión de recursos humanos

Infraestructura de la compañía (estructura organizacional)

Estrategia genérica

Impulsores de costo

-Sistemas y cultura de incentivos

-Economías de escala

-Aprendizaje y experiencia

-Aprovechamiento de la capacidad

-Eficiencias en la cadena de suministro

-Costos de Insumos

-Tecnología de producción y diseño

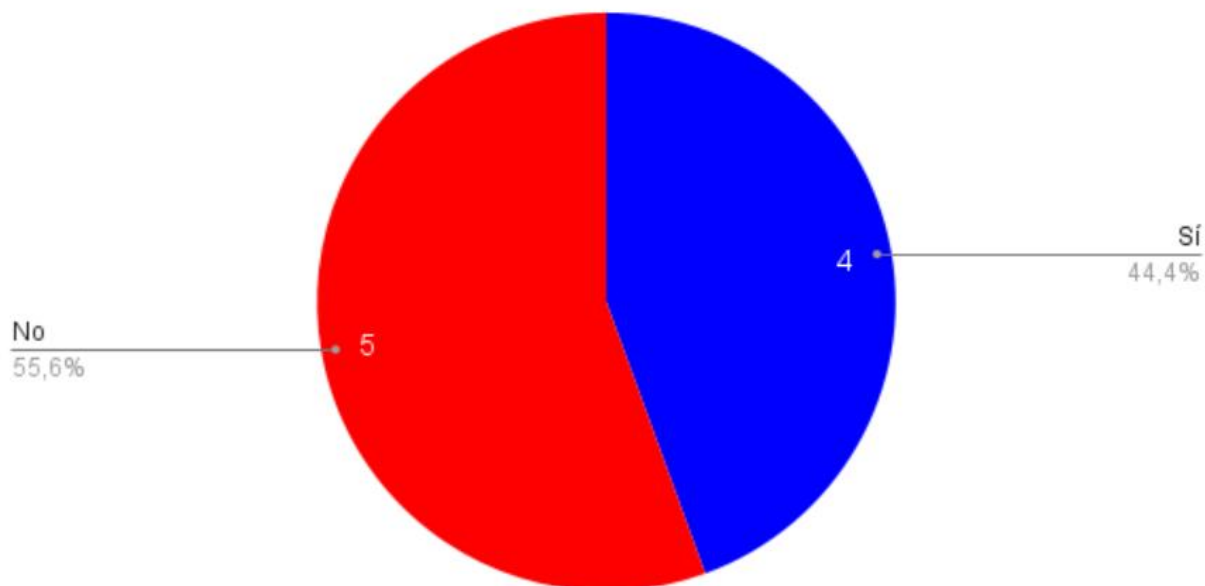
-Sistemas de comunicación y tecnología de la información

-Poder de negociación

-Subcontratación o integración vertical

9. ¿Dentro de la cadena de valor, se identifican claramente las actividades primarias y actividades de apoyo en la empresa? (Ejemplo de primarias: producción, ventas; de apoyo: recursos humanos, tecnología)	
Sí	4
No	5

9. ¿Dentro de la cadena de valor, se identifican claramente las actividades primarias y actividades de apoyo en la empresa?

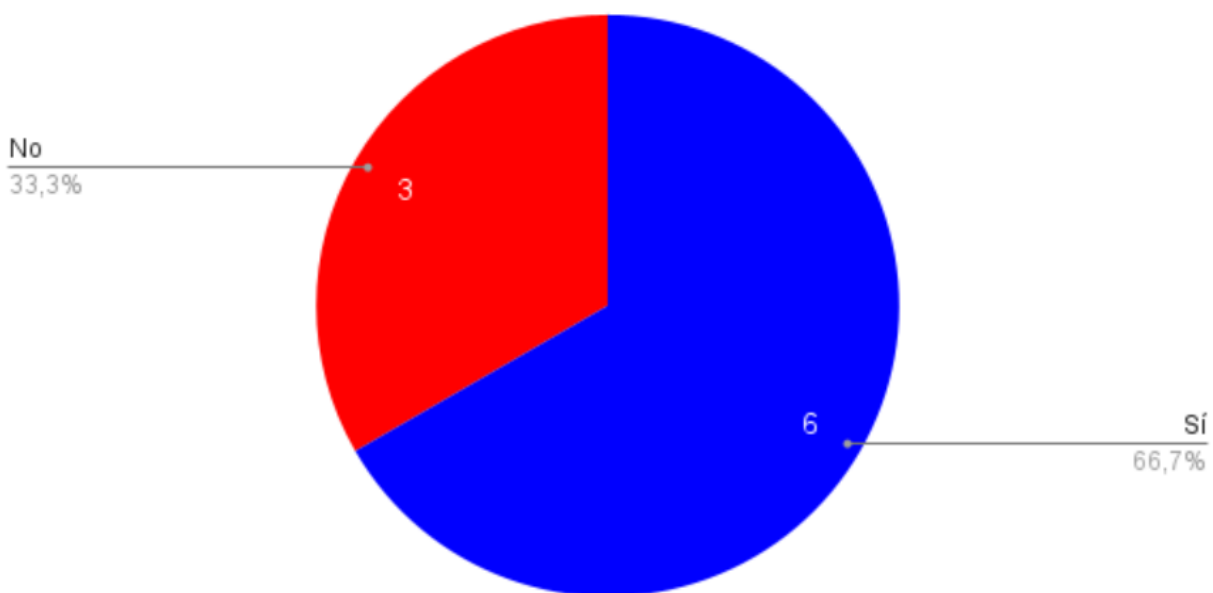


**Figura 5:** Gráfico pregunta 9

**Fuente:** Elaboración propia

10. ¿La empresa tiene claramente identificadas las actividades que generan valor para el cliente?	
Sí	6
No	3

10. ¿La empresa tiene claramente identificadas las actividades que generan valor para el cliente?

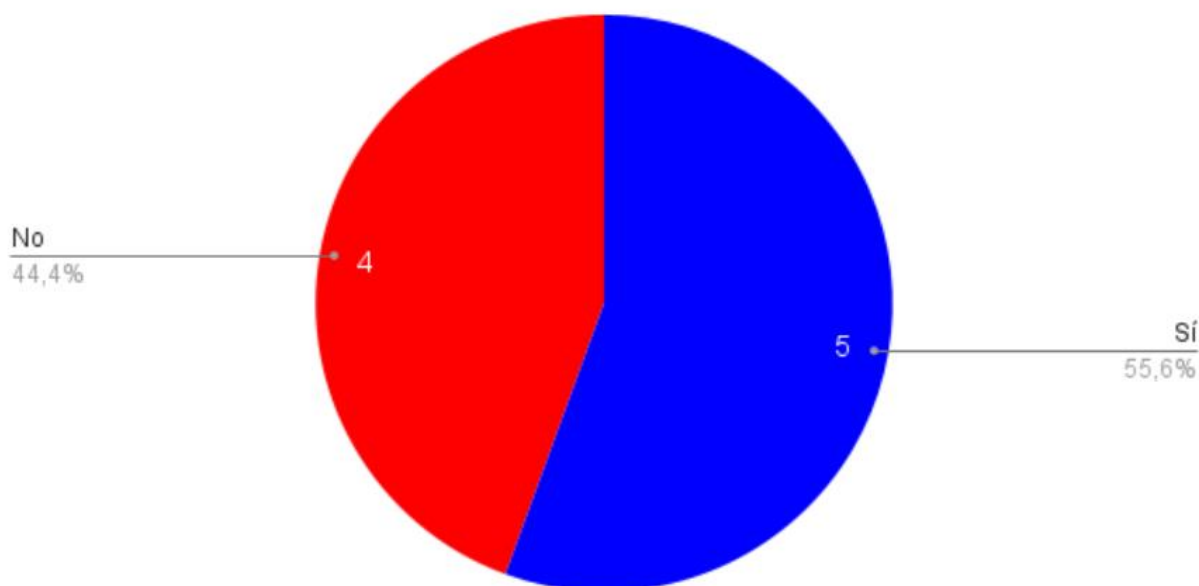


**Figura 6** Gráfico pregunta 10

**Fuente:** Elaboración propia

11. ¿Se realiza un análisis periódico de la cadena de valor para detectar mejoras?	
Sí	4
No	5

11. ¿Se realiza un análisis periódico de la cadena de valor para detectar mejoras?



**Figura 7:** Gráfico pregunta 11

**Fuente:** Elaboración propia

12. ¿Qué mejoras considera necesarias en la logística interna? (Ejemplo: manejo de inventario, recepción de insumos, almacenamiento)

Administración de inventarios. Personal capacitado que pueda trasladarse a los diferentes proyectos con su equipo e indumentaria.

Almacenamiento

Mejorar los tres puntos porque soy muy necesarios porque es casi nulo y desordenado

Mejorar en el orden

Manejo de inventarios

Almacenamiento

Recepción de insumos

Manejo de inventario

Manejo de inventario

Manejo de inventario. Planificación. Control.

13. ¿Qué desafíos enfrenta en la operación o producción diaria? (Ejemplo: tiempos de producción, calidad, maquinaria)

El desorden en las herramientas. Los atrasos por la falta de planificación y preparación.
Tiempo de Producción
Calidad
Falta de orden
Tiempos de producción
Tiempo de ejecución
Tiempos de producción
Tiempos de producción
Equipo dañado. Poco personal. Poco tiempo de acción.

14. ¿Cómo se gestiona la logística externa o distribución de productos y servicios? (Ejemplo: entrega al cliente, transporte, cobertura geográfica)
Los materiales se entregan en los proyectos.
Entrega al cliente
Entrega al cliente
Mucho retrabajo
Entrega al cliente
Entrega al cliente
Bien
Bien pero puede y debe ser mejor
La entrega de materiales se hace por medio de proveedores o los autos de la empresa.

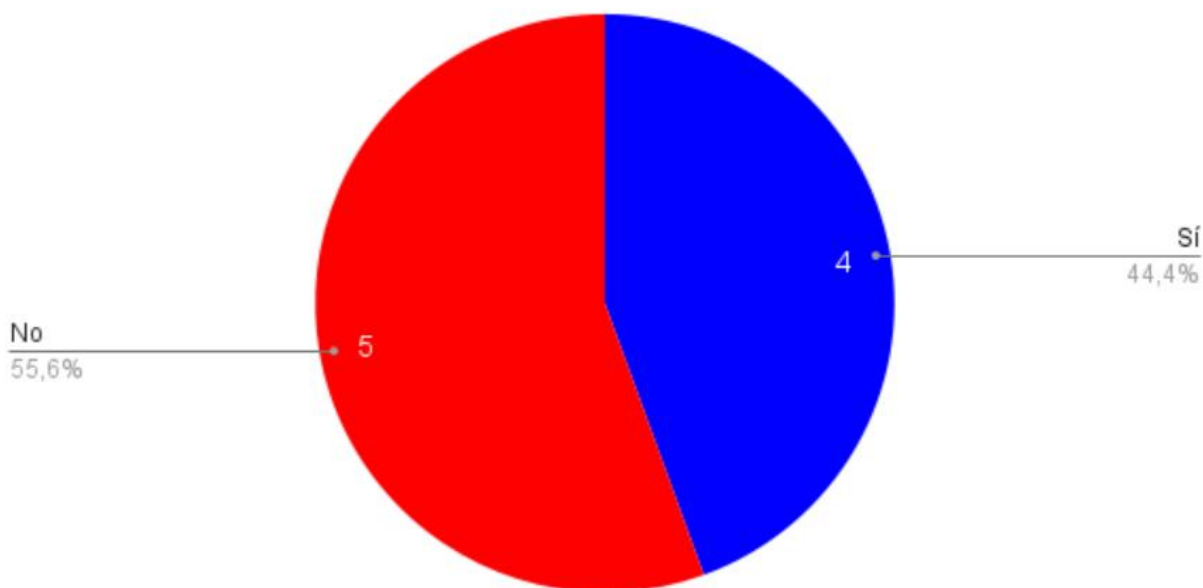
15. ¿Qué acciones realiza la empresa para mantener una buena relación con el cliente? (Ejemplo: servicio postventa, atención personalizada, canales de comunicación)
Se mantiene contacto constante con los clientes.
Atención personalizada
Atención personalizada
Se mantiene una buena comunicación con el cliente
Atención personalizada
Atención personalizada y seguimiento
Atención personalizada por el gerente
Atención personalizada
Contacto directo del gerente con los clientes en cada etapa del servicio.

16. ¿Qué canales utiliza para promover y vender sus servicios (marketing y ventas) y qué tan efectivos son?
Referencias de otros clientes. No tan eficientes.
Clientes Antiguos y por recomendación y son muy buenos en ejecución
Personal
Solo comunicación boca a boca
No tienen
Referencia de clientes o recomendaciones
Ninguno
Ninguno
Teléfono y WhatsApp. Podrían ser más efectivos si se promocionaran en otras redes sociales.

17. ¿Qué tan eficiente considera que es el área de recursos humanos en cuanto a reclutamiento y capacitación?
Poco eficiente
Muy deficiente
Ineficiente
Es muy deficiente
Media
N/A
No es bueno
No es bueno ni robusto
No existe un área específica por lo que no hay una estructura de capacitación

18. ¿Se invierte regularmente en tecnología e innovación para mejorar procesos?	
Sí	4
No	5

18. ¿Se invierte regularmente en tecnología e innovación para mejorar procesos?



**Figura 8:** Gráfico pregunta 18

**Fuente:** Elaboración propia

19. ¿Qué herramientas tecnológicas se usan usualmente en la empresa y cómo aportan valor?

Plotter. Impresora. Computadoras. Equipo de topografía. Aportan valor al hacer más eficiente el proceso.

No se usa

Computadoras y herramienta para construcción

Equipo técnico y herramienta aportan valor porq hacen el trabajo más eficiente

Equipos eléctricos y topográfico

Charlas y recomendaciones por parte de los proveedores y tendencias de mercado

Computadoras para mejorar la administración

Equipo de computación

Herramientas modernas. Aportan valor porque hacen el trabajo más eficiente.

20. ¿Cómo se gestionan las compras y relaciones con proveedores?

Las maneja el gerente. Son contactos de confianza.

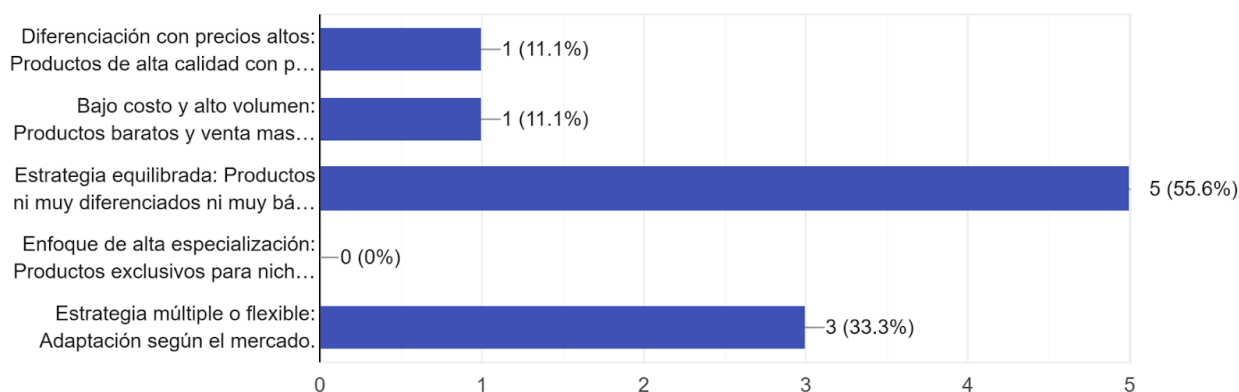
Por vía telefónica

Los del personal administrativo
Las gestiona el gerente y el administrador
Buena
Se realiza cuadro comparativo de la información proporcionada por aparte de los proveedores y se toma la mejor oferta
Bien
Muy bien
Las maneja el gerente

21. ¿Qué tipo de estrategia competitiva sigue la empresa?
Estrategia equilibrada: Productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos., Estrategia múltiple o flexible: Adaptación según el mercado.
Estrategia equilibrada: Productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos.
Bajo costo y alto volumen: Productos baratos y venta masiva.
Estrategia múltiple o flexible: Adaptación según el mercado.
Estrategia equilibrada: Productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos.
Estrategia equilibrada: Productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos.
Diferenciación con precios altos: Productos de alta calidad con precios premium.
Estrategia equilibrada: Productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos.
Estrategia múltiple o flexible: Adaptación según el mercado.

### 21. ¿Qué tipo de estrategia competitiva sigue la empresa?

9 respuestas



22. ¿Cómo se gestiona la innovación en productos o servicios dentro de la empresa? (Ejemplo: inversión en Investigación y Desarrollo, feedback (retroalimentación) de clientes, mejoras constantes)

Adaptándose al cambio

Mejoras constante

Retroalimentación

No hay una gestión

Inversión

Innovación de productos con mejores beneficios

Bien

Bien sin embargo debe mejorar

Feedback de clientes

23. ¿Se consideran los costos de insumos y la eficiencia en la cadena de suministro en la estrategia de costos?

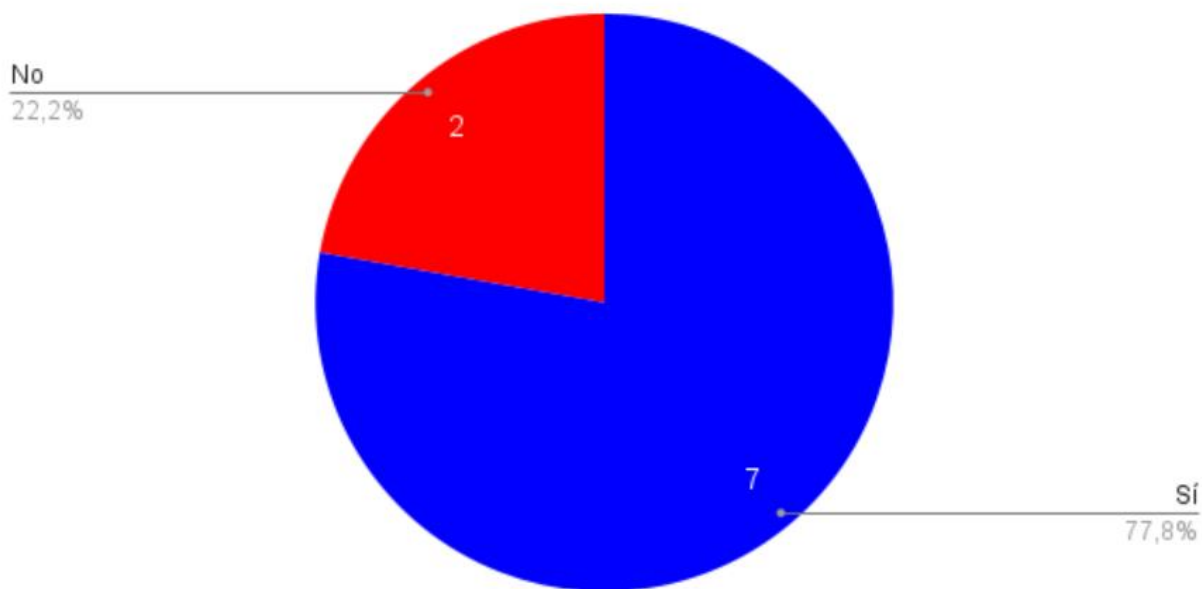
Sí

7

No

2

23. ¿Se consideran los costos de insumos y la eficiencia en la cadena de suministro en la estrategia de costos?



**Figura 9:** Gráfico pregunta 23

**Fuente:** Elaboración propia

Objetivo 3: Mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa de la empresa ADCOPRO

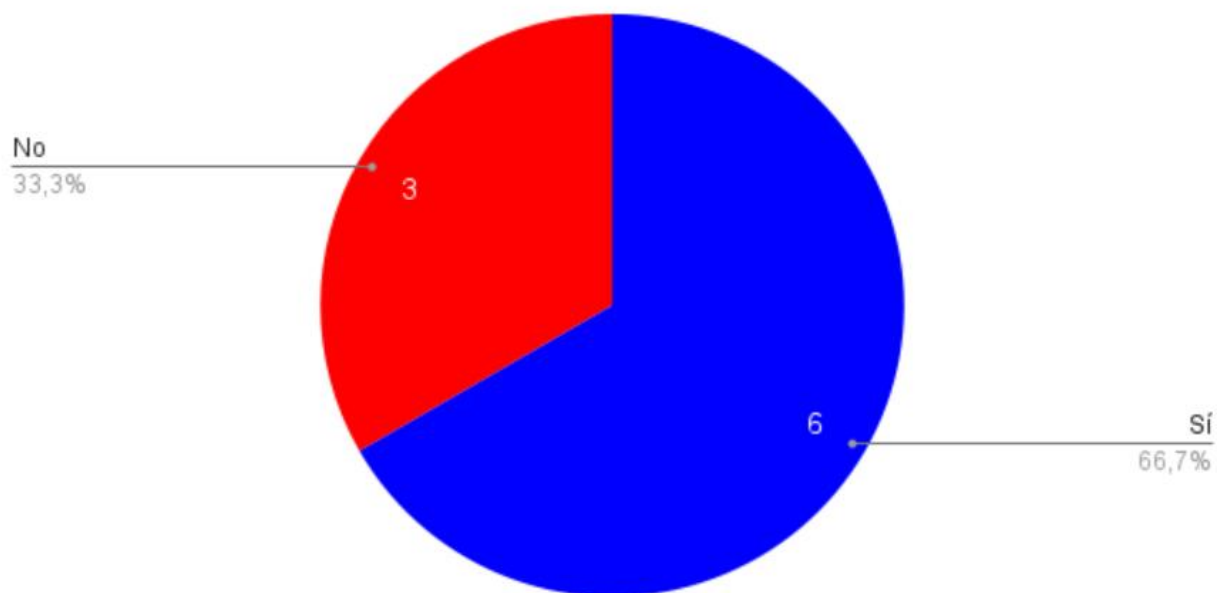
S.A.

Indicadores:

Toma de decisiones

24. ¿Existen procedimientos establecidos para la toma de decisiones en la empresa?	
Sí	6
No	3

24. ¿Existen procedimientos establecidos para la toma de decisiones en la empresa?



**Figura 10:** Gráfico pregunta 24

**Fuente:** Elaboración propia

25. ¿Cómo se identifican los problemas antes de tomar una decisión? (Ejemplo: análisis de datos, reuniones estratégicas, encuestas internas)

Reuniones del equipo técnico

Reuniones estratégicas

Reuniones estratégicas

Reuniones estratégicas

Reuniones estratégicas

visitas previas al sitio y reuniones de estrategia y evaluación de condiciones

Reuniones estratégicas semanales

Por medio de reuniones mensuales

Reuniones estratégicas

Identificación del problema: porcentaje de decisiones basadas en análisis previos

Recopilación de información: Cantidad de informes analizados antes de decidir

Generación de alternativas: Número de opciones evaluadas por decisión

Evaluación y selección: porcentaje de decisiones con análisis de riesgos

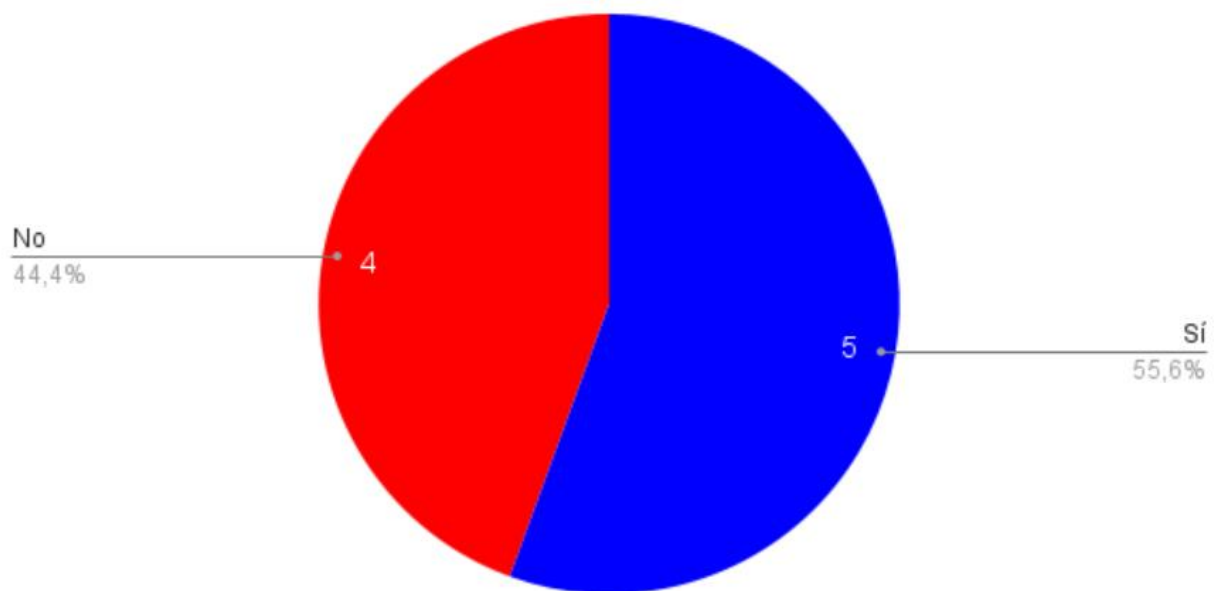
26. ¿Qué fuentes de información son utilizadas para tomar decisiones estratégicas? (Ejemplo: informes financieros, tendencias de mercado, opinión de clientes)	
Opinión de clientes	
Opinión de clientes	
Tendencias de mercado y opiniones de clientes	
Opinión de clientes	
Opinión de clientes	
Financieras innovación y músculo económico del cliente	
Opinión de clientes	
Opinión de clientes	
Opinión de clientes	

Implementación de la decisión: Tiempo promedio para ejecutar una decisión

Evaluación y retroalimentación: Frecuencia de revisión de decisiones tomadas

27. ¿Con qué frecuencia se revisan y ajustan las decisiones tomadas?	
Sí	5
No	4

27. ¿Con qué frecuencia se revisan y ajustan las decisiones tomadas?



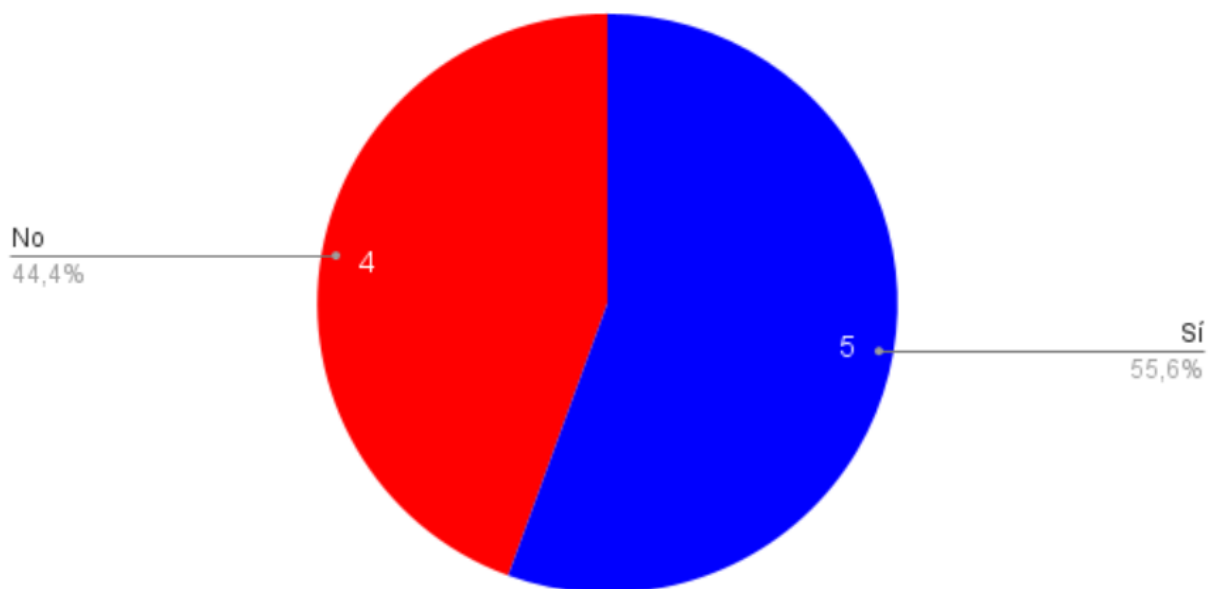
**Figura 11:** Gráfico pregunta 27

**Fuente:** Elaboración propia

Eficiencia operativa

28. ¿Existen indicadores claros para evaluar la eficiencia operativa? (Ejemplo: tiempos de entrega, costos de producción, satisfacción del cliente)	
Sí	5
No	4

28. ¿Existen indicadores claros para evaluar la eficiencia operativa? (Ejemplo: tiempos de entrega, costos de producción,



**Figura 12:** Gráfico pregunta 28

**Fuente:** Elaboración propia

Planeación: porcentaje de cumplimiento de planes estratégicos

Ejecución: Nivel de cumplimiento de tiempos operativos

29. ¿Cuáles son los principales obstáculos para mejorar la eficiencia operativa en la empresa? (Ejemplo: falta de tecnología, procesos burocráticos, poca capacitación)

Falta de estructura

Falta de tecnología

Poca capacitación

Falta de coordinación

Procesos burocráticos

Procesos burocráticos

Poca capacitación

Poca capacitación por falta de tiempo

Falta de organización

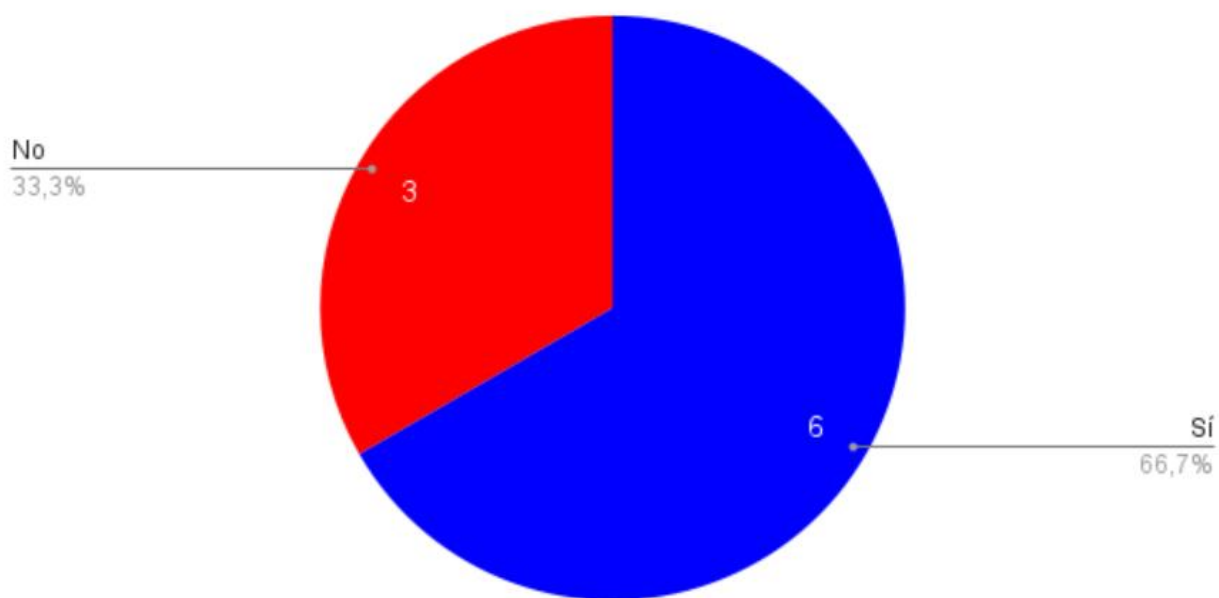
Control: Número de desviaciones detectadas y corregidas

Seguimiento: Frecuencia de monitoreo de indicadores de eficiencia

30. ¿Se aplican controles de seguimiento en la ejecución de planes estratégicos?

Sí	6
No	3

30. ¿Se aplican controles de seguimiento en la ejecución de planes estratégicos?



**Figura 13:** Gráfico pregunta 30

**Fuente:** Elaboración propia

Observaciones finales:  
(Espacio para comentarios adicionales del entrevistado)

Mala planificación de los trabajos a realizar

Buscar empleados más capacitados
La eficacia y la eficiencia son parte del éxito por otro lado. Se debe de acompañar, recomendar, y ayudar al inversionista, emprendedor, empresario o en general todo servicio solicitado o invitación recibida es una oportunidad macro de poder tener una relación contractual o nuevo cliente.
En nuestro caso tenemos la visión de poder guiar, recomendar o direccionar al cliente potencial o cliente de nuestra cartera. Con actitud de aprovechamiento al máximo de los recursos accionados y algo fundamental colaboramos con parte de los descuentos fina cueros que nuestros proveedores nos otorgan con la finalidad de presentar precios más competitivos.
Más capacitación
Mejorar el área de recursos humanos, invertir más y buscar nuevos clientes.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

El capítulo 4 revela una serie de hallazgos que permiten responder de forma crítica a la pregunta de investigación: ¿Cómo mejorar de manera integral el enfoque de la estrategia competitiva y alinearlo con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.? Para este análisis se toma como base los tres objetivos específicos, los indicadores del capítulo 3, los antecedentes planteados en el capítulo 1 y los fundamentos teóricos del capítulo 2. La comparación de los resultados con estos elementos revela una desconexión importante entre la teoría y la práctica en la empresa, y permite identificar las áreas prioritarias de intervención.

Objetivo 1: Construir la matriz FODA de la empresa ADCOPRO S.A. Indicadores: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, FO, DO, FA, DA

Los resultados del capítulo 4 muestran que sólo tres de los nueve colaboradores indicaron realizar este tipo de análisis regularmente. Sin embargo, durante las entrevistas sí lograron identificar elementos clave que permiten construir los cuatro cuadrantes. En relación con las **fortalezas**, los colaboradores destacaron principalmente la experiencia técnica del personal, el cumplimiento de estándares y normativas, la buena reputación en el mercado y la fidelidad de algunos clientes estratégicos. Estas fortalezas representan activos intangibles que, al ser bien aprovechados, pueden constituirse en ventajas competitivas sostenibles. Esta percepción se sustenta en la práctica, ya que los proyectos en los que ADCOPRO S.A. ha participado han tenido buen reconocimiento por parte de los entes contratantes, lo que refuerza la idea de que su capacidad técnica es una ventaja. Además, el cumplimiento de estándares técnicos genera confianza en los clientes institucionales, que suelen valorar estrictamente el apego a normas. Estas características fueron señaladas como claves en el antecedente nacional de Grupo SHS,

donde la experiencia del personal fue decisiva para mejorar el posicionamiento de la empresa mediante la profesionalización de su servicio.

En cuanto a las **oportunidades**, los entrevistados mencionaron posibles alianzas con instituciones públicas, la apertura hacia nuevas zonas geográficas como Guanacaste o Puntarenas, y el aumento de licitaciones gubernamentales en el sector de infraestructura. Estas oportunidades reflejan una ventana de crecimiento en el entorno externo que, de ser aprovechada, puede generar ingresos sostenidos y presencia territorial. De acuerdo con los antecedentes y contexto local planteado en el capítulo 1, existe una tendencia estatal a descentralizar la inversión en obras, lo cual beneficia a empresas que puedan operar fuera del Valle Central. El caso de Mena Rodríguez en Ecuador, citado también en los antecedentes, evidenció cómo el aprovechamiento de condiciones externas permitió a una empresa diversificarse y crecer mediante una estrategia de expansión geográfica y alianzas públicas.

Respecto a las **debilidades**, el equipo identificó varios aspectos internos que afectan directamente el funcionamiento organizacional. Entre ellas se encuentran la ausencia de planificación formal, la falta de capacitación en áreas administrativas, la desorganización operativa y la escasa documentación de procesos. Esta situación no solo genera ineficiencia, sino que también impide la implementación de estrategias sostenibles. La falta de planificación limita la posibilidad de prever riesgos o definir metas claras, mientras que la poca capacitación impacta en la calidad de la gestión diaria. Esta necesidad también se evidenció en PROAMSA, donde la transición hacia una gestión por procesos permitió superar limitaciones similares y mejorar la rentabilidad y control operativo. Además, la informalidad en la documentación impide la estandarización de buenas prácticas, un componente necesario para el crecimiento. Estos elementos coinciden con el diagnóstico de empresas que, como se mostró en antecedentes,

operan en sectores técnicos sin una estructura administrativa sólida, lo que obstaculiza su profesionalización.

En el caso de las **amenazas**, se destacó la creciente competencia en el sector electromecánico, la inestabilidad en la regulación estatal, la escasez de mano de obra calificada y el aumento sostenido de los costos de operación. Estas amenazas son relevantes porque implican condiciones externas que la empresa no puede controlar directamente. Como se describió en los antecedentes, el sector enfrenta presión por parte de empresas más grandes, así como ajustes constantes en políticas públicas que dificultan la estabilidad financiera de las pequeñas firmas. La escasez de talento técnico también incrementa los costos salariales o reduce la disponibilidad de personal confiable, tal como se evidenció en el caso colombiano de JLJ Creando, donde esta amenaza se enfrentó con inversión interna en talento humano y procesos estructurados. En el contexto de ADCOPRO S.A., si no se actúa frente a estas condiciones, el impacto podría reflejarse en pérdida de contratos o baja competitividad frente a empresas más organizadas y tecnológicamente actualizadas.

Una vez identificadas las cuatro variables del análisis FODA, se procedió a examinar los cuadrantes cruzados. El análisis FO sugiere que ADCOPRO S.A. puede utilizar su reputación y experiencia técnica para establecer alianzas estratégicas que le permitan expandirse a nuevas regiones mediante licitaciones públicas. El cuadrante DO, por su parte, muestra que las debilidades internas, especialmente la falta de capacitación y de planificación formal, deben ser abordadas para poder capitalizar las oportunidades del entorno. En el cuadrante FA se propone que, ante las amenazas externas, la empresa puede apoyarse en sus fortalezas técnicas para diferenciarse mediante calidad y cumplimiento normativo. Por último, el cuadrante DA alerta sobre el riesgo que representa la combinación de amenazas externas con debilidades internas,

situación que podría comprometer la sostenibilidad del negocio. Este enfoque fue exitosamente utilizado por Constaín y Ortiz (2023) en una empresa del sector transporte, como base para diseñar una estrategia integral.

Objetivo 2: Analizar la cadena de valor y estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A.

Indicadores: Actividades primarias, Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Mercadeo y ventas, Servicio, Actividades de apoyo, Procurement (aprovisionamiento), Desarrollo tecnológico, Gestión de recursos humanos, Infraestructura de la compañía (estructura organizacional), Estrategia genérica, Impulsores de costo

En cuanto a las actividades primarias, el análisis evidencia que la logística de entrada presenta dificultades importantes en el manejo de inventario, almacenamiento y planificación de insumos. Estas deficiencias provocan retrasos y aumentan los costos, lo cual afecta directamente la eficiencia operativa. Este mismo problema fue abordado en el caso de EUSA, donde una intervención logística mejoró significativamente el rendimiento general.

Respecto a las operaciones, los colaboradores describieron procesos desordenados, ausencia de cronogramas claros y falta de control de calidad. Esta situación impacta negativamente en la productividad y el cumplimiento de los plazos establecidos con los clientes. En la logística de salida, también se identificaron fallas de coordinación entre la producción y la entrega de servicios, lo cual disminuye la satisfacción del cliente final.

En el área de mercadeo y ventas, se observa una gran debilidad: la empresa no cuenta con una estrategia comercial definida ni mecanismos de promoción estructurados. La dependencia de licitaciones públicas limita su alcance comercial. En cuanto al servicio, se confirmó que no existe

un sistema formal de posventa ni mecanismos de evaluación de la satisfacción del cliente. Esto limita la posibilidad de generar lealtad, corregir fallos y mejorar continuamente.

Sobre las actividades de apoyo, en el área de aprovisionamiento (procurement) no se cuenta con criterios definidos para la selección de proveedores ni para la planificación de compras, lo que genera sobrecostos e improvisación. En relación con el desarrollo tecnológico, se detecta una falta de inversión en herramientas digitales que faciliten la gestión administrativa, operativa y comercial.

La gestión de recursos humanos carece de estructura: no existen programas de capacitación continua ni sistemas de evaluación del desempeño, lo que afecta la motivación y la eficiencia del personal. En cuanto a la infraestructura organizacional, la empresa presenta una estructura informal, con duplicidad de funciones y centralización de decisiones.

En relación con la estrategia genérica, los colaboradores no pudieron identificar una estrategia clara de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, lo que indica que la empresa se encuentra sin una definición clara de su ventaja competitiva. Esta falta de definición afecta la toma de decisiones y el posicionamiento en el mercado.

Finalmente, el análisis de los impulsores de costo revela múltiples oportunidades de mejora. No existen sistemas ni cultura de incentivos alineados a la productividad, no se aprovechan economías de escala debido a la limitada operación, y el aprendizaje organizacional no está documentado ni sistematizado. El uso de la capacidad instalada es ineficiente y la cadena de suministro presenta altos niveles de desperdicio y reprocesos. Además, los costos de insumos son elevados por compras no planificadas y falta de negociación con proveedores. Tampoco se aprovecha la tecnología de producción ni los sistemas de información como herramientas

estratégicas. La empresa tampoco ha explorado mecanismos de subcontratación o integración vertical para reducir costos o ampliar su oferta, lo que limita su competitividad frente a empresas más ágiles o diversificadas.

Objetivo 3: Mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa de la empresa ADCOPRO S.A. Indicadores: Toma de decisiones (identificación del problema, recopilación de información, generación de alternativas, evaluación y selección, implementación, evaluación y retroalimentación), Eficiencia operativa (planeación, ejecución, control, seguimiento)

Los hallazgos del capítulo 4 reflejan que la toma de decisiones en ADCOPRO S.A. es mayoritariamente empírica. En cuanto a la identificación del problema, los colaboradores señalaron que las decisiones se basan en la experiencia o intuición, sin un análisis previo que permita comprender causas estructurales. Esto limita la posibilidad de tomar decisiones fundamentadas y con proyección a largo plazo.

Respecto a la recopilación de información, se evidenció que no se analizan informes formales ni datos cuantitativos antes de tomar decisiones. Esta ausencia de evidencia técnica reduce la posibilidad de formular estrategias sostenibles. En cuanto a la generación de alternativas, los colaboradores suelen optar por la solución más inmediata o familiar, lo que limita la innovación y la capacidad de adaptación.

La etapa de evaluación y selección también muestra debilidades, ya que los riesgos asociados a cada decisión no son analizados de manera sistemática. Además, durante la implementación, las decisiones se ejecutan sin una planificación detallada, lo que genera retrasos y resistencia al cambio. Finalmente, el indicador de evaluación y retroalimentación evidencia que

las decisiones no se revisan regularmente ni se aprende de los errores, lo cual va en contra del principio de mejora continua.

En relación con la eficiencia operativa, se observan deficiencias importantes. En la etapa de planeación, no existe un plan estratégico documentado ni metas claras a corto y mediano plazo. Esto genera un ambiente de incertidumbre y falta de dirección. La ejecución también presenta limitaciones: las tareas no siguen cronogramas, hay desorganización operativa y los recursos no se utilizan con eficiencia.

En cuanto al control, no se aplican herramientas de monitoreo formal, lo que impide detectar desviaciones y corregirlas oportunamente. La empresa carece de indicadores de gestión que permitan evaluar su desempeño de manera objetiva. Finalmente, el seguimiento de los procesos es esporádico y se hace de forma intuitiva. No se revisan resultados de manera periódica ni se establecen indicadores de eficiencia como parte de la cultura organizacional. Esta situación fue resuelta en otros casos similares mediante la implementación de sistemas de control y medición estandarizados.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Objetivo 1: Construir la matriz FODA de la empresa ADCOPRO S.A.**

#### **Indicador: Fortalezas**

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<p>Los colaboradores reconocen que ADCOPRO S.A. posee ventajas clave como experiencia técnica, cumplimiento normativo y reputación positiva. Estas fortalezas han sido construidas a lo largo del tiempo y generan confianza en clientes institucionales, sin embargo, la empresa no cuenta con mecanismos sistemáticos para identificar, documentar o aprovechar estas capacidades internas como una ventaja competitiva sostenida. Tampoco se ha vinculado estas fortalezas con una propuesta de valor clara ni con acciones estratégicas concretas.</p> <p>La relación con la pregunta de investigación se evidencia en la necesidad de consolidar las capacidades técnicas internas como una</p>	<p>Identificar, documentar y comunicar las fortalezas internas mediante diagnósticos periódicos que permitan integrarlas en una propuesta de valor sólida y diferenciadora. Además, establecer mecanismos de revisión anual que alineen dichas fortalezas con el enfoque comercial y los procesos clave, aprovechándolas activamente para fortalecer la imagen corporativa y el posicionamiento estratégico.</p>

ventaja competitiva real. Si bien ADCOPRO S.A. cuenta con conocimiento técnico y reputación, estas fortalezas no se están usando para estructurar una estrategia clara. Reconocerlas, documentarlas y alinearlas con los objetivos operativos es esencial para fortalecer el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores.

### **Indicador: Oportunidades**

#### **Conclusión**

#### **Recomendación**

<p>Las oportunidades externas como las licitaciones públicas, la expansión a nuevas regiones como Guanacaste y Puntarenas, y las alianzas con instituciones públicas, fueron identificadas con claridad por los colaboradores. Sin embargo, la empresa no posee una planificación estratégica que permita aprovechar estos espacios. Esto refleja una brecha entre la percepción del entorno y la capacidad de ejecución interna. La falta de análisis del entorno limita el desarrollo</p>	<p>Elaborar un plan estratégico externo que priorice las oportunidades viables según criterios de rentabilidad, viabilidad y alineación con las capacidades internas. Este plan debe incluir metas de expansión territorial, una estrategia de licitaciones, y un programa de acercamiento institucional con cronogramas, responsables y métricas de impacto. También se recomienda realizar análisis PESTEL periódicos para monitorear el entorno y adaptar el plan de acción.</p>
---	---

comercial y reduce la proactividad para generar alianzas que diversifiquen los ingresos.

Este hallazgo se vincula con la pregunta de investigación al demostrar que ADCOPRO S.A. no ha sabido convertir las oportunidades del entorno en acciones concretas que impulsen su estrategia. La falta de planificación limita el aprovechamiento de espacios como licitaciones o expansión regional, afectando la capacidad de crecimiento y la alineación entre entorno, estrategia y operaciones.

### **Indicador: Debilidades**

#### **Conclusión**

Se evidencian debilidades estructurales como desorganización interna, escasa documentación de procesos y baja capacitación en gestión. Estas debilidades afectan de manera directa la eficiencia operativa, el cumplimiento de plazos y la calidad del servicio ofrecido. La ausencia de una estructura administrativa clara dificulta la comunicación entre departamentos y limita la asignación efectiva de funciones y

#### **Recomendación**

Diseñar un programa integral de fortalecimiento organizacional que contemple: capacitación continua en gestión administrativa, desarrollo e implementación de manuales de procedimientos internos, y definición clara de roles y funciones. Este programa debe estar alineado con los objetivos estratégicos y formar parte de un proceso de mejora continua que permita reducir el

responsabilidades. Asimismo, la falta de impacto de estas debilidades a corto y procesos estandarizados provoca reprocesos, mediano plazo. errores frecuentes y pérdida de recursos.

### **Indicador: Amenazas**

#### **Conclusión**

La empresa enfrenta amenazas externas como la competencia creciente, los cambios regulatorios y el aumento de costos, sin contar con una estrategia defensiva formalizada. Estas amenazas representan factores externos que no pueden ser controlados por la empresa, pero que sí requieren de análisis y respuesta oportuna. La falta de monitoreo del entorno dificulta la anticipación de cambios normativos o económicos y puede exponer a la empresa a pérdidas contractuales o a la pérdida de participación en el mercado.

La pregunta de investigación plantea cómo alinear la estrategia con el entorno operativo. En este caso, el entorno plantea amenazas reales —regulaciones, competencia, costos— que no están siendo monitoreadas ni

#### **Recomendación**

Implementar un sistema de vigilancia estratégica del entorno que permita identificar y anticipar amenazas relevantes. Este sistema puede incluir el seguimiento de regulaciones, análisis de competencia, monitoreo de tendencias económicas y tecnológicas, y la elaboración de planes de contingencia por áreas críticas. Además, se recomienda establecer una política de actualización periódica del análisis externo para alimentar la estrategia general de la empresa.

gestionadas estratégicamente. Sin una lectura activa del entorno, la empresa no puede adaptar su estrategia ni prevenir impactos operativos, lo que pone en riesgo su sostenibilidad.

### **Indicador: FO**

#### **Conclusión**

Las fortalezas técnicas de ADCOPRO S.A., como su experiencia y reputación en el mercado, no se están utilizando estratégicamente para capitalizar oportunidades como la expansión regional o el aumento de licitaciones. Esta falta de vinculación entre capacidades internas y posibilidades externas refleja una visión táctica más que estratégica, desaprovechando la posibilidad de consolidarse en nuevos segmentos del mercado.

Este hallazgo se relaciona con la pregunta de investigación porque evidencia que ADCOPRO S.A. cuenta con capacidades internas valiosas que podrían ser aprovechadas para expandirse, acceder a nuevos mercados o

#### **Recomendación**

Elaborar una estrategia FO que articule claramente cómo las fortalezas actuales pueden ser puestas al servicio de oportunidades específicas. Esto incluye la formulación de propuestas diferenciadas en licitaciones públicas, la creación de alianzas que se apoyen en la buena reputación de la empresa y la expansión a nuevas zonas con base en la calidad técnica comprobada.

fortalecer alianzas. Sin embargo, la falta de una estrategia FO estructurada limita el potencial competitivo de la empresa, desaprovechando recursos clave que podrían alinearse con objetivos comerciales sostenibles.

### **Indicador: DO**

#### **Conclusión**

Las debilidades internas, tales como la falta de planificación, la escasa capacitación en administración y la desorganización operativa, dificultan que ADCOPRO S.A. Aproveche las oportunidades del entorno, como alianzas estratégicas o participación en nuevos mercados. Esta desconexión entre capacidades internas e intención estratégica genera una barrera significativa para el crecimiento.

La relación con la pregunta de investigación se hace evidente al considerar que ADCOPRO S.A. no puede aprovechar las oportunidades del entorno debido a la persistencia de debilidades internas. Esto impide la ejecución

#### **Recomendación**

Desarrollar un programa de fortalecimiento interno antes de ejecutar cualquier oportunidad estratégica. Este programa debe incluir planificación operativa básica, formación continua para el personal administrativo, mejoras en la estructura organizativa y formalización de procesos clave. Una vez superadas estas debilidades, la empresa podrá actuar con mayor agilidad y credibilidad frente a potenciales socios o nuevos clientes.

efectiva de una estrategia alineada con los objetivos del negocio. El fortalecimiento organizacional es una condición necesaria para avanzar hacia una estrategia más integral y competitiva.

### **Indicador: FA**

#### **Conclusión**

Las fortalezas existentes, como la reputación positiva y el cumplimiento técnico, no están siendo utilizadas para enfrentar amenazas relevantes como la presión de nuevos competidores, el aumento en los costos operativos o la escasez de talento especializado. Estas fortalezas pueden actuar como barreras de defensa si se aplican de forma estratégica.

Este indicador se vincula con la pregunta de investigación al mostrar que las fortalezas de ADCOPRO S.A. no están siendo utilizadas como herramientas para enfrentar los riesgos del entorno. Sin una estrategia que convierta fortalezas técnicas en mecanismos de defensa

#### **Recomendación**

Implementar una estrategia FA que utilice la reputación de la empresa como elemento diferenciador frente a la competencia y el cumplimiento técnico como argumento para mantener clientes exigentes. Esto puede incluir campañas de fidelización, certificaciones técnicas visibles y alianzas con centros de formación para asegurar el talento humano calificado.

frente a la competencia o cambios regulatorios, la empresa se expone a una pérdida de competitividad y desalineación entre estrategia y operación.

### **Indicador: DA**

#### **Conclusión**

La coexistencia de debilidades internas (como desorganización, falta de planificación y capacitación limitada) con amenazas externas (como competencia creciente, cambios normativos y alza de costos) representa un riesgo crítico para la sostenibilidad de ADCOPRO S.A. Esta combinación podría derivar en pérdida de clientes, incumplimiento de contratos y debilitamiento financiero.

La coexistencia de debilidades internas con amenazas externas representa un riesgo estratégico que impacta directamente la sostenibilidad de la empresa. Esta situación impide que ADCOPRO S.A. articule una estrategia coherente y funcional, lo que responde de forma crítica a la pregunta de

#### **Recomendación**

Elaborar e implementar un plan integral de reestructuración que contemple el fortalecimiento interno de la empresa mientras se desarrolla una estrategia de mitigación frente a las amenazas externas. Este plan debe incluir prioridades claras, acciones a corto y mediano plazo, recursos asignados y seguimiento periódico por parte de la alta dirección.

investigación: sin atender estas vulnerabilidades, no es posible mejorar ni alinear la estrategia competitiva con los objetivos del negocio.

## **Objetivo 2: Analizar la cadena de valor y estrategia competitiva de la empresa**

### **ADCOPRO S.A.**

#### **Indicador: Actividades primarias y de apoyo**

<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
<p>Las actividades primarias (logística, operaciones, mercadeo, servicios) carecen de planificación, control y seguimiento, lo que se traduce en demoras en la entrega de productos o servicios, mala experiencia del cliente y una débil capacidad para medir y mejorar los procesos. Las actividades de apoyo (como la gestión del talento humano, aprovisionamiento, infraestructura tecnológica y compras) se realizan de manera informal, sin criterios definidos ni responsables claros. Esta falta de estructura impide que la cadena de valor</p>	<p>Redefinir cada una de las actividades de la cadena de valor de manera estructurada, empezando por un mapeo de procesos que identifique entradas, salidas y responsables. Se recomienda establecer procedimientos documentados, flujos de trabajo claros, indicadores de desempeño y canales de retroalimentación continua. En cuanto a las actividades de apoyo, es clave designar encargados por área, definir políticas internas y digitalizar procesos donde sea viable. Esto permitirá profesionalizar la gestión y construir una base sólida para el crecimiento sostenido.</p>

agregue valor real al cliente y limita el crecimiento ordenado de la empresa.

Esta conclusión se relaciona directamente con la pregunta de investigación porque pone en evidencia que la cadena de valor de ADCOPRO S.A. no está optimizada ni estructurada de forma que permita sostener una estrategia competitiva coherente. La falta de planificación y control en procesos clave afecta directamente los resultados operativos, impidiendo la alineación entre lo que la empresa desea alcanzar estratégicamente y lo que logra ejecutar día a día.

### **Indicador: Estrategia genérica**

#### **Conclusión**

No se evidencia una estrategia competitiva clara (diferenciación, liderazgo en costos o enfoque), lo que reduce el posicionamiento de la empresa y genera confusión en la orientación de las acciones operativas y comerciales. Esta ambigüedad afecta también la comunicación de valor hacia los clientes y

#### **Recomendación**

Establecer una estrategia competitiva explícita que responda al contexto, capacidades y visión de ADCOPRO S.A., priorizando la diferenciación basada en la calidad técnica, cumplimiento de normativas y cercanía con el cliente. Para ello, es necesario realizar un análisis de posicionamiento en el mercado,

limita la capacidad de competir frente a empresas que sí han definido su ventaja competitiva. La falta de una estrategia central impide priorizar recursos, diseñar procesos alineados y establecer una cultura organizacional coherente.

La ausencia de una estrategia competitiva claramente definida en ADCOPRO S.A. impide establecer una dirección clara para sus actividades operativas. Esta conclusión responde a la pregunta de investigación al demostrar que, sin una estrategia que articule las ventajas diferenciales de la empresa, no es posible alinear sus esfuerzos con objetivos de crecimiento, posicionamiento o sostenibilidad en el mercado.

### **Indicador: Impulsores de costo**

#### **Conclusión**

La empresa no monitorea ni controla los factores que afectan su estructura de costos, lo que impide mejorar su rentabilidad y genera desperdicio de recursos. No se aprovechan

#### **Recomendación**

definir claramente el segmento objetivo y construir una narrativa estratégica que guíe la toma de decisiones y se comunique a todos los niveles de la empresa.

Implementar una estrategia integral de control de costos que analice todos los impulsores relevantes: capacidad instalada, nivel de productividad, eficiencia en compras, costos de

eficiencias como economías de escala, insumos, tecnología disponible y estructura organizacional o planificación de compras. Tampoco se evalúan alternativas como subcontratación o integración vertical. Esta situación reduce la capacidad de respuesta ante incrementos en los costos operativos o demandas del mercado. La falta de control sobre los impulsores de costo compromete la capacidad de ADCOPRO S.A. para competir en términos de eficiencia. Esta conclusión se relaciona con la pregunta de investigación al señalar que, sin una gestión efectiva de los recursos y procesos que generan costos, no se puede construir una estrategia competitiva sólida ni garantizar el cumplimiento de los objetivos operativos y financieros de la empresa.

Se recomienda iniciar con un diagnóstico interno de costos, establecer métricas de eficiencia, explorar alternativas de integración o tercerización, y fortalecer el uso de tecnología para reducir tiempos y errores. Esta gestión permitirá sostener precios competitivos y mejorar márgenes sin afectar la calidad del servicio.

**Objetivo 3: Mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa de la empresa ADCOPRO S.A.**

**Indicador: Identificación del problema**

**Conclusión**

**Recomendación**

Las decisiones se toman sin un diagnóstico previo formal, lo que lleva a errores frecuentes y soluciones improvisadas. Esta falta de análisis se traduce en decisiones que abordan los síntomas y no las causas, lo que genera retrabajos, pérdida de recursos y frustración organizacional. Además, la ausencia de un proceso estructurado para definir el problema limita la capacidad de generar soluciones eficaces.

Esta conclusión se relaciona con la pregunta de investigación al evidenciar que la falta de un análisis previo al momento de tomar decisiones impide que ADCOPRO S.A. actúe de forma estratégica. La ausencia de diagnóstico lleva a decisiones reactivas y poco efectivas, lo cual impide alinear las decisiones del día a día con los objetivos generales del negocio.

Establecer una metodología estructurada de análisis de problemas, como el diagrama de Ishikawa o la técnica de los cinco porqués, que permita a los colaboradores identificar causas raíz antes de actuar. Esta metodología debe incorporarse en capacitaciones internas y aplicarse en toda decisión de impacto estratégico u operativo.

### **Indicador: Recopilación de información**

**Conclusión**

**Recomendación**

No se recopilan ni analizan datos para Implementar un sistema básico de fundamentar decisiones operativas o recopilación de datos que permita generar estratégicas. Esto provoca decisiones basadas reportes internos sobre variables clave en percepción subjetiva y no en evidencia, lo (tiempos de entrega, costos, satisfacción del que aumenta el margen de error y reduce la cliente, cumplimiento de metas). Estos eficacia de las acciones. La falta de datos informes deben ser revisados antes de tomar también impide medir los resultados decisiones y archivados para procesos de posteriormente, limitando la mejora continua. seguimiento.

La toma de decisiones sin datos impide evaluar alternativas objetivamente y construir estrategias sostenibles. Esta conclusión responde a la pregunta de investigación al revelar que mejorar la competitividad de la empresa requiere implementar procesos que generen información útil para guiar las decisiones operativas y estratégicas.

### **Indicador: Generación de alternativas**

#### **Conclusión**

Se elige siempre la solución más inmediata sin evaluar otras opciones. Esta práctica limita la innovación y reduce la posibilidad de encontrar la alternativa más rentable,

#### **Recomendación**

Incluir dentro del proceso de toma de decisiones la generación de al menos tres alternativas viables, utilizando herramientas como matrices de comparación, lluvia de ideas, o análisis

sostenible o eficiente. También genera una DAFO interno. Fomentar la participación de dependencia de decisiones repetitivas que no distintos colaboradores en la construcción de responden a nuevas realidades del entorno. estas alternativas para ampliar la perspectiva Este hallazgo se vincula con la pregunta de organizacional.

investigación al mostrar que ADCOPRO S.A. limita su capacidad estratégica al no evaluar diversas soluciones antes de actuar.

La innovación y adaptación al entorno competitivo requieren la generación sistemática de opciones viables, lo que permite tomar decisiones alineadas con los objetivos del negocio.

### **Indicador: Evaluación y selección**

#### **Conclusión**

No se aplican criterios de evaluación de riesgos ni impacto al momento de decidir. Las decisiones se ejecutan sin estimar las consecuencias posibles de cada alternativa, lo que puede derivar en acciones que generan más problemas que soluciones. Esta práctica pone en riesgo la sostenibilidad de los proyectos y debilita la toma de decisiones fundamentada.

#### **Recomendación**

Aplicar una matriz simple de riesgos y beneficios que permita comparar alternativas con base en criterios objetivos como costo, tiempo, impacto y viabilidad. Esta herramienta debe ser accesible para todo el equipo de liderazgo y usarse como estándar para decisiones clave en la operación.

La relación con la pregunta de investigación es clara: una empresa que no evalúa riesgos ni compara alternativas, no puede diseñar estrategias efectivas ni sostener decisiones acertadas. Esto compromete la alineación entre la planificación y la ejecución, y limita la capacidad de la empresa para adaptarse y competir.

### **Indicador: Implementación de la decisión**

#### **Conclusión**

Las decisiones se implementan sin planificación clara ni seguimiento, lo que genera retrasos, ejecución incompleta o resistencia del equipo. La ausencia de planes de acción detallados también impide monitorear el avance, corregir desviaciones o medir el éxito de la decisión tomada.

Esta conclusión se conecta con la pregunta de investigación porque evidencia que sin una implementación clara, las decisiones pierden impacto estratégico. La falta de planes de acción limita la ejecución eficiente, provocando

#### **Recomendación**

Acompañar cada decisión con un plan de acción formal que contenga responsables, plazos, recursos necesarios e indicadores de cumplimiento. Este plan debe comunicarse con claridad al equipo, mantenerse visible y ser actualizado conforme avanza la ejecución.

desalineación entre las decisiones que se toman y los objetivos operativos que se quieren alcanzar.

### **Indicador: Evaluación y retroalimentación**

#### **Conclusión**

No se revisan los resultados de las decisiones ni se generan aprendizajes organizacionales. Esta falta de retroalimentación impide mejorar procesos, repetir buenas prácticas o evitar errores. Además, desincentiva la rendición de cuentas y limita la cultura de mejora continua.

Sin mecanismos de retroalimentación, no es posible aprender ni corregir. Esta conclusión se relaciona directamente con la pregunta de investigación, ya que evidencia que ADCOPRO S.A. no evalúa sus decisiones, lo cual impide desarrollar una estrategia dinámica, adaptable y alineada a los retos del entorno y del negocio.

#### **Recomendación**

Institucionalizar reuniones de retroalimentación al finalizar cada proyecto o decisión relevante. Estas sesiones deben documentar lecciones aprendidas, identificar éxitos y errores, y establecer acciones correctivas o preventivas para futuras decisiones.

### **Indicador: Eficiencia operativa**

#### **Conclusión**

No existen procesos de planificación, control ni seguimiento de eficiencia en las operaciones. Esto

#### **Recomendación**

Implementar un sistema de gestión operativa que incluya planificación anual,

ha derivado en incumplimientos de cronogramas, cronogramas semanales, responsables por uso ineficiente de recursos y una productividad área y seguimiento mensual. Este sistema general baja. La empresa no cuenta con debe incluir indicadores de eficiencia y indicadores clave de rendimiento ni con reuniones de control donde se tomen mecanismos de control que permitan detectar decisiones basadas en datos reales. desviaciones a tiempo.

Esta conclusión responde directamente a la pregunta de investigación porque muestra que la falta de planificación, control y seguimiento en las operaciones impide cualquier intento de alinear el quehacer diario de la empresa con una estrategia competitiva. Mejorar la eficiencia es un paso imprescindible para hacer operativa cualquier visión estratégica.

## **Tabla 2:** Conclusiones y Recomendaciones

*Fuente:* Elaboración propia.

## **LIMITACIONES**

Este trabajo no cuenta con ningún tipo de limitación.

## REFERENCIAS

- Altamirano, C., Bonilla, A., Fonseca, A. y León, M. (2015). *Propuesta de una estrategia competitiva de administración y gestión del talento humano Grupo PROAMSA*. Repositorio del Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información (SIBDI) de la Universidad de Costa Rica.  
<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/233e4c0d-a236-4b8e-b0c6-d8559c828d11/content>
- Arguello, A., Llumiguano, M., Gavilán, C. y Torres, L. (2020) *Administración de Empresas Elementos Básicos*. Pons Publishing House. [https://www.google.co.cr/books/edition/Administraci%C3%B3n\\_De\\_Empresas\\_Elementos\\_B/zLgoEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=factores+que+influyen+en+la+toma+de+decisiones+operativas+en+una+empresa&pg=PA35&printsec=frontcover](https://www.google.co.cr/books/edition/Administraci%C3%B3n_De_Empresas_Elementos_B/zLgoEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=factores+que+influyen+en+la+toma+de+decisiones+operativas+en+una+empresa&pg=PA35&printsec=frontcover)
- Arosemena, E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital*, 1(37), 50-66.  
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/odov/n37/1659-0775-odov-37-50.pdf>
- Barboza, F., Lizano, J. y Ruiz, J. (2020). *Desarrollo de un modelo de administración estratégica en la empresa Grupo SHS, para incrementar su competitividad en el sector estatal costarricense*. Repositorio del Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información (SIBDI) de la Universidad de Costa Rica.  
<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/730fe0a0-0e56-4dd5-b664-776c271121f5>
- Cabello, J. (2022). *Lectura crítica de la evidencia clínica*. Elsevier España.  
[https://www.google.co.cr/books/edition/Lectura\\_cr%C3%ADtica\\_de\\_la\\_evidencia\\_cl%C](https://www.google.co.cr/books/edition/Lectura_cr%C3%ADtica_de_la_evidencia_cl%C)

3%ADnic/JChAEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=consideraciones+eticas+en+metodologia+dela+investigacion&pg=PA96&printsec=frontcover

Cerda, G. (2019). *Percepciones de Alineamiento Estratégico en Gerencia de Recursos Humanos de SAAM S.A.* Repositorio académico de la Universidad de Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173683/Tesis%20-%20Gonzalo%20Cerda%20Vera.pdf?sequence=1>

Constaín, J. y Ortiz, P. (2023). *Formulación de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Sociedad de Transportadores Mixtos S. A. S., año 2024 al 2026.* Repositorio institucional Clara de Asís.

<https://repositorio.umariana.edu.co/bitstream/handle/20.500.14112/28423/Formulaci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20estrat%C3%A9gico%20para%20mejorar%20la%20competitividad%20de%20la%20empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cruelles, J. (2019). *Dirige y lidera para competir.* Marcombo.

[https://www.google.co.cr/books/edition/Dirige\\_y\\_lidera\\_para\\_competir/3ktOEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.co.cr/books/edition/Dirige_y_lidera_para_competir/3ktOEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)

Cubillos, K. y Roa, B. (2018). *Diseño de Plan Estratégico para El Mejoramiento y Posicionamiento de la Empresa JLJ Creando En Bogotá, Colombia.* Ciencia Unisalle Universidad La Salle.

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2539&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2539&context=administracion_de_empresas)

González, J. Rodríguez, M. (2019). *Manual Práctico de Planeación Estratégica.* Díaz de Santos.

[https://www.google.co.cr/books/edition/Manual\\_pr%C3%A1ctico\\_de\\_planeaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica/kGzWDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.co.cr/books/edition/Manual_pr%C3%A1ctico_de_planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/kGzWDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)

Mazón, A. y Merino, M. (2017). *Diseño del proceso de planeación estratégica para Empaques Universal S.A.* Repositorio del Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información (SIBDI) de la Universidad de Costa Rica.

<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/34265451-a3fe-4a6f-bff2-1ff779750e76>

Masís, R. (2022). *Elaborar un Plan de Negocios con el fin de impulsar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa Costa Rica Business Intelligence Services (CR-BIS).* Repositorio institucional UIA.

<http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/73e2d144-d3ae-4b2c-8d13-94e3943f2228/content>

Medina, J. y Cruz, P. (2022). *Introducción a la planeación estratégica por escenarios.* Universidad del Valle.

[https://www.google.co.cr/books/edition/Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_planeaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica/hTCpEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&kptab=getbook](https://www.google.co.cr/books/edition/Introducci%C3%B3n_a_la_planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica/hTCpEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&kptab=getbook)

Medina, L., Gutiérrez, A., Espitia, F., Moya, P., Arco De Paternina, L., López, L., Romero, P., Bernal, O., Hernández, E., Martínez, F. (2021). *Gestión empresarial de la cadena de suministro.* Ediciones de la U.

[https://www.google.co.cr/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_empresarial\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_sum/DeEZEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Estrategias+para+optimizar+las+actividades+primarias+y+de+apoyo+cadena+de+valor&pg=PA73&printsec=frontcover](https://www.google.co.cr/books/edition/Gesti%C3%B3n_empresarial_de_la_cadena_de_sum/DeEZEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=Estrategias+para+optimizar+las+actividades+primarias+y+de+apoyo+cadena+de+valor&pg=PA73&printsec=frontcover)

Mena, G. (2015). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito “Santa Ana de Nayón Ltda” de la ciudad de Quito año*

2015. Repositorio UIDE. <https://repositorio.uide.edura.ec/bitstream/37000/773/1/T-UIDE-1005.pdf>
- Méndez, J. (2019). *Microeconomía La Economía en la Empresa*. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.  
<https://www.google.co.cr/books/edition/Microeconom%C3%ADa/ipctEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1>
- Neumann, J. (2021). *La Ruta de la Campaña: Publicidad Estratégica para Inexpertos*. Alferatz.  
[https://www.google.co.cr/books/edition/La\\_Ruta\\_de\\_la\\_Campa%C3%B1a\\_Publicidad\\_Estrat/P045EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1](https://www.google.co.cr/books/edition/La_Ruta_de_la_Campa%C3%B1a_Publicidad_Estrat/P045EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1)
- Paniego, G. (2023). *Administración estratégica del turismo: planificación y gestión de la empresa turística: (1 ed.)*. Buenos Aires, Ugerman Editor.  
<https://elibro.proxyucr.elogim.com/es/ereader/sibdi/247440?page=170>.
- Ramírez, E., Cajigas, M., Ramírez, D. (2020). *Modelos de negocio dinámicos*. Ecoe Ediciones Limitada.  
[https://www.google.co.cr/books/edition/Modelos\\_de\\_negocios\\_din%C3%A1micos\\_1ra\\_edici/pPTkEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=TIPOS+DE+estrategia+competitiva&pg=PA87&printsec=frontcover](https://www.google.co.cr/books/edition/Modelos_de_negocios_din%C3%A1micos_1ra_edici/pPTkEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=TIPOS+DE+estrategia+competitiva&pg=PA87&printsec=frontcover)
- Rocha, L., Gutiérrez A., Espitia, F., Moya, P., De Arco, L., López, L., Romero, P., Bernal, O., Hernández, E., Martínez, F., Salazar, G. e Ibáñez, A. (2021). *Gestión Empresarial de la cadena de suministro*. Ediciones de la U.  
[https://www.google.co.cr/books/edition/Gesti%C3%B3n\\_empresarial\\_de\\_la\\_cadena\\_de\\_sum/DeEZEAAAQBAJ?hl=es-](https://www.google.co.cr/books/edition/Gesti%C3%B3n_empresarial_de_la_cadena_de_sum/DeEZEAAAQBAJ?hl=es-)

419&gbpv=1&dq=componentes+de+la+cadena+de+valor+las+actividades+de+apoyo+y  
+actividades+primarias&pg=PA73&printsec=frontcover

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok Publishing S.L.

[https://www.google.co.cr/books/edition/AN%C3%81LISIS\\_FODA\\_O\\_DAFO/6h0JEAA  
AQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=FODA&printsec=frontcover](https://www.google.co.cr/books/edition/AN%C3%81LISIS_FODA_O_DAFO/6h0JEAA<br/>AQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=FODA&printsec=frontcover)

Sánchez, M (2018). *Propuesta de Plan Estratégico para la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica 2018-2021*. Repositorio del Sistema de Bibliotecas, Documentación e Información (SIBDI) de la Universidad de Costa Rica. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/4bdcd95f-e985-49fe-91c2-30201bcd7058/content>

Trejo, K. (2021). *Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación*.

<https://elibro.proxyucr.elogim.com/es/ereader/sibdi/183470>

Weihrich, H., Cannice, M., Koontz, H. (2022). *Administración Una Perspectiva Global,*

*Emprendedora y de Innovación* (16a ed.) McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de

C. V. [https://ebooks724.proxyucr.elogim.com:443/?il=18495&pg=epubcfi\(/6/6\[data-  
uuid-e9f1e94ea55e4bc097645908015fa452\]!/4/2\[data-uuid-  
2bdbf8044dd241efa92a380073b2465e\]/2\[P%C3%A1gina+iii\]/1:0\)](https://ebooks724.proxyucr.elogim.com:443/?il=18495&pg=epubcfi(/6/6[data-<br/>uuid-e9f1e94ea55e4bc097645908015fa452]!/4/2[data-uuid-<br/>2bdbf8044dd241efa92a380073b2465e]/2[P%C3%A1gina+iii]/1:0))

[https://ebooks724.proxyucr.elogim.com:443/?il=18495&pg=epubcfi\(/6/6\[data-  
uuid-e9f1e94ea55e4bc097645908015fa452\]!/4/2\[data-uuid-  
2bdbf8044dd241efa92a380073b2465e\]/2\[P%C3%A1gina+iii\]/1:0\)](https://ebooks724.proxyucr.elogim.com:443/?il=18495&pg=epubcfi(/6/6[data-<br/>uuid-e9f1e94ea55e4bc097645908015fa452]!/4/2[data-uuid-<br/>2bdbf8044dd241efa92a380073b2465e]/2[P%C3%A1gina+iii]/1:0))

Zamorano, E. (2020). *Análisis Financiero para la toma de decisiones*.

<https://digitalia.proxyucr.elogim.com/viewepub/?id=156677>

# ANEXOS

## **Lista de Anexos**

### **a. Documentos importantes de la investigación**

1. Entrevista para funcionarios de la empresa ADCOPRO S.A.
2. Sistematización de las respuestas obtenidas en la entrevista
3. Fotografías del proceso de entrevista

### **b. Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana**

4. Declaración Jurada
5. Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años)
6. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación
7. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor
8. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector
9. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

## Anexo 1. Entrevista para funcionarios de la empresa

### ADCOPRO S.A.

<https://forms.gle/RPoQbjvdLJmDMooK9>

#### Entrevista ADCOPRO S.A.

Objetivo: Recopilar información clave sobre la empresa en relación con la matriz FODA, la cadena de valor, la estrategia competitiva, la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Nombre del colaborador \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

2. Puesto que ocupa en la empresa \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

3. ¿La empresa realiza un análisis FODA regularmente? \*

(El análisis FODA evalúa la empresa considerando sus Fortalezas (F) y Debilidades (D) internas, así como las Oportunidades (O) y Amenazas (A) del entorno.)

Sí

No

4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa? (Ejemplo: \*  
buena reputación, tecnología avanzada, equipo capacitado)

Tu respuesta \_\_\_\_\_

5. ¿Qué oportunidades del mercado podrían aprovecharse mejor? (Ejemplo: \*  
tendencias del sector, nuevos clientes, alianzas estratégicas)

Tu respuesta \_\_\_\_\_

6. ¿Cuáles son las debilidades más críticas que enfrenta la empresa? (Ejemplo: \*  
falta de capacitación, procesos ineficientes, costos elevados)

Tu respuesta

7. ¿Qué amenazas del entorno impactan más en el negocio? (Ejemplo: \*  
competencia fuerte, cambios en regulaciones, crisis económica)

Tu respuesta

8. ¿Se han implementado estrategias FO, DO, FA o DA para mejorar la \*  
competitividad? (Explicación:)

- FO (Fortalezas + Oportunidades): Aprovechar fortalezas para potenciar oportunidades.
- DO (Debilidades + Oportunidades): Superar debilidades para aprovechar oportunidades.
- FA (Fortalezas + Amenazas): Usar fortalezas para reducir amenazas.
- DA (Debilidades + Amenazas): Minimizar riesgos internos y externos.
- No

9. ¿Dentro de la cadena de valor, se identifican claramente las actividades primarias y actividades de apoyo en la empresa? (Ejemplo de primarias: producción, ventas; de apoyo: recursos humanos, tecnología) \*

Sí

No

10. ¿Cuáles son los principales desafíos en la logística de entrada y salida? (Ejemplo: retrasos en proveedores, altos costos de transporte) \*

Tu respuesta

---

11. ¿Qué tipo de estrategia competitiva sigue la empresa? \*

- Diferenciación con precios altos: Productos de alta calidad con precios premium.
- Bajo costo y alto volumen: Productos baratos y venta masiva.
- Estrategia equilibrada: Productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos.s.
- Enfoque de alta especialización: Productos exclusivos para nichos específicos.
- Estrategia múltiple o flexible: Adaptación según el mercado.

12. ¿Cómo se gestiona la innovación en productos o servicios dentro de la empresa? (Ejemplo: inversión en Investigación y Desarrollo, feedback (retroalimentación) de clientes, mejoras constantes) \*

Tu respuesta

13. ¿Se consideran los costos de insumos y la eficiencia en la cadena de suministro en la estrategia de costos? \*

Sí

No

14. ¿Existen procedimientos establecidos para la toma de decisiones en la empresa? \*

(La toma de decisiones eficiente permite a la empresa mejorar su desempeño y adaptarse a los cambios. La eficiencia operativa implica hacer más con menos, optimizando los recursos.)

Sí

No

15. ¿Cómo se identifican los problemas antes de tomar una decisión? (Ejemplo: análisis de datos, reuniones estratégicas, encuestas internas) \*

Tu respuesta

---

16. ¿Qué fuentes de información son utilizadas para tomar decisiones estratégicas? (Ejemplo: informes financieros, tendencias de mercado, opinión de clientes) \*

Tu respuesta

---

17. ¿Con qué frecuencia se revisan y ajustan las decisiones tomadas? \*

- Mensualmente
- Trimestralmente
- Anualmente
- No se revisan

18. ¿Existen indicadores claros para evaluar la eficiencia operativa? (Ejemplo: tiempos de entrega, costos de producción, satisfacción del cliente) \*

Sí

No

19. ¿Cuáles son los principales obstáculos para mejorar la eficiencia operativa en la empresa? (Ejemplo: falta de tecnología, procesos burocráticos, poca capacitación) \*

Tu respuesta

20. ¿Se aplican controles de seguimiento en la ejecución de planes estratégicos? \*

Sí

No

Observaciones finales:

(Espacio para comentarios adicionales del entrevistado)

Tu respuesta

Enviar

Página 1 de 1

Borrar formulario

## Anexo 2. Sistematización de las respuestas obtenidas en la entrevista

Marca temporal	1. Nombre del colaborador	2. Puesto que ocupa en la empresa	3. ¿La empresa realiza un análisis FODA regularmente?	4. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la empresa? (Ejemplo: buena reputación, tecnología avanzada, equipo capacitado)	5. ¿Qué oportunidades del mercado podrían aprovecharse mejor? (Ejemplo: tendencias del sector, nuevos clientes, alianzas estratégicas)
14/5/2025 14.03.27	Diana Vargas	Jr. Project Manager	No	Disposición, Conocimiento técnico. Experiencia en el área.	Expo construcción. Conexiones con proveedores y partners.
15/5/2025 12:36:58	Gonzalo Montes	Arquitecto	No	Buena Reputación	Nuevos clientes
15/5/2025 12:39:15	Gerardo Azofeifa	Operario	Sí	Ningunas	Alianzas estrategias
15/5/2025 12:43:39	Jorge Vega Guadamuz	Electrico	Sí	Mucha experiencia técnica	Si tenemos alianzas estratégicas
19/5/2025 6.33.17	Felipe azofeifa	Ingeniero	Sí	Equipo capacitado	Nuevos clientes
19/5/2025 19:25:00	Walter Azofeifa Cascante	Gerente	No	Reputación	Alianzas
19/5/2025 19:59:00	Álvaro Cascante	Operario	No	Ninguna de las anteriores	Nuevos clientes
19/5/2025 20.10.44	Walter Aguilar Guibémez	Maestro de obra	No	Buenos clientes	Alianzas estratégicas
19/5/2025 20:40:27	Liose Cascante Guzman	Operario	No	Experiencia técnica	Tendencias. Otros mercados.

Marca temporal	1. Nombre del colaborador	2. Puesto que ocupa en la empresa	6. ¿Cuáles son las debilidades más críticas que enfrenta la empresa? (Ejemplo: falta de capacitación, procesos ineficientes, costos elevados)	7. ¿Qué amenazas del entorno impactan más en el negocio? (Ejemplo: competencia fuerte, cambios en regulaciones, crisis económica)	8. ¿Se han implementado estrategias FO, DO, FA o DA para mejorar la competitividad? (Explicación.)
14/5/2025 14:03:27	Diana Vargas	Jr. Project Manager	Procesos ineficientes. Poca claridad en los roles y la cadena de mando. Falta de comunicación.	Crisis económica. Aumento en los costos de materiales.	No
15/5/2025 12:36:58	Gonzalo Montes	Arquitecto	Falta de Capacitación	Competencia fuerte	FO (Fortalezas + Oportunidades): Estrategia ofensiva, ideal para empresas en crecimiento que buscan aprovechar sus fortalezas internas para capitalizar oportunidades externas.
15/5/2025 12:39:15	Gerardo Azofeifa	Operario	Procesos ineficientes	Competencia fuerte	DA (Debilidades + Amenazas): Estrategia de supervivencia, utilizada cuando la empresa enfrenta riesgos tanto internos como externos y debe minimizar daños para mantenerse activa.
15/5/2025 12:43:39	Jorge Vega Guadamuz	Electrico	Falta de coordinación	Competencia fuerte	No
19/5/2025 6:33:17	Felipe azofeifa	Ingeniero	Costos elevados	Crisis económica	No
19/5/2025 19:25:00	Walter Azofeifa Cascante	Gerente	Costos elevados	Regulaciones	FO (Fortalezas + Oportunidades): Estrategia ofensiva, ideal para empresas en crecimiento que buscan aprovechar sus fortalezas internas para capitalizar oportunidades externas.
19/5/2025 19:59:00	Ávaro Cascante	Operario	Falta de capacitación	Competencia fuerte	No
19/5/2025 20:10:44	Walter Aguilar Gutiérrez	Maestro de obra	Falta de capacitación	Competencia fuerte	No
19/5/2025 20:40:27	Liose Cascante Guzman	Operario	Falta de organización	Crisis económica	No

Marca temporal	1. Nombre del colaborador	2. Puesto que ocupa en la empresa	9. ¿Dentro de la cadena de valor, se identifican claramente las actividades primarias y actividades de apoyo en la empresa? (Ejemplo de primarias: producción, ventas, de apoyo: recursos humanos, tecnología)	10. ¿La empresa tiene claramente identificadas las actividades que generan valor para el cliente?	11. ¿Se realiza un análisis periódico de la cadena de valor para detectar mejoras?
14/5/2025 14:03:27	Diana Vargas	Jr. Project Manager	No	No	No
15/5/2025 12:36:58	Gonzalo Montes	Arquitecto	Sí	Sí	Sí
15/5/2025 12:39:15	Gerardo Azofeifa	Operario	No	Sí	Sí
15/5/2025 12:43:39	Jorge Vega Guadamuz	Electrico	No	No	No
19/5/2025 6:33:17	Felipe azofeifa	Ingeniero	No	Sí	No
19/5/2025 19:25:00	Walter Azofeifa Cascante	Gerente	Sí	Sí	Sí
19/5/2025 19:59:00	Ávaro Cascante	Operario	Sí	Sí	No
19/5/2025 20:10:44	Walter Aguilar Gutiérrez	Maestro de obra	Sí	Sí	Sí
19/5/2025 20:40:27	Liose Cascante Guzman	Operario	No	No	No

Marca temporal	1. Nombre del colaborador	2. Puesto que ocupa en la empresa	12. ¿Qué mejoras considera necesarias en la logística interna? (Ejemplo: manejo de inventario, recepción de insumos, almacenamiento)	13. ¿Qué desafíos enfrenta en la operación o producción diaria? (Ejemplo: tiempos de producción, calidad, maquinaria)	14. ¿Cómo se gestiona la logística externa o distribución de productos y servicios? (Ejemplo: entrega al cliente, transporte, cobertura gráfica)
14/5/2025 14:03:27	Diana Vargas	Jr. Project Manager	Administración de inventarios. Personal capacitado que pueda trasladarse a los diferentes proyectos con su equipo e instrumental.	El desorden en las herramientas. Los atrasos por la falta de planificación y preparación.	Los materiales se entregan en los proyectos.
15/5/2025 12:36:58	Gonzalo Montes	Arquitecto	Almacenamiento	Tiempo de Producción	Entrega al cliente
15/5/2025 12:39:15	Gerardo Azofeifa	Operario	Mejorar los tres puntos porque soy muy necesario porque es casi nulo y desordenado	Calidad	Entrega al cliente Sewbuon
15/5/2025 12:43:39	Jorge Vega Guadamuz	Eléctrico	Mejorar en el orden	Falta de orden	Mucho retrabajo
19/5/2025 6:33:17	Felipe azofeifa	Ingeniero	Manejo de inventarios	Tiempos de producción	Entrega al cliente
19/5/2025 19:25:00	Walter Azofeifa Cascante	Gerente	Almacenamiento Recepción de insumos	Tiempo de ejecución	Entrega al cliente
19/5/2025 19:59:00	Ávaro Cascante	Operario	Manejo de inventario	Tiempos de producción	Bien
19/5/2025 20:10:44	Walter Aguilar Gutiérrez	Maestro de obra	Manejo de inventario	Tiempos de producción	Bien pero puede y debe ser mejor
19/5/2025 20:40:27	Liose Cascante Guzman	Operario	Manejo de inventario. Planificación. Control.	Equipo dañado. Poco personal. Poco tiempo de acción.	La entrega de materiales se hace por medio de proveedores o los autos de la empresa.

Marca temporal	1. Nombre del colaborador	2. Puesto que ocupa en la empresa	15. ¿Qué acciones realiza la empresa para mantener una buena relación con el cliente? (Ejemplo: servicio postventa, atención personalizada, canales de comunicación)	16. ¿Qué canales utiliza para promover y vender sus servicios (marketing y ventas) y qué tan efectivos son?	17. ¿Qué tan eficiente considera que es el área de recursos humanos en cuanto a reclutamiento y capacitación?
14/5/2025 14:03:27	Diana Vargas	Jr. Project Manager	Se mantiene contacto constante con los clientes.	Referencias de otros clientes. No tan eficientes.	Poco eficiente
15/5/2025 12:36:58	Gonzalo Montes	Arquitecto	Atención personalizada	Clientes Antiguos y por recomendación y son muy buenos en ejecución	Muy deficiente
15/5/2025 12:39:15	Gerardo Azofeifa	Operario	Atención personalizada	Personal	Ineficiente
15/5/2025 12:43:39	Jorge Vega Guadamuz	Eléctrico	Se mantiene una buena comunicación con el cliente	Solo comunicación boca a boca	Es muy deficiente
19/5/2025 6:33:17	Felipe azofeifa	Ingeniero	Atención personalizada	No tienen	Media
19/5/2025 19:25:00	Walter Azofeifa Cascante	Gerente	Atención personalizada y seguimiento	Referencia de clientes o recomendaciones	NA
19/5/2025 19:59:00	Ávaro Cascante	Operario	Atención personalizada por el gerente	Ninguno	No es bueno
19/5/2025 20:10:44	Walter Aguilar Gutiérrez	Maestro de obra	Atención personalizada	Ninguno	No es bueno ni robusto
19/5/2025 20:40:27	Liose Cascante Guzman	Operario	Contacto directo del gerente con los clientes en cada etapa del servicio.	Teléfono y WhatsApp. Podrían ser más efectivos si se promocionaran en otras redes sociales.	No existe un área específica por lo que no hay una estructura de capacitación

Marca temporal	1. Nombre del colaborador	2. Puesto que ocupa en la empresa	18. ¿Se invierte regularmente en tecnología e innovación para mejorar procesos?	19. ¿Qué herramientas tecnológicas se usan usualmente en la empresa y cómo aportan valor?	20. ¿Cómo se gestionan las compras y relaciones con proveedores?
14/5/2025 14:03:27	Diana Vargas	Jr. Project Manager	No	Plotter, impresora, computadoras, equipo de topografía. Aportan valor al hacer más eficiente el proceso.	Las maneja el gerente. Son contactos de confianza.
15/5/2025 12:36:58	Gonzalo Montes	Arquitecto	No	No se usa	Por vía telefónica
15/5/2025 12:39:15	Gerardo Azofeifa	Operario	Sí	Computadoras y herramienta para construcción	Los del personal administrativo
15/5/2025 12:43:39	Jorge Vega Guadamuz	Electrico	Sí	Equipo técnico y herramienta aportan valor porque hacen el trabajo más eficiente	Las gestiona el gerente y el administrador
19/5/2025 6:33:17	Felipe azofeifa	Ingeniero	Sí	Equipos eléctricos y topográfico	Buena
19/5/2025 19:25:00	Walter Azofeifa Cascanle	Gerente	Sí	Charlas y recomendaciones por parte de los proveedores por tendencias de mercado	Se realiza cuadro comparativo de la información proporcionada por aparte de los proveedores y se toma la mejor oferta
19/5/2025 19:59:00	Álvaro Cascanle	Operario	Sí	Computadoras para mejorar la administración	Bien
19/5/2025 20:10:44	Walter Aguilar Gutiérrez	Maestro de obra	Sí	Equipo de computación	Muy bien
19/5/2025 20:40:27	Liose Cascanle Guzman	Operario	No	Herramientas modernas. Aportan valor porque hacen el trabajo más eficiente.	Las maneja el gerente

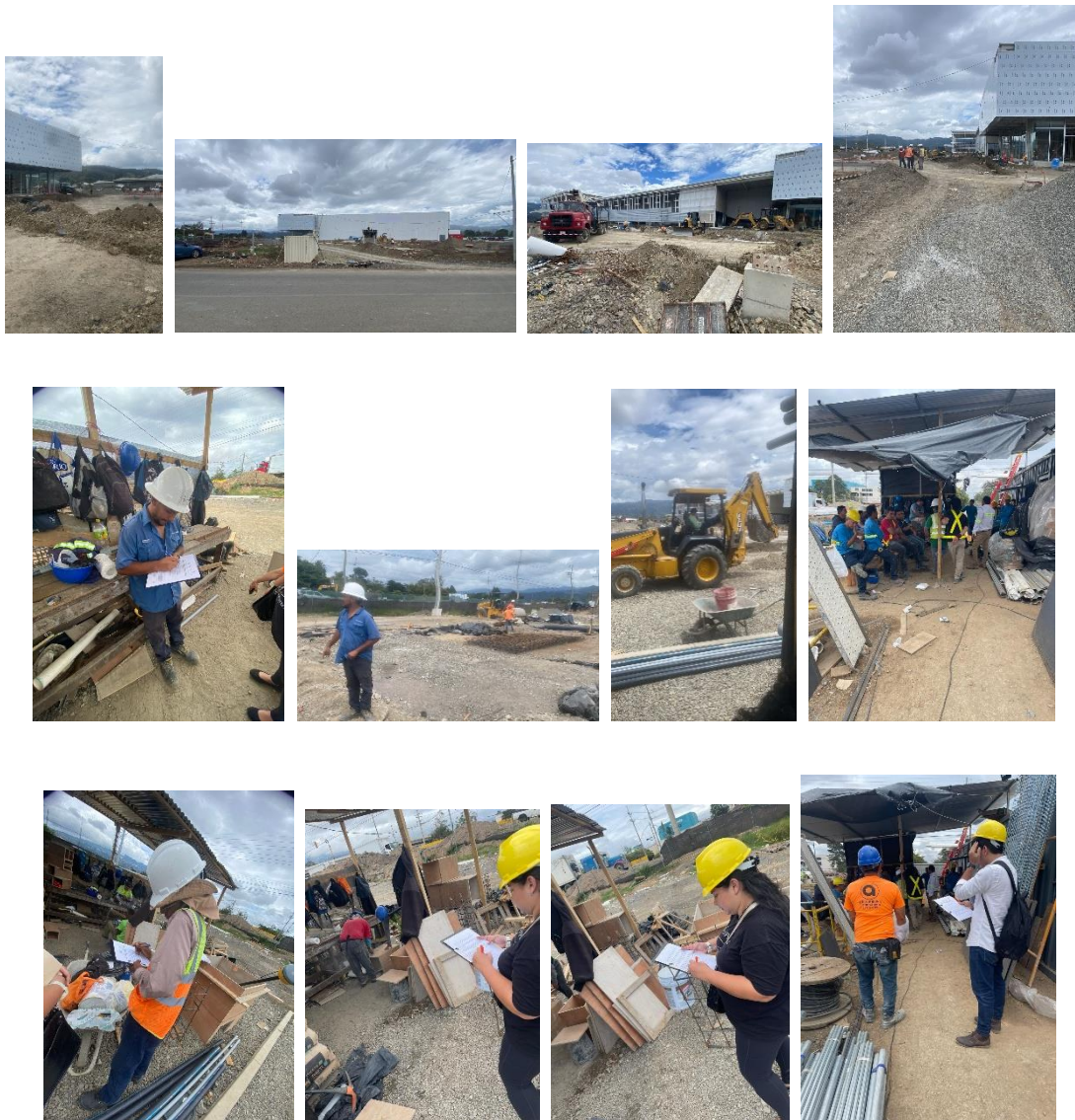
Marca temporal	1. Nombre del colaborador	2. Puesto que ocupa en la empresa	21. ¿Qué tipo de estrategia competitiva sigue la empresa?	22. ¿Cómo se gestiona la innovación en productos o servicios dentro de la empresa? (Ejemplo: inversión en investigación y desarrollo, feedback (retroalimentación) de clientes, mejoras constantes)	23. ¿Se consideran los costos de insumos y la eficiencia en la cadena de suministro en la estrategia de costos?
14/5/2025 14:03:27	Diana Vargas	Jr. Project Manager	Estrategia equilibrada: Productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos s., Estrategia múltiple o flexible: Adaptación según el mercado.	Adaptándose al cambio	No
15/5/2025 12:36:58	Gonzalo Montes	Arquitecto	Estrategia equilibrada: Productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos s.	Mejoras constante	Si
15/5/2025 12:39:15	Gerardo Azofeifa	Operario	Bajo costo y alto volumen: Productos baratos y venta masiva.	Retroalimentacion	No
15/5/2025 12:43:39	Jorge Vega Guadamuz	Electrico	Estrategia múltiple o flexible: Adaptación según el mercado.	No hay una gestión	Si
19/5/2025 6:33:17	Felipe azofeifa	Ingeniero	Estrategia equilibrada: Productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos s.	Inversión	Si
19/5/2025 19:25:00	Walter Azofeifa Cascanle	Gerente	Estrategia equilibrada: Productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos s.	Innovación de productos con mejores beneficios	Si
19/5/2025 19:59:00	Álvaro Cascanle	Operario	Diferenciación con precios altos: Productos de alta calidad con precios premium.	Bien	Si
19/5/2025 20:10:44	Walter Aguilar Gutiérrez	Maestro de obra	Estrategia equilibrada: Productos ni muy diferenciados ni muy básicos con precios medianos s.	Bien sin embargo debe mejorar	Si
19/5/2025 20:40:27	Liose Cascanle Guzman	Operario	Estrategia múltiple o flexible: Adaptación según el mercado.	Feedback de clientes	Si

Marca temporal	1. Nombre del colaborador	2. Puesto que ocupa en la empresa	24. ¿Existen procedimientos establecidos para la toma de decisiones en la empresa?	25. ¿Cómo se identifican los problemas antes de tomar una decisión? (Ejemplo: análisis de datos, reuniones estratégicas, encuestas internas)	26. ¿Qué fuentes de información son utilizadas para tomar decisiones estratégicas? (Ejemplo: informes financieros, tendencias de mercado, opinión de clientes)
14/5/2025 14:03:27	Diana Vargas	Jr. Project Manager	No	Reuniones del equipo técnico	Opinión de clientes
15/5/2025 12:36:58	Gonzalo Montes	Arquitecto	Si	Reuniones estratégicas	Opiniones de clientes
15/5/2025 12:39:15	Gerardo Azofeifa	Operario	Si	Reuniones estratégicas	Tendencias de mercado y opiniones de clientes
15/5/2025 12:43:39	Jorge Vega Guadamuz	Electrico	Si	Reuniones estratégicas	Opinion d cliente
19/5/2025 6:33:17	Felipe azofeifa	Ingeniero	No	Reuniones estratégicas	Opinion del cliente
19/5/2025 19:25:00	Walter Azofeifa Cascante	Gerente	Si	visitas previas al sitio y reuniones de estrategia y evaluación de condiciones	Financieras innovación y músculo económico del cliente
19/5/2025 19:59:00	Álvaro Cascante	Operario	Si	Reuniones estratégicas semanales	Opiniones de los clientes
19/5/2025 20:10:44	Walter Aguilar Gutiérrez	Maestro de obra	Si	Por medio de reuniones mensuales	Opiniones de clientes más que todo
19/5/2025 20:40:27	Liose Cascante Guzman	Operario	No	Reuniones estratégicas	Opinión de clientes

Marca temporal	1. Nombre del colaborador	2. Puesto que ocupa en la empresa	27. ¿Con qué frecuencia se revisan y ajustan las decisiones tomadas?	28. ¿Existen indicadores claros para evaluar la eficiencia operativa? (Ejemplo: tiempos de entrega, costos de producción, satisfacción del cliente)	29. ¿Cuáles son los principales obstáculos para mejorar la eficiencia operativa en la empresa? (Ejemplo: falta de tecnología, procesos burocráticos, poca capacitación)
14/5/2025 14:03:27	Diana Vargas	Jr. Project Manager	No se revisan	No	Falta de estructura
15/5/2025 12:36:58	Gonzalo Montes	Arquitecto	No se revisan	Si	Falta de tecnología
15/5/2025 12:39:15	Gerardo Azofeifa	Operario	Mensualmente	Si	Poca capacitación
15/5/2025 12:43:39	Jorge Vega Guadamuz	Electrico	No se revisan	Si	Falta d coordinación
19/5/2025 6:33:17	Felipe azofeifa	Ingeniero	Trimestralmente	No	Proceso burocráticos
19/5/2025 19:25:00	Walter Azofeifa Cascante	Gerente	Mensualmente	Si	Proceso burocráticos
19/5/2025 19:59:00	Álvaro Cascante	Operario	Mensualmente	No	Poca capacitación
19/5/2025 20:10:44	Walter Aguilar Gutiérrez	Maestro de obra	Mensualmente	Si	Poca capacitación por falta de tiempo
19/5/2025 20:40:27	Liose Cascante Guzman	Operario	No se revisan	No	Falta de organización

Marca temporal	1 Nombre del colaborador	2. Puesto que ocupa en la empresa	30. ¿Se aplican controles de seguimiento en la ejecución de planes estratégicos?	Observaciones finales: (Espacio para comentarios adicionales del entrevistado)
14/5/2025 14:03:27	Diana Vargas	Jr. Project Manager	No	
15/5/2025 12:36:58	Gonzalo Montes	Arquitecto	Si	Mala planificación de los trabajos a realizar
15/5/2025 12:39:15	Gerardo Azofeifa	Operario	Si	Buscar empleados más capacitados
15/5/2025 12:43:39	Jorge Vega Guadamuz	Electrico	No	
19/5/2025 6:33:17	Felipe azofeifa	Ingeniero	Si	
19/5/2025 19:25:00	Walter Azofeifa Cascante	Gerente	Si	La eficacia y la eficiencia son parte del éxito por otro lado. Se debe de acompañar, recomendar, y ayudar al inversionista, emprendedor, empresario o en general todo servicio solicitado o invitación recibida es una oportunidad macro de poder tener una relación contractual o nuevo cliente. En nuestro caso tenemos la visión de poder guiar, recomendar o direccionar al cliente potencial o cliente de nuestra cartera. Con actitud de aprovechamiento al máximo de los recursos accionados y algo fundamental colaboramos con parte de los descuentos: finacueros que nuestros proveedores nos otorgan con la finalidad de presentar precios más competitivos.
19/5/2025 19:59:00	Álvaro Cascante	Operario	No	Más capacitación
19/5/2025 20:10:44	Walter Aguilar Gutiérrez	Maestro de obra	Si	Mejorar el área de recursos humanos, invertir más y buscar nuevos clientes.
19/5/2025 20:40:27	Liose Cascante Guzman	Operario	No	


### Anexo 3. Fotografías del proceso de entrevista



## Anexo 4. Declaración Jurada

### Declaración Jurada

Yo, Kevin Leonardo Vargas Azofeifa, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1562-0575, en condición de egresado de la carrera de Administración de negocios de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado "Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A." es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; específicamente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de (San José, Tibás, Lorente), el (4) de (junio) del año dos mil veinte (cinco).



Kevin Leonardo Vargas Azofeifa

Cédula de identidad: 1-1562-0575

## Anexo 5. Consentimientos Informados



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios General

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

**Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.**

Nombre \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ la \_\_\_\_\_ persona participante:

*Walter Azofeifa Coscuelo*

Nombre de la persona investigadora: Kevin Leonardo Vargas Azofeifa

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87566250 / kevinazofeifa10@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo de la investigación: El estudio tiene como propósito diseñar un plan de mejora integral que optimice la estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A., asegurando su alineación con los objetivos operativos y de negocio.

Propósito de la investigación: Esta investigación busca identificar y analizar los factores que afectan la estrategia competitiva de la empresa, generando recomendaciones para su mejora continua.

Metodología: Se empleará una metodología de investigación-acción, con un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Participación de los sujetos: Se contará con la participación de los empleados de ADCOPRO S.A. en entrevistas. La duración estimada de cada entrevista será de aproximadamente 30 a 45 minutos y se realizará en las instalaciones de la empresa o de manera virtual. Se podrá realizar grabación de audio, con el consentimiento del participante, para garantizar la fidelidad de la información. Posteriormente, las grabaciones serán transcritas y almacenadas bajo estrictas medidas de confidencialidad.

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Riesgos: Los riesgos asociados a esta investigación son mínimos y pueden incluir molestias emocionales derivadas de la discusión de temas organizacionales. Además, existe el riesgo de pérdida de privacidad si no se protegen adecuadamente los datos.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

*[Firma manuscrita]*

Beneficios: Si bien no hay una compensación económica directa, la participación en la investigación puede contribuir a mejorar las estrategias y el desempeño de la empresa, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en general.

#### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en este estudio es completamente voluntaria. El participante tiene el derecho de retirarse en cualquier momento sin que esto implique ningún tipo de represalia o perjuicio en su relación laboral o académica.


#### CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recopilada será manejada con estricta confidencialidad. Los datos obtenidos serán anonimizados y utilizados exclusivamente para fines académicos. Solo el equipo de investigación tendrá acceso a la información y esta podrá ser empleada en publicaciones académicas, congresos o presentaciones, siempre protegiendo la identidad de los participantes.

#### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Kevin Leonardo Vargas Azofeifa 6253352  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Kevin Leonardo Vargas Azofeifa  115620575  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Diana Vargas Azofeifa  1-1420-0934  
Nombre, firma y cédula del testigo

Cartago 15/15/25 12:00 md  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: 

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios General



## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

### Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.

Nombre Felipe Azofeifa Acosta de la persona participante:

Nombre de la persona investigadora: Kevin Leonardo Vargas Azofeifa

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87566250 / kevinazofeifa10@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo de la investigación: El estudio tiene como propósito diseñar un plan de mejora integral que optimice la estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A., asegurando su alineación con los objetivos operativos y de negocio.

Propósito de la investigación: Esta investigación busca identificar y analizar los factores que afectan la estrategia competitiva de la empresa, generando recomendaciones para su mejora continua.

Metodología: Se empleará una metodología de investigación-acción, con un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Participación de los sujetos: Se contará con la participación de los empleados de ADCOPRO S.A. en entrevistas. La duración estimada de cada entrevista será de aproximadamente 30 a 45 minutos y se realizará en las instalaciones de la empresa o de manera virtual. Se podrá realizar grabación de audio, con el consentimiento del participante, para garantizar la fidelidad de la información. Posteriormente, las grabaciones serán transcritas y almacenadas bajo estrictas medidas de confidencialidad.

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Riesgos: Los riesgos asociados a esta investigación son mínimos y pueden incluir molestias emocionales derivadas de la discusión de temas organizacionales. Además, existe el riesgo de pérdida de privacidad si no se protegen adecuadamente los datos.

Firma de la persona participante:

**Beneficios:** Si bien no hay una compensación económica directa, la participación en la investigación puede contribuir a mejorar las estrategias y el desempeño de la empresa, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en general.

#### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en este estudio es completamente voluntaria. El participante tiene el derecho de retirarse en cualquier momento sin que esto implique ningún tipo de represalia o perjuicio en su relación laboral o académica.

#### CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recopilada será manejada con estricta confidencialidad. Los datos obtenidos serán anonimizados y utilizados exclusivamente para fines académicos. Solo el equipo de investigación tendrá acceso a la información y esta podrá ser empleada en publicaciones académicas, congresos o presentaciones, siempre protegiendo la identidad de los participantes.

#### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Felipe Azdeita Azula 116042342 / 44  
Nombre, firma y cédula de la persona participante 115620575

Kevin Leonardo Vargas Azdeita  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Guillermo Spouts Amvago PROPORIC BO677207  
Nombre, firma y cédula del testigo

Cartago 15/15/25 12:00md  
Lugar, fecha y-hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante:

44

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios General



## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

### Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.

Nombre de la persona participante:  
Gonzalo Antonio Arzuaga

Nombre de la persona investigadora: Kevin Leonardo Vargas Azofeifa

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87566250 / kevinazofeifa10@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo de la investigación: El estudio tiene como propósito diseñar un plan de mejora integral que optimice la estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A., asegurando su alineación con los objetivos operativos y de negocio.

Propósito de la investigación: Esta investigación busca identificar y analizar los factores que afectan la estrategia competitiva de la empresa, generando recomendaciones para su mejora continua.

Metodología: Se empleará una metodología de investigación-acción, con un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Participación de los sujetos: Se contará con la participación de los empleados de ADCOPRO S.A. en entrevistas. La duración estimada de cada entrevista será de aproximadamente 30 a 45 minutos y se realizará en las instalaciones de la empresa o de manera virtual. Se podrá realizar grabación de audio, con el consentimiento del participante, para garantizar la fidelidad de la información. Posteriormente, las grabaciones serán transcritas y almacenadas bajo estrictas medidas de confidencialidad.

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Riesgos: Los riesgos asociados a esta investigación son mínimos y pueden incluir molestias emocionales derivadas de la discusión de temas organizacionales. Además, existe el riesgo de pérdida de privacidad si no se protegen adecuadamente los datos.

Firma de la persona participante:

Gonzalo Antonio Arzuaga

Beneficios: Si bien no hay una compensación económica directa, la participación en la investigación puede contribuir a mejorar las estrategias y el desempeño de la empresa, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en general.

#### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en este estudio es completamente voluntaria. El participante tiene el derecho de retirarse en cualquier momento sin que esto implique ningún tipo de represalia o perjuicio en su relación laboral o académica.

#### CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recopilada será manejada con estricta confidencialidad. Los datos obtenidos serán anonimizados y utilizados exclusivamente para fines académicos. Solo el equipo de investigación tendrá acceso a la información y esta podrá ser empleada en publicaciones académicas, congresos o presentaciones, siempre protegiendo la identidad de los participantes.

#### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Gonzalo PONS JARUAGO Pasaporte 20677207 91A  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Kevin Leonardo Vargas Acosta 115620575  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Diana Vargas 1-1420-0934  
Nombre, firma y cédula del testigo

Cartago 15/1/25 12:00md  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Gonzalo Pons J.

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios General



## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

### Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.

Nombre de la persona participante:  
 Diana Vargas Azofeifa

Nombre de la persona investigadora: Kevin Leonardo Vargas Azofeifa

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87566250 / kevinazofeifa10@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo de la investigación: El estudio tiene como propósito diseñar un plan de mejora integral que optimice la estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A., asegurando su alineación con los objetivos operativos y de negocio.

Propósito de la investigación: Esta investigación busca identificar y analizar los factores que afectan la estrategia competitiva de la empresa, generando recomendaciones para su mejora continua.

Metodología: Se empleará una metodología de investigación-acción, con un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Participación de los sujetos: Se contará con la participación de los empleados de ADCOPRO S.A. en entrevistas. La duración estimada de cada entrevista será de aproximadamente 30 a 45 minutos y se realizará en las instalaciones de la empresa o de manera virtual. Se podrá realizar grabación de audio, con el consentimiento del participante, para garantizar la fidelidad de la información. Posteriormente, las grabaciones serán transcritas y almacenadas bajo estrictas medidas de confidencialidad.

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Riesgos: Los riesgos asociados a esta investigación son mínimos y pueden incluir molestias emocionales derivadas de la discusión de temas organizacionales. Además, existe el riesgo de pérdida de privacidad si no se protegen adecuadamente los datos.

Firma de la persona participante:

**Beneficios:** Si bien no hay una compensación económica directa, la participación en la investigación puede contribuir a mejorar las estrategias y el desempeño de la empresa, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en general.

#### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en este estudio es completamente voluntaria. El participante tiene el derecho de retirarse en cualquier momento sin que esto implique ningún tipo de represalia o perjuicio en su relación laboral o académica.


#### CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recopilada será manejada con estricta confidencialidad. Los datos obtenidos serán anonimizados y utilizados exclusivamente para fines académicos. Solo el equipo de investigación tendrá acceso a la información y esta podrá ser empleada en publicaciones académicas, congresos o presentaciones, siempre protegiendo la identidad de los participantes.

#### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Diana Vargas Azofeifa  1-14920-0934  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Kevin Leonardo Vargas Azofeifa  115620575  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Kevin Leonardo Vargas Azofeifa  115620575  
Nombre, firma y cédula del testigo

Cartago 15/5/25 12 md  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante:  \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios General

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

### Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.

Nombre de la persona participante:  
Kevin Leonardo Vargas Azofeifa

Nombre de la persona investigadora: Kevin Leonardo Vargas Azofeifa

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87566250 / kevinazofeifa10@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo de la investigación: El estudio tiene como propósito diseñar un plan de mejora integral que optimice la estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A., asegurando su alineación con los objetivos operativos y de negocio.

Propósito de la investigación: Esta investigación busca identificar y analizar los factores que afectan la estrategia competitiva de la empresa, generando recomendaciones para su mejora continua.

Metodología: Se empleará una metodología de investigación-acción, con un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Participación de los sujetos: Se contará con la participación de los empleados de ADCOPRO S.A. en entrevistas. La duración estimada de cada entrevista será de aproximadamente 30 a 45 minutos y se realizará en las instalaciones de la empresa o de manera virtual. Se podrá realizar grabación de audio, con el consentimiento del participante, para garantizar la fidelidad de la información. Posteriormente, las grabaciones serán transcritas y almacenadas bajo estrictas medidas de confidencialidad.

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Riesgos: Los riesgos asociados a esta investigación son mínimos y pueden incluir molestias emocionales derivadas de la discusión de temas organizacionales. Además, existe el riesgo de pérdida de privacidad si no se protegen adecuadamente los datos.

Firma de la persona participante:  \_\_\_\_\_

**Beneficios:** Si bien no hay una compensación económica directa, la participación en la investigación puede contribuir a mejorar las estrategias y el desempeño de la empresa, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en general.

#### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en este estudio es completamente voluntaria. El participante tiene el derecho de retirarse en cualquier momento sin que esto implique ningún tipo de represalia o perjuicio en su relación laboral o académica.

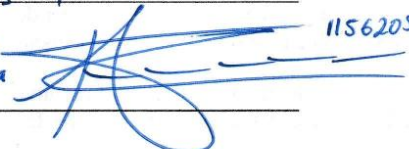
#### CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recopilada será manejada con estricta confidencialidad. Los datos obtenidos serán anonimizados y utilizados exclusivamente para fines académicos. Solo el equipo de investigación tendrá acceso a la información y esta podrá ser empleada en publicaciones académicas, congresos o presentaciones, siempre protegiendo la identidad de los participantes.

#### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Kevin Vargas Azofeifa 10853364  
Nombre, firma y cédula de la persona participante


Kevin Leonardo Vargas Azofeifa  115620575  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Quirino Rojas Acevedo JARROFE 10667207  
Nombre, firma y cédula del testigo

Cartago 15/5/25 12:00 md.  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante: 



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios General

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

### Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.

Nombre de la persona participante:

Joseph cascante Guzman

Nombre de la persona investigadora: Kevin Leonardo Vargas Azofeifa

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87566250 / kevinazofeifa10@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo de la investigación: El estudio tiene como propósito diseñar un plan de mejora integral que optimice la estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A., asegurando su alineación con los objetivos operativos y de negocio.

Propósito de la investigación: Esta investigación busca identificar y analizar los factores que afectan la estrategia competitiva de la empresa, generando recomendaciones para su mejora continua.

Metodología: Se empleará una metodología de investigación-acción, con un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Participación de los sujetos: Se contará con la participación de los empleados de ADCOPRO S.A. en entrevistas. La duración estimada de cada entrevista será de aproximadamente 30 a 45 minutos y se realizará en las instalaciones de la empresa o de manera virtual. Se podrá realizar grabación de audio, con el consentimiento del participante, para garantizar la fidelidad de la información. Posteriormente, las grabaciones serán transcritas y almacenadas bajo estrictas medidas de confidencialidad.

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Riesgos: Los riesgos asociados a esta investigación son mínimos y pueden incluir molestias emocionales derivadas de la discusión de temas organizacionales. Además, existe el riesgo de pérdida de privacidad si no se protegen adecuadamente los datos.

Firma de la persona participante: JSG

**Beneficios:** Si bien no hay una compensación económica directa, la participación en la investigación puede contribuir a mejorar las estrategias y el desempeño de la empresa, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en general.

#### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en este estudio es completamente voluntaria. El participante tiene el derecho de retirarse en cualquier momento sin que esto implique ningún tipo de represalia o perjuicio en su relación laboral o académica.

#### CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recopilada será manejada con estricta confidencialidad. Los datos obtenidos serán anonimizados y utilizados exclusivamente para fines académicos. Solo el equipo de investigación tendrá acceso a la información y esta podrá ser empleada en publicaciones académicas, congresos o presentaciones, siempre protegiendo la identidad de los participantes.

#### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Joseph Cascañte Segman 110270767 DCE  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Kevin Leonardo Vargas Azofeifa  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Alvaro Cascañte 112860916

Nombre, firma y cédula del testigo

Cartago 15/5/25 12:00md  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante: JS



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios General

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

### Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.

Nombre de la persona participante:  
Alvaro Cascañte Retana

Nombre de la persona investigadora: Kevin Leonardo Vargas Azofeifa

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87566250 / kevinazofeifa10@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo de la investigación: El estudio tiene como propósito diseñar un plan de mejora integral que optimice la estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A., asegurando su alineación con los objetivos operativos y de negocio.

Propósito de la investigación: Esta investigación busca identificar y analizar los factores que afectan la estrategia competitiva de la empresa, generando recomendaciones para su mejora continua.

Metodología: Se empleará una metodología de investigación-acción, con un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Participación de los sujetos: Se contará con la participación de los empleados de ADCOPRO S.A. en entrevistas. La duración estimada de cada entrevista será de aproximadamente 30 a 45 minutos y se realizará en las instalaciones de la empresa o de manera virtual. Se podrá realizar grabación de audio, con el consentimiento del participante, para garantizar la fidelidad de la información. Posteriormente, las grabaciones serán transcritas y almacenadas bajo estrictas medidas de confidencialidad.

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Riesgos: Los riesgos asociados a esta investigación son mínimos y pueden incluir molestias emocionales derivadas de la discusión de temas organizacionales. Además, existe el riesgo de pérdida de privacidad si no se protegen adecuadamente los datos.

Firma de la persona participante: Alvaro Cascañte

Beneficios: Si bien no hay una compensación económica directa, la participación en la investigación puede contribuir a mejorar las estrategias y el desempeño de la empresa, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en general.

#### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en este estudio es completamente voluntaria. El participante tiene el derecho de retirarse en cualquier momento sin que esto implique ningún tipo de represalia o perjuicio en su relación laboral o académica.

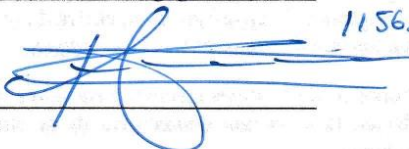
#### CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recopilada será manejada con estricta confidencialidad. Los datos obtenidos serán anonimizados y utilizados exclusivamente para fines académicos. Solo el equipo de investigación tendrá acceso a la información y esta podrá ser empleada en publicaciones académicas, congresos o presentaciones, siempre protegiendo la identidad de los participantes.

#### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Alvaro Cascante Retana Alvaro Cascante 112860916  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Kevin Leonardo Vargas Azofeifa   
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

115620575

José Joseth Cascante Guzmán 116270767

Nombre, firma y cédula del testigo

Cartagoi 15/5/25 12md  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Alvaro Cascante

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 Administración de Negocios General



## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

### Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.

Nombre de la persona participante: Jorge Vega Cuadramuz

Nombre de la persona investigadora: Kevin Leonardo Vargas Azofeifa

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87566250 / kevinazofeifa10@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo de la investigación: El estudio tiene como propósito diseñar un plan de mejora integral que optimice la estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A., asegurando su alineación con los objetivos operativos y de negocio.

Propósito de la investigación: Esta investigación busca identificar y analizar los factores que afectan la estrategia competitiva de la empresa, generando recomendaciones para su mejora continua.

Metodología: Se empleará una metodología de investigación-acción, con un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Participación de los sujetos: Se contará con la participación de los empleados de ADCOPRO S.A. en entrevistas. La duración estimada de cada entrevista será de aproximadamente 30 a 45 minutos y se realizará en las instalaciones de la empresa o de manera virtual. Se podrá realizar grabación de audio, con el consentimiento del participante, para garantizar la fidelidad de la información. Posteriormente, las grabaciones serán transcritas y almacenadas bajo estrictas medidas de confidencialidad.

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Riesgos: Los riesgos asociados a esta investigación son mínimos y pueden incluir molestias emocionales derivadas de la discusión de temas organizacionales. Además, existe el riesgo de pérdida de privacidad si no se protegen adecuadamente los datos.

Firma de la persona participante: Jorge Vega - 6

**Beneficios:** Si bien no hay una compensación económica directa, la participación en la investigación puede contribuir a mejorar las estrategias y el desempeño de la empresa, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en general.

#### CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en este estudio es completamente voluntaria. El participante tiene el derecho de retirarse en cualquier momento sin que esto implique ningún tipo de represalia o perjuicio en su relación laboral o académica.

#### CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recopilada será manejada con estricta confidencialidad. Los datos obtenidos serán anonimizados y utilizados exclusivamente para fines académicos. Solo el equipo de investigación tendrá acceso a la información y esta podrá ser empleada en publicaciones académicas, congresos o presentaciones, siempre protegiendo la identidad de los participantes.

#### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Sergio Vega Guadamuz Sergio Vega 6 6-0328-0249  
Nombre, firma y cédula de la persona participante 115620575

Kevin Leonardo Vargas Azofeifa  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Gonzalo Aguero Arcebo Jazpore Bogota  
Nombre, firma y cédula del testigo

Cartago 15/5/25 12:00md  
Lugar, fecha y hora

**Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.**

**La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.**

Firma de la persona participante: Sergio Vega -6



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios General

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

### Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.

Nombre de la persona participante:  
Walter Aguilar Gutiérrez

Nombre de la persona investigadora: Kevin Leonardo Vargas Azofeifa

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 87566250 / kevinazofeifa10@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achí

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo de la investigación: El estudio tiene como propósito diseñar un plan de mejora integral que optimice la estrategia competitiva de la empresa ADCOPRO S.A., asegurando su alineación con los objetivos operativos y de negocio.


Propósito de la investigación: Esta investigación busca identificar y analizar los factores que afectan la estrategia competitiva de la empresa, generando recomendaciones para su mejora continua.

Metodología: Se empleará una metodología de investigación-acción, con un enfoque cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas y análisis documental.

Participación de los sujetos: Se contará con la participación de los empleados de ADCOPRO S.A. en entrevistas. La duración estimada de cada entrevista será de aproximadamente 30 a 45 minutos y se realizará en las instalaciones de la empresa o de manera virtual. Se podrá realizar grabación de audio, con el consentimiento del participante, para garantizar la fidelidad de la información. Posteriormente, las grabaciones serán transcritas y almacenadas bajo estrictas medidas de confidencialidad.

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Riesgos: Los riesgos asociados a esta investigación son mínimos y pueden incluir molestias emocionales derivadas de la discusión de temas organizacionales. Además, existe el riesgo de pérdida de privacidad si no se protegen adecuadamente los datos.

 3 408.454

Firma de la persona participante:

Beneficios: Si bien no hay una compensación económica directa, la participación en la investigación puede contribuir a mejorar las estrategias y el desempeño de la empresa, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en general.

#### CARÁCTER VOLUNTARIO


La participación en este estudio es completamente voluntaria. El participante tiene el derecho de retirarse en cualquier momento sin que esto implique ningún tipo de represalia o perjuicio en su relación laboral o académica.


#### CONFIDENCIALIDAD

Toda la información recopilada será manejada con estricta confidencialidad. Los datos obtenidos serán anonimizados y utilizados exclusivamente para fines académicos. Solo el equipo de investigación tendrá acceso a la información y esta podrá ser empleada en publicaciones académicas, congresos o presentaciones, siempre protegiendo la identidad de los participantes.

#### CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Walter Aguila AGUIRREZ 3408454  
Nombre, firma y cédula de la persona participante  115620573

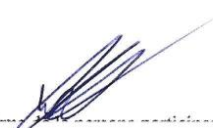
Kevin Leonardo Vargas Azofeifa  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora 

Genaro Raulo Arzuaga PASAPORTE B067207  
Nombre, firma y cédula del testigo

Cartago 15/05/25 12:00 md.  
Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.



## Anexo 6. Carta de autorización de la entidad

Goicoechea, 04 de Junio de 2025.

Señoras y señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Project Manager en ADCOPRO S.A., brindo autorización para que el estudiante Kevin Leonardo Vargas Azofeifa, cédula de identidad 1-1562-0575, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A."

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico [adcoprosa.pm@gmail.com](mailto:adcoprosa.pm@gmail.com), o al teléfono 89938139.

Atentamente,



**Diana Vargas Azofeifa**  
Project Manager  
ADCOPRO S.A.

**ADCOPROSA**  
S-101-562970  
ADMINISTRACION Y CONSTRUCCION  
Cédula Jurídica S-101-562970  
Tel. 2221-0704 / Móvil 8880-8238

## Anexo 7. Carta de aprobación del Tutor

### CARTA DEL TUTOR

San José, 5 de junio de 2025

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante **Kevin Leonardo Vargas Azofeifa**, cédula de identidad número 1-1562-0575, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Tesina para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de negocios Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.** la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en administración de empresas.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	10
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		85

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente, SEIR FRANCISCO  
CHACON ACHI  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por SEIR FRANCISCO  
CHACON ACHI (FIRMA)  
Fecha: 2025.06.05  
08:43:27 -06'00'

**Nombre Seir Chacón Achi**  
**Cédula identidad N 108480930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

## Anexo 8. Carta de aprobación del Lector

### CARTA DE LECTOR

23 de junio de 2025

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante **Kevin Leonardo Vargas Azofeifa**, cédula de identidad **0115620575** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.**", el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

LUIS ALBERTO  
VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS  
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA  
(FIRMA)  
Fecha: 2025.06.23 21:24:38 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## Anexo 9. Licencia y autorización al CENIT

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 04 de Junio de 2025.

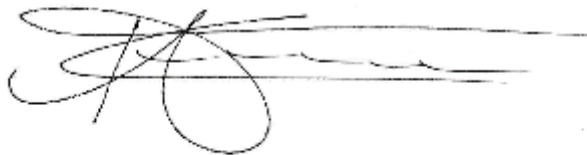
Señoras y señores  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)  
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito, **Kevin Leonardo Vargas Azofeifa**, con número de identificación 1-1562-0575, autor del trabajo de graduación titulado "Definición de un plan de mejora integral para el enfoque estratégico competitivo y alineamiento con los objetivos operativos y de negocio de la empresa ADCOPRO S.A.", presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de negocios; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Kevin Leonardo Vargas Azofeifa  
Cédula 1-1562-0575

**ANEXO 1**  
**LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR**  
**PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) El autor acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El autor manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las “Condiciones de uso de estricto cumplimiento” de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.