

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

**Administración de negocios con énfasis en
gerencia**

*Tesina para optar por el grado académico de
bachillerato*

**La estrategia competitiva genérica de la empresa
Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San
José, Costa Rica y el aprovechamiento de una**

**ventaja competitiva durante el tercer
cuatrimestre del 2023**

Isabella Fondevila Yannarella

Septiembre, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	2	ÍNDICE DE TABLAS	7
¡Error! Marcador no definido.	7	¡Error! Marcador no definido.	7
AGRADECIMIENTOS		DEDICATORIA	8
RESUMEN		CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
101.1		PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
101.1.1		Antecedentes internacionales y nacionales	
101.1.2		Delimitación del problema	
231.1.3		Justificación	
231.2		PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	
241.3		OBJETIVOS	
241.3.1		Objetivo general	
241.3.2		Objetivos específicos	
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL		¡Error! Marcador no definido.	2.1
MARCO TEÓRICO			252.2
MARCO CONCEPTUAL			522.3
MARCO CONTEXTUAL		CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
643.1		ENFOQUE	
643.2		ALCANCE	
673.3		DISEÑO	
683.4		UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	
713.4.1		Población	
713.4.2		Tipo de muestra	
713.5		INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	
743.6		VARIABLES O CATEGORÍAS	
803.7		ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	
¡Error! Marcador no definido.		CAPÍTULO IV: RESULTADOS	83
DISCUSIÓN		CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
¡Error! Marcador no definido.	6.1	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
¡Error! Marcador no definido.			

REFERENCIAS

¡Error! Marcador no definido. ANEXOS

116

- Anexo 1. Declaración Jurada ¡Error! Marcador no definido. Anexo 2. Consentimiento Informado ¡Error! Marcador no definido. Anexo 3. Carta de autorización de la entidad ¡Error! Marcador no definido. Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora

140Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora **¡Error! Marcador no definido.**Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT **¡Error! Marcador no definido.**

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 Estrategias de diferenciación de Mintzberg	64
Tabla 4.1 Tipos de recursos organizacionales.	69
Tabla 1	85
Criterios de inclusión y de exclusión	85
Tabla 2	92
Cuadro de operacionalización de las variables	92
Tabla 3	117
Conclusiones y recomendaciones	117
Tabla 4	121

Conclusiones y recomendaciones	121
Tabla 5	124
Conclusiones y recomendaciones	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.4 Factores que afectan el grado de rivalidad.	37
Figura 3.5 Factores que afectan la amenaza de entrada.	39
Figura 3.6 Factores que afectan la competencia de los productos sustitutos.	41
Figura 3.7 Factores que afectan el poder de negociación de los proveedores.	43
Figura 3.8 Factores que afectan el poder de negociación de los compradores	45
Figura 1.1 Identificación de la estrategia de una organización: qué buscar	56
Figura 5.1 Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una de ellas se enfoca en una posición de mercado diferente	57
Figura 4.1 Jerarquía de las capacidades dinámicas.	71
Figura n. 16 Enfoques de la investigación	78
Figura 8.4 Esquema de la generalización de la muestra a la población.	84
Figura 14.3 Partes en la entrevista cualitativa (y más recomendaciones).	91

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre Paula Yannarella Zumbado y a mi padre William Fondevila Leyton por todo el apoyo constante y por siempre confiar en mí.

-Isabella Fondevila Yannarella

DEDICATORIA

A mis papás por todo el apoyo que siempre me han brindado.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo; analizar los factores para una estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023. Por medio del marco referencial se establecen los conceptos claves de la investigación, entre ellos; las cinco fuerzas de Porter, entorno competitivo, las cuatros pruebas del valor competitivo de un recurso o capacidad, la definición de la estrategia y sus diferentes tipos de una ventaja competitiva, tipos de recursos y capacidades, como también en el marco contextual información sobre la empresa en la que se basa está investigación. Metodológicamente el trabajo de investigación tuvo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo debido a que no se fundamenta en la estadística, por lo que el método de recolección de datos no es estandarizado. Además, en esta investigación se realizarán entrevistas a gerentes de la empresa de Grupo Automotriz Prolusa, lo que conlleva a recolectar perspectivas y diferentes puntos de vista de los entrevistados en el Capítulo IV. El Capítulo V contiene la discusión para realizar un análisis de los datos a través de la interpretación, con el propósito de dar una solución al planteamiento del enfoque, objetivos específicos y el problema de investigación. Por último, se destacan las conclusiones seguidas de sus respectivas recomendaciones basadas en los indicadores y objetivos del trabajo de investigación.

Palabras Clave: Estrategia genérica, ventaja competitiva, fuerzas de porter, pruebas del valor competitivo.

Abstract

The objective of this research was; Analyze the factors for a generic competitive strategy of the Grupo Automotriz Prolusa company, in Uruca, San José, Costa Rica and the use of a competitive advantage during the third quarter of 2023. Through the reference framework, the key concepts of the research are established. , among them; Porter's five forces, competitive environment, the four tests of the competitive value of a resource or capability, the definition of strategy and its different types of competitive advantage, types of resources and capabilities, as well as in the contextual framework information about the company on which this research is based. Methodologically, the research work had a qualitative approach with a descriptive scope because it is not based on statistics, so the data collection method is not standardized.

Additionally, in this research, interviews will be conducted with managers of the Grupo Automotriz Prolusa company, which leads to collecting perspectives and different points of view from those interviewed in Chapter IV. Chapter V contains the discussion to carry out an analysis of the data through interpretation, with the purpose of providing a solution to the approach, specific objectives and the research problem. Finally, the conclusions followed by their respective recommendations based on the indicators and objectives of the research work are highlighted.

Keywords: Generic strategy, competitive advantage, porter forces, competitive value tests.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Tanto los antecedentes nacionales como los antecedentes internacionales resaltan de manera destacada información relacionada con el objeto de estudio y la investigación a desarrollar.

En la actualidad el entorno competitivo es considerado la base de subsistencia de una empresa en desarrollo o para el crecimiento de un negocio. Además de ayudar a destacar a la empresa dentro del mercado debido al posicionamiento, donde se requiere de la innovación constante de los servicios y/o productos, para poder continuar creciendo la competitividad es un punto de suma importancia, porque de carecerlo la empresa llegará a la quiebra hasta cerrar.

A) En el trabajo de investigación denominado *Las estrategias competitivas de las micro y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución* el autor Garrido (2013) afirma lo siguiente mediante la estrategia competitiva:

Las estrategias competitivas definen la forma en que van a competir los micro y pequeños detallistas tanto con los detallistas de su mismo segmento, como con los grandes detallistas. La estrategia competitiva debe permitir asegurar a cualquier compañía una ventaja competitiva sostenible, rentable y duradera, frente a sus competidores. A partir del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y oportunidades). (p.37)

La siguiente investigación es mixta, basada en la generalización de los datos a través

de un grupo objetivo.

La muestra está compuesta por 101 personas que participaron en los grupos focales. De las 101, 60 pertenecen a las tiendas PCBOX y 41 a las tiendas BEEP, ambas del sector de la informática de consumo. Las personas proceden de diversas ciudades españolas: Almería, Barcelona, Castellón, Cádiz, Córdoba, Girona, Huesca, León, Logroño, Lleida, Madrid, Málaga, Sevilla, Tarragona, Valencia, Valladolid, Vizcaya y Zaragoza. (Garrido,2013,p.277)

Los resultados de la investigación desarrollada desglosan mediante 11 directrices, unas de ellas más estadísticas que las demás, Garrido (2013) afirma lo siguiente:

1. Los micro y pequeños detallistas tradicionales pueden utilizar las mismas estrategias competitivas para competir contra la gran distribución, ya que estos últimos presentan unas características competitivas comunes.
2. Los micro y pequeños detallistas tradicionales presentan unas características competitivas comunes, por lo que pueden utilizar las mismas estrategias competitivas para enfrentarse a la gran distribución
3. Los micro y pequeños detallistas son conscientes de sus puntos débiles, pero también de sus puntos fuertes y ventajas competitivas
4. Los micro y pequeños detallistas no poseen suficiente preparación como para generar por sí mismos un cambio competitivo en su negocio a partir de sus puntos fuertes y ventajas competitivas
5. Los micro y pequeños detallistas poseen una visión clara de las variables

representativas del modelo de negocio

6. Los micro y pequeños detallistas poseen un conocimiento y una visión común con respecto a sus competidores y sus puntos fuertes y débiles
7. Los micro y pequeños detallistas no pueden competir frontalmente con los grandes detallistas utilizando las mismas estrategias competitivas que son propias de estos últimos
8. Los micro y pequeños detallistas pueden, a pesar de poseer particularidades con respecto a sus competidores de su mismo tamaño, utilizar las mismas estrategias competitivas contra la gran distribución
9. Algunos micro y pequeños detallistas precisarán de una intervención previa a la implantación de un plan estratégico.
10. Los micro y pequeños detallistas pueden usar las mismas estrategias competitivas para competir contra la gran distribución, cuyo enfoque hace inviable su utilización por parte de los grandes distribuidores.
11. Los micro y pequeños detallistas pueden utilizar las mismas estrategias competitivas contra la gran distribución, independientemente de la zona geográfica en la cual estén ubicados. (p.316)

B) En el trabajo de investigación realizado por Julia Victoria Costa Rico, producto de sus tesis optando por el grado de licenciada múltiple en negocios y relaciones internacionales en la Universidad Pontificia Católica del Ecuador, titulada el *Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco Fuerzas de Porter en la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos*. La autora Costa (2019) establece lo siguiente:

La ASOPIUNANK, requiere diseñar su estrategia de negocios en base a la ventaja competitiva que considere elementos y escenarios de la producción y comercialización de ranas vivas. Se plantea identificar esta ventaja a través de las fuerzas de Porter que sugieran nuevos mercados y productos. En esta investigación se determina que actualmente existe una ventaja competitiva con valor relativo MEDIO que obliga a diseñar una estrategia competitiva y adecuada. (p.10)

Seguidamente, según Costa (2019) comenta sobre la ventaja competitiva y su relevancia en el mundo empresarial, además, menciona como Porter destaca que cuando una empresa tiene su rentabilidad por encima de la rentabilidad media del sector en el que opera su negocio, se dice que posee ventaja sobre sus competidores.

El enfoque de la investigación realizada es empírica de tipo cuantitativa y cualitativa, que la autora ejecutó mediante una entrevista al gerente de la ASOPIUNANK y como instrumento de medición se aplican encuestas a 4 Administradores de las granjas y a 186 clientes que acuden mensualmente al punto de venta de la Asociación. (p.10)

De la misma forma, podemos encontrar como parte de las conclusiones en base a los resultados de la investigación mediante la hipótesis plantada “el establecer una estrategia competitiva le serviría a la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais para identificar su ventaja competitiva y por ende permitirá diversificar su producción y ampliar su mercado exportador.” (Costa,2019, p.115)

La hipótesis se cumplió de manera parcial, en razón de que al realizar el análisis a la Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais a través de las 5 fuerzas productivas de Porter, se determinó que hay una ventaja competitiva con un valor relativo de MEDIO, lo que obliga a

diseñar una estrategia adecuada y competitiva que permita mejorar el rendimiento de la Asociación. La Asociación de Productores Agropecuarios Piuntza Nankais, considera que las técnicas de producción empleadas actualmente sirven para ingresar con el producto en el mercado europeo, particularmente en el francés. La clientela de la Asociación de Productores Agropecuarios; tiene un criterio favorable sobre la calidad de la producción, en un 63,44%, por lo que es factible la diversificación de sus productos. La Asociación si cuenta con una ventaja competitiva, que tiene que ser direccionada en una forma más técnica para mejorar su rentabilidad y su estructura como empresa. (Costa, 2019, p.115)

A nivel de recomendaciones y con relaciones a las conclusiones que determinaron en la investigación:

Los administradores de las granjas de la ASOPIUNANK, deben realizar estudios frecuentes en base de las cinco fuerzas productivas que propone Porter. Al presidente y a los administradores de las granjas de la ASOPIUNANK buscar proveedores, para equilibrar el poder de negociación entre las partes. Los administradores de las granjas de la ASOPIUNANK introducir herramientas tecnológicas que efficienten los niveles en calidad y cantidad de la producción. A través de programas sostenidos de marketing la ASOPIUNANK debe posesionarse del mercado interno de ancas de ranas y de los demás productos derivados. (Costa, 2019, p.116)

De igual forma se establece continuar reforzando el compromiso social y ambiental. Además de considerar implementar una estrategia de diferenciación para poder ingresar al mercado francés.

C) Los autores Alex García Mejía, Carlos Carranza Báez proponen a través de su tesis para la obtención del grado de máster en gerencia y liderazgo centrados en la calidad, de la Universidad nacional de ingeniería de Nicaragua, por medio del título de *Planificación estratégica mediante*

el cuadro de mando integral para Autostar nicaragua periodo 2018-2020.

Los autores establecen los siguientes objetivos de investigación:

1. Desarrollar una propuesta de plan estratégico para la empresa Autostar Nicaragua para el periodo de 2018-2020 mediante la herramienta del cuadro de mando integral.

Identificando los aspectos que dan origen a su enfoque teórico y los aspectos estratégicos y tácticos de su implementación.

1. Realizar un análisis de la situación actual y diagnóstico de la organización.

2. Realizar el plan estratégico de la organización para el periodo 2018-2020.

3. Diseñar un Balanced Scorecard que guíe la implementación del plan estratégico.

4. Brindar las principales pautas para la implementación y evaluación de la estrategia.

(Garcia y Carranza,2017,p. 7)

La investigación es de tipo cuantitativa y cualitativa.

El proceso de análisis consta de tres etapas principales: (1)Análisis de la posición competitiva; (2)Planteamiento estratégico; (3)Principales pautas para la correcta implementación y evaluación de la estrategia.

En la primera etapa se realizará un análisis de la posición competitiva, lo que conlleva a la elaboración de un diagnóstico de cómo la empresa está siendo dirigida en cada una de las áreas funcionales. En la segunda etapa conlleva al planteamiento estratégico para los siguientes cinco años para tal fin se realizará una reevaluación de la misión, visión, valores y políticas de la empresa, y se formulará el plan estratégico en base a los análisis de entorno externo (oportunidades y amenazas) y entorno interno (fortalezas y debilidades). Este plan será el insumo para la construcción del modelo del Balanced Scorecard con base en los mapas estratégicos,

perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores y metas. En la tercera etapa se expondrán las principales pautas a tomar en cuenta por la gerencia de la empresa para la correcta implementación y evaluación de la estrategia de la misma en base al Balanced Scorecard. (Garcia y Carranza,2017,p. 28)

Seguidamente García y Carranza (2017) se mencionan la lista de pautas para la implementación y evaluación de la estrategia se encuentra dividida de la siguiente manera: (1)Entradas; Diagnóstico competitividad y posición competitiva, Plan estratégico período 2018-2020, Balanced Scorecard; (2) Técnicas y herramientas: Reuniones con directivos de la empresa, Juicio de los maestrantes, Revisión de documentos y estándares de la industria; (3) Salidas: Pautas para implementar la estrategia, y pautas para la evaluación de la estrategia. (p. 32)

Finalmente, como una conclusión general se establece que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de apoyo que requiere la aplicación de un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los problemas detectados, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización, exigiendo un esfuerzo conjunto para hacer realidad el futuro que se deseado.

Sin embargo Garcia y Carranza (2017) también establecen conclusiones para cada uno de los capítulos desarrollados, entre ellas; La empresa carece de un direccionamiento estratégico, los directivos de la empresa no han transmitido efectivamente la estrategia, objetivos y metas para cada una de las áreas funcionales de la organización y no dispone de un mecanismo de control y monitoreo para evaluar periódicamente el desempeño de sus actividades, lo que impide determinar el nivel de eficiencia con el que opera la empresa, a fin de evitar y corregir oportunamente posibles desviaciones. La empresa tiene aproximadamente 1% de participación

en el mercado nacional en el segmento de vehículos de gama alta y vehículos comerciales. Ambos segmentos podrían llegar a duplicar sus ventas con una estrategia agresiva de crecimiento en los próximos 10 años. Se determinaron como factores claves de éxito de una estrategia de expansión los siguientes: servicio al cliente, profundo conocimiento del producto, prueba de manejo, flexibilidad, flujo de fondos, imagen positiva y red de distribución.

Además, ante la investigación surgen las siguientes recomendaciones:

El plan estratégico requiere de ser difundido y conocido por todos los niveles organizacionales pues es la única forma de poner en acción la visión de futuro, misión y valores que se pretenden alcanzar. La tarea de que todo el personal de la organización se involucre en hacer realidad los objetivos de la empresa corresponde a la alta dirección. 2. Para que el plan estratégico se convierta verdaderamente en un instrumento de gestión y administración es necesario que el actuar de todos los niveles de la estructura orgánica se rijan por la misión para garantizar que se generan las condiciones necesarias que verdaderamente impulsen el desarrollo y la permanencia futura de la empresa en el largo plazo. 3. Es importante señalar a la empresa que no se deben obsesionar por el cumplimiento de las metas de los objetivos estratégicos y dejar de lado el propósito final de la empresa ya que puede ocurrir que para alcanzar una determinada meta se realicen grandes esfuerzos innecesarios que contribuyan de manera marginal al desempeño de la empresa. (García y Carranza,2017,p. 145)

D) La investigación llevada por Antonio Collado Fuentes como parte de su proyecto de tesis para optar por el grado de doctorado en la Universitat Politècnica de València de España sobre *la relación cliente – proveedor como ventaja competitiva en la industria del automóvil Aplicación al Clúster del Automóvil de la Comunidad Valenciana*.

Para realizar el estudio se utilizó el enfoque mixto, es decir el análisis cuantitativo y cualitativo. El autor Collado (2021) planteó que como parte del proceso de investigación se realizaron entrevistas cualitativas, las entrevistas se realizaron mayoritariamente en persona, y se hizo en reuniones de trabajo, congresos, etc. En ocasiones, motivado por la distancia geográfica o por la dificultad para acomodar agendas, se realizaron telefónicamente o por videoconferencia. En donde, los profesionales consultados fueron, principalmente, gerentes de calidad y de producción de proveedores. Era personal procedente, en primera instancia, de proveedores locales con quienes se llevaron a cabo las primeras entrevistas. Estas entrevistas se extendieron a proveedores distantes, principalmente ubicados en territorio nacional objeto de este estudio. Las entrevistas realizadas con las empresas de la industria auxiliar fueron 159 en total. 27 fueron visitadas en sus instalaciones por motivos de reuniones relacionadas con el trabajo y 49 visitaron las instalaciones de Ford por los mismos motivos. Otras 83 empresas fueron entrevistadas durante el «networking» de eventos como congresos de automoción, sesiones plenarias de AEC y ASEPA, o telefónicamente cuando no podían asistir a dichos eventos.

También se realizó un cuestionario que constaba de 26 cuestiones y estaba dividido en tres partes: Descripción de la empresa, clusterización, posición en la cadena de valor, aportación de valor del clúster y relaciones con los agentes del clúster. Cuestiones relacionadas con las relaciones del proveedor y sus clientes – OEMs y otros proveedores en las dimensiones apuntadas en el modelo. Cuestiones para valorar la aportación del proveedor a la cadena de valor de sus clientes – OEMs y otros proveedores en las dimensiones que también se apuntan en el modelo. (p.120)

Como conclusiones finales de la investigación se observa como primera aportación de este trabajo surge del análisis realizado en la industria auxiliar en España en base a la hipótesis de partida. En

ella se plantea que el establecimiento y el desempeño de una cadena de valor responsiva se ve influenciada por las relaciones colaborativas proveedor-OEM. El modelo propuesto parece responder al modelo de la cadena de valor responsiva, y los resultados del análisis de la encuesta y las aportaciones de los proveedores durante las entrevistas permiten confirmar dicha hipótesis. En este sentido, en los datos se observa que las relaciones colaborativas de la industria auxiliar y los OEMs están sustentadas por una comunicación fluida y la mutua confianza entre las partes. Además, las plantas proveedoras en España mantienen una participación activa, aunque limitada, en el desarrollo de nuevos productos y procesos, así como una estrecha colaboración en la resolución de problemas de los productos y los procesos durante la producción en masa. Estas relaciones colaborativas contribuyen a la reducción de costes y los procesos de mejora continua, lo que en conjunto fomenta la mejora del desempeño de la cadena de valor. No se aprecia alineamiento estratégico interempresarial, excepción hecha de las estrategias CQD establecidas por los OEMs. Los resultados confirman que las relaciones colaborativas cliente-proveedor (input), suponen una mejora en la competitividad para el OEM y su red de proveedores (output) y da validez a la hipótesis propuesta. (Collado, 2021, p.186)

Como sugerencias Collado (2021) establece lo siguiente:

Conforme apuntan los proveedores durante las entrevistas, los protocolos y procedimientos existentes en los OEMs necesitarían revisarse para flexibilizarlos. De ese modo se podría implicar de forma más temprana y activa a los proveedores locales, los cuales participarán en las plantas de los clientes a las actividades de prototipos y lanzamiento de nuevos productos. Este hecho contribuiría a que los proveedores, coordinados por los OEMs, colaborasen entre sí y realizarán un trabajo más eficaz y eficiente. Al mismo tiempo permitiría minimizar los problemas de diseño

previamente a las operaciones de lanzamiento de los productos a los mercados. Esta colaboración también facilita la mejor utilización del conocimiento y know-how atesorado por la industria auxiliar a través de las lecciones aprendidas en otros proyectos. (p.190)

E) Los autores Erick Calixto y María Zanabria proponen por medio de su tesis para obtener el grado de licenciado en negocios internacionales de la Universidad César Vallejo ubicada en Perú su investigación titulada *Estrategias competitivas e importación de repuestos y accesorios de vehículos de la MYPE Manguiperú E.I.R.L distrito de Villa María del Triunfo, del mercado chino, 2020.*

Esta investigación busca determinar la relación que existe entre las estrategias competitivas con la importación de la MYPE Manguiperú E.I.R.L distrito de Villa María del Triunfo del mercado chino, 2020. Seguidamente, se Calixto y Zanabria (2021) plantean la Hipótesis General Ha: Las estrategias competitivas se relaciona positivamente con la importación de repuestos y accesorios de la MYPE Manguiperú E.I.R.L distrito de Villa María del Triunfo del mercado chino, 2020. Ho: Las estrategias competitivas no se relacionan positivamente con la importación de repuestos y accesorios de la MYPE Manguiperú E.I.R.L distrito de Villa María del Triunfo del mercado chino, 2020. En donde por medio de la discusión se observa cómo en función al objetivo general e hipótesis general se puede evidenciar que existe una relación positiva y significativa de la estrategia competitiva con la Importación de repuestos y accesorios de vehículos de la MYPE Manguiperú E.I.R.L distrito de Villa María del Triunfo, del mercado chino, 2020. (p.24)

En cuanto a la metodología de la investigación utilizada para analizar el caso tuvo un enfoque cuantitativo de tipo aplicada.

La población estuvo conformada por 20 directivos de la microempresa Manguiperú del distrito

Villa María del Triunfo, Lima, 2020. La muestra de la presente investigación fue censal, se tomó en cuenta a 20 directivos de la microempresa Manguiperú del distrito de Villa María del Triunfo, 10 Lima, 2020. (Calixto y Zanabria, 2021)

Como conclusión de la respectiva investigación:

Se concluyó que las estrategias competitivas tienen relación positiva con la importación de repuestos y accesorios de vehículos de la MYPE Manguiperú E.I.R.L, distrito de Villa María del Triunfo, del mercado chino, 2020. Se concluyó que la estrategia en liderazgo de costos tiene relación positiva con la importación de repuestos y accesorios de vehículos de la MYPE Manguiperú E.I.R.L, distrito de Villa María del Triunfo, del mercado chino, 2020.

También se aprecian las recomendaciones, en donde se destacan las siguientes:

Se recomienda a la empresa Manguiperú aplicar estrategias competitivas en sus operaciones diarias, de esa manera lograr aumentar las importaciones de repuestos y accesorios de vehículos, logrando tener mayor participación en el mercado. Recomendamos aplicar la estrategia de liderazgo en costos, analizando los costos más representativos de la empresa, tomando en cuenta los costos que se llevan en el proceso logístico, gastos administrativos, entre otros. Por otro lado, emplear estrategias de precios, benchmarking, analizando y mejorando las estrategias de los competidores, obteniendo así una ventaja competitiva sobre ellos. (Calixto y Zanabria, 2021, p.28)

F) Today's commercial environment is increasingly complex. Globalization, fragmentation of consumer segments and new manufacturing technologies make it difficult for companies to act as authorities in defining the value of their products. Es por eso que Jaakko Nikkola en su tesis *Forms in movement: Strategies of openness for commercial product design*.

In a complex system, product—consumer interaction cannot be seen isolated from the society as a whole, the cultural significance of a product becomes an important part of consumption. Through consumption, we are asked to integrate with a multitude of relations, both social and concrete. If a product gets stuck to a rigid set of relations, it can only be accepted accompanied by these relations. To allow a more flexible consumption process, we should find design strategies, which leave a product open for consumer-oriented integration. In this thesis, I examine a product strategy, which leaves products unfinished and waiting for further manipulation to allow a more participatory integration process. (Nikkola 2018)

The methods that were apply in this investigation were:

To analyze this subject from a practical perspective, I conducted a study on an example product system, which illustrates many of the topics discussed earlier. The focus was set on a particular strategy, where a product is created through variations and collaborations. To keep this very complex subject focused on the demands of practical design, I started by giving definitions for the particular design process, which I analyze in this thesis. Within these definitions, I conducted this study as a combination of general research, which aims at finding insights from the existing knowledge from various fields – centered on the ideas proposed by Umberto Eco in "The Open Work" (Eco, 1989) – and specific research, which examines a selected case study in reflection, or as an application to, the general analysis. The main objective was to search for design strategies, which allow increased openness and flexibility. Therefore, the overarching research questions, which guided both of these phases can then be summed up as follows:

How does the idea of openness influence how consumers interact with products?

How to create design strategies, which benefit from such openness? (Nikkola, 2018, p.40)

In conclusion to this study, the ability of companies and designers to control the afterlife of their products is very limited in today's commercial environment. In this study, I examined one possibility to answer these demands. The central theme in this study was the separation of product identity design and practices, which focus on culturally meaningful expressions. Particularly for a global company, it may be impossible to design its products so that they will be accepted in different types of contexts and by different types of consumers, even within the same context. To increase the flexibility of product forms, a company can actively facilitate the cultural appropriation of their products. At the same time, with an increasing amount of products and the difficulty to compete only with new technological innovations. (Nikkola, 2018, p.40)

1.1.2 Delimitación del problema

La delimitación en aspectos temporales: La investigación se realiza en el periodo comprendido de septiembre a diciembre del año 2023.

La delimitación en aspectos geográficos: La investigación se realiza en la provincia de San José, en la Uruca, Costa Rica.

1.1.3 Justificación

La siguiente investigación es de convivencia, debido a la utilidad que puede representar, sobre el tema de la importancia de la aplicación de las estrategias genéricas de Porter en empresas modernas, contiene el motivo de elección del tema, debido a que es uno que se puede aplicar en cualquier organización, para que las empresas destaquen en su mercado porque se enfocan en hallar opciones estratégicas de negocio

y en ofrecer una ventaja efectiva frente a la competencia dentro de un mercado particular, razón por la que se debería de realizar la investigación, para dar a conocer más el alcance de un correcto análisis interno en las organizaciones.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál debería de ser la estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores para una estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el estado del entorno competitivo de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José.
- Catalogar recursos y capacidades de la empresa Grupo Automotriz Prolusa como posibles ventajas competitivas en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José.
- Seleccionar la estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa junto con la ventaja competitiva en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

I. Las cinco fuerzas de Porter

El carácter y fortaleza de las fuerzas competitivas nunca son las mismas en cada industria. El modelo de competencia de cinco fuerzas es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una. Este modelo sostiene que las fuerzas competitivas que afectan la rentabilidad de la industria trascienden la rivalidad entre competidores e incluye presiones que nacen de cuatro fuentes coexistentes. (Thompson et al.,2018, p.54)

La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es casi siempre la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del comprador, presentes entre los vendedores rivales de un producto o servicio. En efecto, un mercado es un campo de batalla competitivo en donde la carrera por el favor del comprador es vertiginosa. Los vendedores rivales son proclives a emplear cualquier arma que tengan en su “arsenal” de negocios para fortalecer su posición en el mercado y obtener buenas ganancias. El reto es idear una estrategia competitiva que al menos permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que, idealmente, produzca una ventaja competitiva sobre los rivales. Sin embargo, cuando una empresa hace un movimiento estratégico que produce buenos resultados, sus rivales suelen responder con movimientos ofensivos o defensivos para contrarrestarlo. Este patrón de acción y reacción, movimiento y respuesta a esa estrategia, ajuste y reajuste, genera un panorama

competitivo en continua evolución, en el cual la batalla por el mercado presenta altibajos, en ocasiones giros y retornos, y crea ganadores y perdedores. (Thompson et al.,2018, p.54)

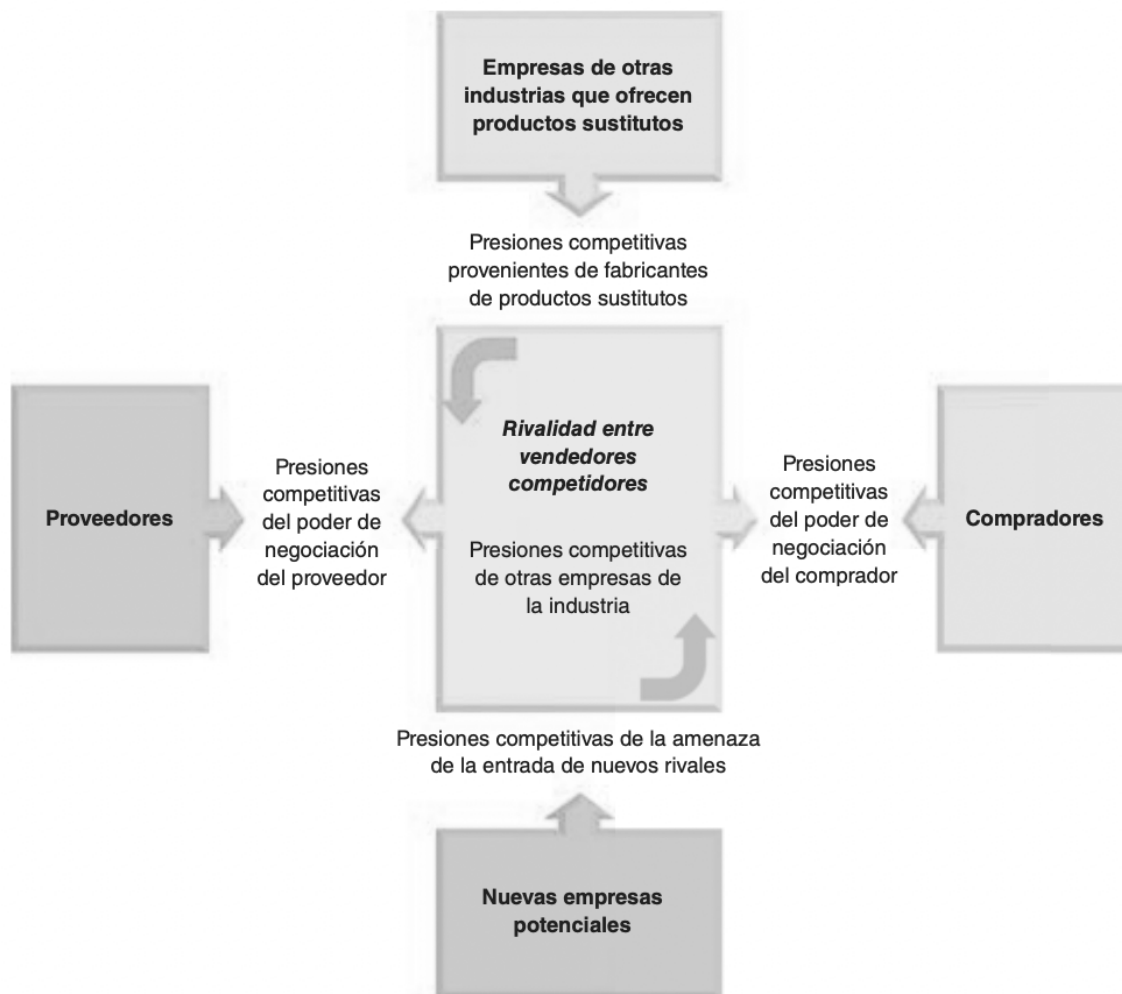


Figura 3.3 Modelo de competencia de cinco fuerzas. Una herramienta analítica clave.

Fuente: Thompson et al, (2018), Administración estratégica. Pág. 55.

De la misma forma, después de resaltar la importancia de las cinco fuerzas de Porter en la ayuda del análisis del entorno competitivo de una industria, la visualización del mapa conceptual de la competencia y la medición de la rentabilidad de una organización. Se considera como se menciona como éstas “batallas” entre los rivales, presentan diversas formas, las cuales van más allá de la competencia de precios. A continuación se destacan unos ejemplos:

Los rivales pueden recurrir a tácticas de marketing como promociones especiales de ventas, publicidad en gran escala, rebajas o financiamientos con bajas tasas de interés para obtener más ventas; los rivales activos pueden tratar de diferenciar sus productos ofreciendo un mejor desempeño, una mayor calidad o mejor servicio al cliente, o mayor variedad de productos; también pueden competir mediante la rápida introducción de productos de una generación más avanzada, la introducción frecuente de productos nuevos o mejorados, fortalecer sus redes de distribuidores, establecer posiciones en mercados extranjeros o ampliar de alguna otra manera su capacidad de distribución y presencia en el mercado. (Thompson et al.,2018, p.55)

El uso del modelo de cinco fuerzas para determinar la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en una industria determinada implica elaborar un cuadro de la competencia en tres etapas:

- Etapa 1: Para cada una de las cinco fuerzas, identificar las partes que intervienen junto con los factores específicos que acarrearán las presiones competitivas.
- Etapa 2: Evaluar la fortaleza de las presiones que comprende cada una de las cinco fuerzas (vigorosa, de moderada a normal, o débil).

- Etapa 3: Determinar si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos. (Thompson et al.,2018, p.54)

La rivalidad se caracteriza como encarnizada o brutal cuando los competidores se embarcan en prolongadas guerras de precios o esgrimen por rutina otras tácticas agresivas mutuamente destructivas de su rentabilidad. La rivalidad se considera feroz o fuerte cuando la batalla por participación del mercado es tan vigorosa que los márgenes de ganancia de la mayoría de los miembros de la industria se exprimen hasta quedar casi en ceros. La rivalidad se caracteriza como moderada o normal cuando la competencia, si bien vigorosa y saludable, aún permite que la mayoría de los miembros de la industria ganen utilidades aceptables. La rivalidad es débil cuando la mayoría de las compañías de la industria están relativamente satisfechas con su crecimiento de ventas y participación del mercado, raras veces emprenden ofensivas para robarse clientes entre sí, y —gracias a la debilidad de las fuerzas de la competencia— perciben ingresos y rendimientos sobre su inversión consistentemente buenos. (Thompson et al.,2018, p.59)

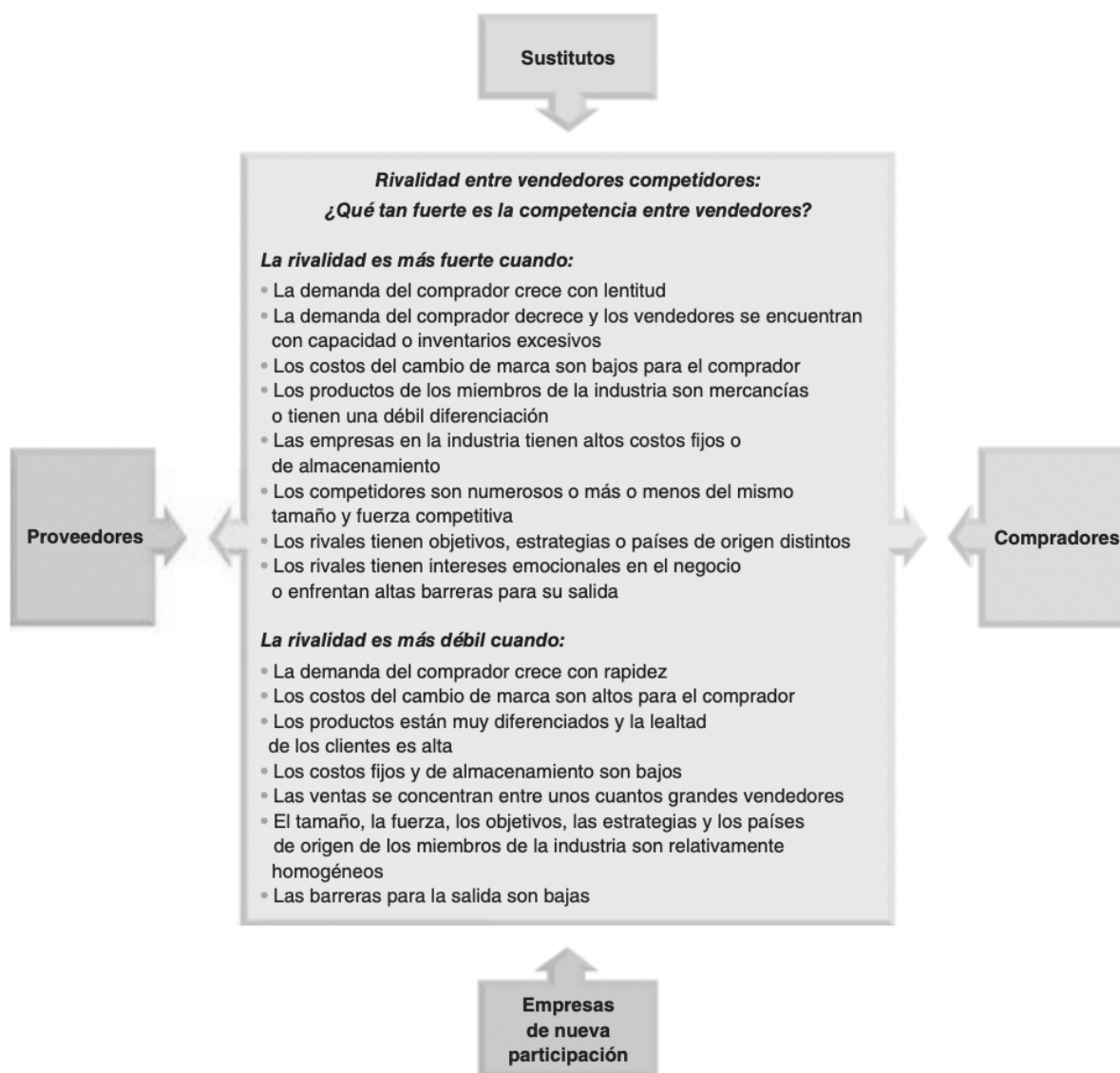


Figura 3.4 Factores que afectan el grado de rivalidad.

Fuente: Thompson et al, (2018), Administración estratégica. Pág. 57.

Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces,

recursos sustanciales. La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso. (Thompson et al.,2018, p.59)

Seguidamente, se ve como influencia la demanda en las empresas, debido a que depende de los precios de los bienes relacionados (sustitutos y complementos), los precios futuros esperados, el ingreso actual, el ingreso y el crédito esperados en el futuro, la población y las preferencias. (Parkin, 2018, p.78)



Figura 3.5 Factores que afectan la amenaza de entrada.

Fuente: Thompson et al, (2018), Administración estratégica. Pág. 62.

Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos. Por ejemplo, los productores de azúcar experimentan presiones competitivas por las ventas y los esfuerzos de marketing de los fabricantes de Equal, Splenda y Sweet’N Low. (Thompson et al.,2018, p.63)



Figura 3.6 Factores que afectan la competencia de los productos sustitutos.

Fuente: Thompson et al, (2018), Administración estratégica. Pág. 64.

Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas. (Thompson et al.,2018, p.64)

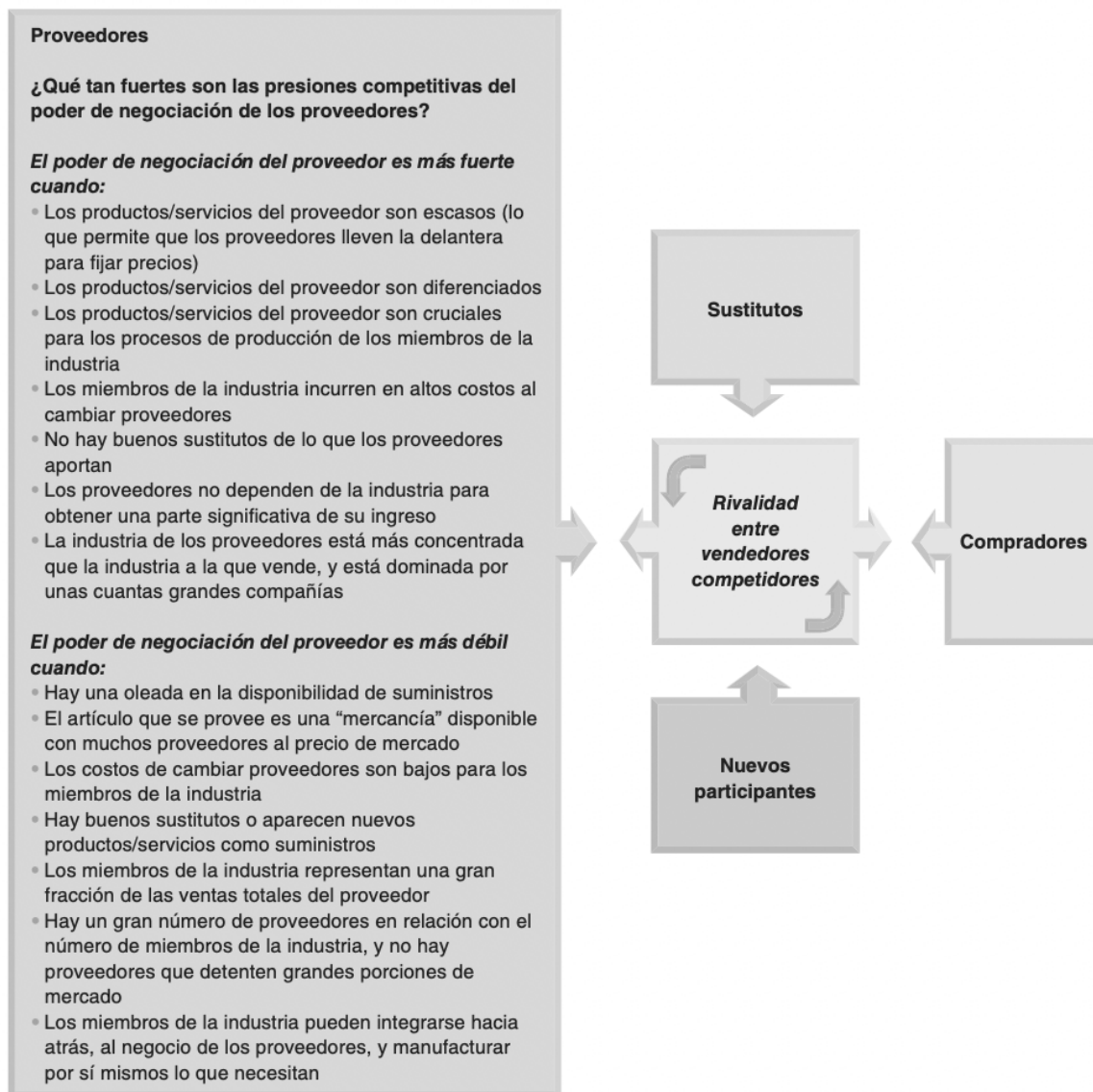


Figura 3.7 Factores que afectan el poder de negociación de los proveedores.

Fuente: Thompson et al, (2018), Administración estratégica. Pág. 66.

Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas. (Thompson et al.,2018, p.64)

Que los proveedores entreguen un insumo diferenciado que mejore el desempeño o calidad del producto de la compañía. Mientras más diferenciado y valioso sea un insumo para mejorar el desempeño o calidad de los productos de los miembros de la industria, más poder de negociación y de precios tienen los proveedores. (Thompson et al.,2018, p.65)

Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según 1) el grado en que los compradores tienen poder de negociación y 2) la medida en que los compradores son sensibles al precio. Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio para los miembros de la industria. La sensibilidad al precio por parte de los compradores limita el potencial de utilidades de los miembros de la industria al restringir la capacidad de los vendedores de elevar los precios sin perder ingresos. (Thompson et al.,2018, p.67)



Figura 3.8 Factores que afectan el poder de negociación de los compradores

Fuente: Thompson et al, (2018), Administración estratégica. Pág. 69.

El punto de partida para el análisis de los compradores como fuerza competitiva es identificar los diferentes tipos de compradores a lo largo de la cadena de valor y luego analizar el poder de negociación y la sensibilidad al precio de cada tipo por separado. En general, los

compradores ejercen una fuerte presión competitiva y obligan a bajar la rentabilidad de la industria si la mayoría de los miembros de la industria venden a grupos de compradores con un fuerte poder de negociación o una alta sensibilidad al precio. Los compradores pueden ejercer sólo presiones competitivas moderadas sobre los vendedores cuando la mayor parte de los ingresos procede de compradores con niveles intermedios de poder o sensibilidad al precio. Las presiones competitivas provenientes de los compradores son débiles cuando una gran porción de los ingresos de ventas de los vendedores procede de compradores con escaso poder de negociación y sensibilidad al precio. (Thompson et al.,2018, p.70)

II. Entorno competitivo

La “Competitividad” es un término relativo, ya que siempre está en función del entorno de negocio de una empresa. Se trata de una comparación exigente con las empresas rivales, habitualmente referida a la posición y futuro de la empresa en el mercado. Esto mide la capacidad de los productos o servicios de una empresa para competir con ventaja en el mercado, a unos precios que permitan la retribución adecuada de todos los factores de producción que han intervenido en su elaboración. Por tanto, la competitividad se podría interpretar como “la respuesta del entorno a la gestión llevada a cabo en la empresa”.

No obstante, incluso este significado de competitividad es algo difuso y difícil de calibrar correctamente en toda su extensión, ya que la competitividad de una empresa también tiene que ver, necesariamente, con su capacidad para adaptarse en el tiempo. En efecto, puesto que es difícil que las características productivas o comerciales de la oferta de una empresa conserven intactas sus cualidades, se hace imprescindible, cara al futuro, el logro de un potencial de supervivencia y de un eventual crecimiento, para limitar el riesgo que conlleva

cualquier actividad empresarial. “Además, la adaptación debe estar en sincronía con las transformaciones que constantemente se van produciendo en el medio socioeconómico y a su vez se ven acrecentadas por la propia actividad de los agentes económicos que cambian sus actuaciones tratando de mejorar su propia posición en el mercado. (Bayón, 2020, p.10)

Seguidamente Bayón (2020) menciona como en la práctica, pues, se puede entender a una empresa como competitiva cuando está capacitada para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en comparación con el resto de empresas con las que se compite en el mercado. (p.12)

El punto de partida para generar lo que se entiende como una ventaja competitiva, término popularizado por M. Porter, radica en que a los productos ofertados se les atribuya en el mercado un valor superior frente a los presentados por la competencia. Y tal “valor superior” tiene dos únicas fuentes:

- Un coste comparativamente menor.
- Unas características propias que les diferencien.

Estas condiciones positivas suelen basarse en la posesión de algún tipo de recurso exclusivo o competencia clave (habilidad, atributo, conocimiento, posición, etc.) y serán útiles en la medida en que, al utilizarlas de forma preferente, permitan a la empresa mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa. (Bayón, 2020, p.11)

Por lo que, se puede observar la importancia de que las empresas tengan un buen entorno competitivo ya que esto les ayudará a mantenerse en el mercado por más tiempo, debido a que son capaces de desarrollar y mantener ventajas comparativas, lo que permite que

preserven una posición destacada dependiendo del entorno socioeconómico en el que actúa, alcanzando los objetivos propuestos.

Actualmente, la globalización y los avances en el mundo tecnológico y de la información han incrementado, en gran medida, la competencia entre las organizaciones. Muchos gerentes y ejecutivos procuran encontrar oportunidades que les permitan lograr cierta ventaja frente a otras empresas similares en el mercado. (Bayón, 2020, p.89)

En este aspecto, Michael E. Porter propone, como medio de estudio del entorno competitivo, el análisis de cinco fuerzas para poder identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia y que, por tanto, pueden orientar a los directivos en la toma de sus decisiones estratégicas al evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas. (Bayón, 2020, p.90)

En resumen, el entorno competitivo de una empresa se da con el objetivo de posicionarse en el mercado, de forma más alta posible ante las otras empresas similares. Para así, lograr obtener múltiples beneficios, entre ellos: diferenciarse de la competencia, definir el valor del producto o servicios que la empresa ofrece, llegar a una audiencia más grande, mientras se van descubriendo las necesidades de los consumidores, entre otros.

III. Las cuatro pruebas del valor competitivo de un recurso o capacidad

Inicialmente, de acuerdo con el autor Thompson et al. (2018):

El poder competitivo de un recurso, o capacidad, se mide según cuántas de las siguientes cuatro pruebas puede aprobar. Estas pruebas se les conoce como las pruebas VRIO de ventaja competitiva sostenible. VRIO se integra de las siglas de: Valioso, Raro, Inimitable, y que el valor puede ser capturado por la Organización. Las primeras dos pruebas determinan si un recurso o

capacidad puede apoyar una ventaja competitiva. Las dos últimas determinan si la ventaja se puede sostener ante una competencia activa. (p.164)

Seguidamente, se encuentran las cuatro pruebas del valor competitivo de un recurso o capacidad:

1. ¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso?

Para serlo, un recurso o capacidad debe ser directamente importante para la estrategia de la organización, haciendo de la organización un competidor más efectivo, que puede aprovechar las oportunidades de mercado y protegerse de las amenazas externas. A menos que un recurso contribuya a la eficacia de la estrategia de la organización, este no puede pasar la primera prueba. Un indicador de su eficacia es precisar si el recurso permite que la organización fortalezca su modelo de negocios mediante una mejor propuesta de valor al consumidor y/o a la generación de utilidades. Las organizaciones tienen que cuidarse del riesgo de suponer que algo que ellas hacen bien, es necesariamente valioso ante la competencia. (Thompson et al.,2018, p.164)

En este primer punto Thompson et al. (2018) utilizan como ejemplo el sistema operativo de Apple, debido a que “es juzgado por la mayoría de los expertos como muy superior (en comparación con Windows Vista y Windows 7), pero Apple hasta ahora ha fallado en convertir su fortaleza en el diseño del sistema operativo en un éxito competitivo en el mercado global de las PC –está rezagado atrás de muchos competidores, ya que tiene un máximo de 5% del mercado mundial”(p.164)

Anteriormente, se menciona como ejemplo Apple y la importancia del aprovechamiento del recurso en convertirlo en una fortaleza de la empresa. Además, el indicador de eficacia medirá

si los procesos se ejecutan correctamente, en cuanto a la durabilidad de un producto, el rendimiento y el porcentaje de quejas por parte de los clientes.

2. ¿Es raro el recurso –es algo que los rivales no tienen?

Los recursos y las capacidades que son comunes entre las empresas y son ampliamente disponibles, no pueden ser una fuente de ventaja competitiva. (Thompson et al., 2018, p.164)

En este segundo punto Thompson et al. (2018) establece lo siguiente;

Todos los productores de cereales de marca, tienen capacidades y marcas registradas valiosas para el marketing, ya que así lo exigen los factores claves de éxito en la industria de los cereales listos para su consumo, Estos factores no son raros. Sin embargo, la fortaleza de la marca de Cheerios es poco común, y le ha dado a Nestlé una buena participación de mercado así como la oportunidad de beneficiarse de las extensiones de marca como Honey Cheerios. Un recurso o capacidad se considera raro si solo lo tiene un pequeño número de empresas en una industria o dominio competitivo específico. Así, aunque las capacidades generales de administración no son raras en un sentido absoluto, son relativamente raras en algunas de las regiones menos desarrolladas del mundo y en algunos dominios de negocios. (p.165)

Seguidamente, el producto “raro” lo abarca su singularidad, lo que permite a las empresas adquirir una ventaja significativa ante la competencia, debido a que esta rareza es de aspecto diferencial, por lo que si a esta se le agregar valor, podría estar destinada al éxito y por ende comenzar a capitalizar dicho valor.

3. ¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, inimitable?

Si un recurso o capacidad es al mismo tiempo valioso y raro, será superior a recursos comparables de empresas rivales. Como tal, es una fuente de ventaja competitiva para la organización. Mientras más difícil y costoso sea imitarlo para los competidores, es más probable que pueda convertirse en una ventaja competitiva sostenible. (Thompson et al.,2018, p.165)

De la misma forma, Thompson et al. (2018) describen la importancia de tener un producto único, el grado de dificultad de ser copiado y de la forma en que se convierten en activos competitivos importantes, que contribuyen a la longevidad de la posición de mercado de una organización y ofrecen el potencial de una rentabilidad sostenida. (p.165)

Los recursos tienden a ser difíciles de copiar cuando son únicos (la ubicación fantástica de un inmueble, una tecnología protegida por patentes, una fuerza laboral excepcionalmente talentosa y motivada), cuando requieren mucho tiempo para construirse, por lo que son difíciles de imitar (un nombre de marca bien conocido, el dominio de un proceso tecnológico complejo, una red global de distribuidores o agentes) y cuando requieren desembolsos financieros u operaciones en gran escala que pocos miembros de la industria pueden realizar. La imitación también es difícil cuando se trata de recursos que reflejan un alto nivel de complejidad social (cultura organizacional, relaciones interpersonales entre los jefes de los equipos de I+D, relaciones basadas en la confianza con los clientes y proveedores, y una ambigüedad causal, término que significa la naturaleza difícil de desentrañar de los recursos complejos, como una red intrincada de procesos que permiten el descubrimiento de nuevos productos farmacéuticos). (Thompson et al.,2018, p.165)

Como se menciona anteriormente y se destaca la importancia para las empresas de ofrecer un recurso único, ya que de lo contrario, los clientes potenciales buscarán a otras empresas que tengan en mismo producto, si es posible a un menor precio y mejor calidad.

4. ¿Puede ser capturado el valor del recurso por la organización?

Incluso los recursos y las capacidades que son valiosos, raros y difíciles de copiar, no conferirá ningún valor si la organización no está configurada en una forma que capture su valor. La organización debe tener una estructura, sistemas de administración, procesos, políticas y cultura para poder captar plenamente el potencial de sus recursos y capacidades. (Thompson et al., 2018, p.165)

En breve conclusión del tema de las cuatro pruebas del valor competitivo de un recurso o capacidad y su importancia en identificar los puntos fuertes y débiles para anticipar las amenazas del mercado, además de ayudar a comprender más desde la perspectiva del cliente. Se hace notar lo siguiente;

La gran mayoría de las organizaciones no están bien dotadas con recursos o capacidades sobresalientes, que puedan aprobar las cuatro pruebas con altas calificaciones. La mayor parte de las empresas tienen una dotación mixta de recursos, uno o dos muy valiosos, otros buenos, y muchos satisfactorios o mediocres. Los recursos y las capacidades que son valiosas pasan las dos primeras pruebas. Como factores clave que contribuyen a la eficiencia y eficacia de la estrategia, son importantes para la competitividad de la empresa, pero no ofrecen una garantía de una ventaja competitiva. Pueden ofrecer cuando más una paridad competitiva con otras empresas. Aprobar las dos primeras pruebas requiere algo más, requiere recursos y capacidades que no sean solo valiosas, sino también raras. Este es un obstáculo mucho más alto que puede brincarse solo cuando los recursos y las capacidades son competitivamente superiores. Estos recursos y capacidades son los verdaderos activos estratégicos de la organización. Estos aportan a la organización una ventaja

competitiva sobre los rivales, cuando menos en el corto plazo. Para aprobar las dos últimas pruebas, un recurso debe ser capaz de conservar su superioridad frente a la competencia. Debe resistir los intentos de la competencia por hallar recursos sustitutos de igual valor. Determinar la disponibilidad de sustitutos es la más difícil de todas las pruebas, ya que los sustitutos no son tan fáciles de reconocer, pero la clave es buscar los recursos o capacidad que tienen otras empresas que puedan servir para las mismas funciones que los recursos y las capacidades centrales de la organización. Muy pocas empresas tienen recursos y capacidades que puedan superar estas pruebas, pero las que sí las tienen, obtienen una ventaja competitiva sostenible con mucho mayor potencial de utilidades. IKEA es un ejemplo notable, con capacidades en la administración de la cadena logística y de suministros que sobrepasan las de sus competidores. Toshiba se especializa en la manufactura flexible y puede cambiar al instante de la producción de un producto a otro, a bajo costo. Esto le concede la ventaja de poder responder con rapidez a cambios rápidos en la demanda del mercado, y obtener utilidades en corridas de bajo volumen. (Thompson et al.,2018, p.166)

IV. ¿Qué es una estrategia?

Primeramente, “una estrategia consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio” (Thompson et al.,2018, p.51)

La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer, y también de lo que no debería hacer. Para la estrategia, saber lo que no se debe hacer puede ser tan importante como saber lo que sí se debe hacer. En el mejor de los

casos, los movimientos estratégicos equivocados significan una distracción y el desperdicio de recursos de la organización. En el peor, puede acarrear consecuencias de largo plazo que ponen en riesgo la supervivencia misma de la organización. Es frecuente que la estrategia de una organización pueda deducirse del patrón de decisiones y acciones en el curso del tiempo. También puede ser evidente en las declaraciones de visión o misión de la organización. El aporte de dirección y guía puede ser un elemento importante de la estrategia, particularmente cuando una organización tiene un proceso ascendente, de la base hacia arriba, y necesita asegurar coherencia y consistencia entre las diferentes partes del negocio. (Thompson et al.,2018, p.51)

Como se mencionó anteriormente, la estrategia es una herramienta de suma importancia en una organización, debido a que radica con los resultados empresariales, por medio de agrupar cada una de las fortalezas de la empresa, generando que las acciones estén debidamente coordinadas para obtener los beneficios esperados, gracias a la dirección que brinda.



Figura 1.1 Identificación de la estrategia de una organización: qué buscar

Fuente: Thompson et al, (2018), Administración estratégica. Pág. 51.

V. Diferentes tipos de estrategias de una ventaja competitiva

La clave para la formulación de una estrategia exitosa es contar con uno o más elementos que atraigan a los consumidores (y/o a quienes proporcionan fondos) y produzcan una ventaja competitiva duradera sobre los rivales. Lo que separa a una estrategia poderosa de una estrategia corriente o ineficaz, es la capacidad de los administradores para forjar acciones que distingan a la organización de sus rivales e inclinen el campo de juego en favor de la organización. (Thompson et al., 2018, p.53)

A continuación, se presentan las cinco estrategias competitivas genéricas, las cuales cada una de ellas está enfocada en una posición de mercado diferente, como lo muestra la imagen:



Figura 5.1 Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una de ellas se enfoca en una posición de mercado diferente

Fuente: Thompson et al, (2018), Administración estratégica. Pág. 209.

1. Estrategia de proveedor de bajo costo: esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores. El objetivo estratégico de ser un proveedor de bajo costo consiste en tener costos más bajos que los de los rivales en productos de calidad comparable. Al esforzarse por lograr una ventaja de costos sobre los rivales, los administradores deben tener cuidado de incorporar características y servicios que los compradores consideran esenciales; un producto que no ofrece demasiados adornos, sabotea el atractivo del producto de la organización y puede desanimar a los compradores, aún si es más barato que los productos de los competidores. (Thompson et al., 2018, p.210)

Una organización puede convertir una ventaja de bajo costo sobre los rivales en un atractivo rendimiento de utilidades en cualquiera de las dos formas: 1. Usando la protección de un costo

bajo para ofrecer un precio más atractivo a los competidores y atraer a compradores sensibles al precio en cantidades grandes para aumentar las utilidades totales. 2. Absteniéndose de usar rebajas para apoderarse de las ventas de los rivales (lo cual corre el riesgo de empezar una guerra de precios) y, en lugar de ello, cobrando un precio aproximadamente igual al de otros rivales de bajo precio. Aunque esta estrategia no aumentará la participación de mercado de la organización, permitirá a la empresa ganar un margen de utilidad más grande por unidad vendida (porque los costos de la organización por unidad son inferiores a los costos unitarios de los rivales) y ello la impulsará hacia un nivel más alto de utilidades totales y de rendimiento sobre la inversión que el que los rivales son capaces de obtener. (Thompson et al.,2018, p.210)

Como es mencionado anteriormente, una ventaja de bajo costo sobre los competidores se puede convertir en una mejor rentabilidad que la que obtiene la competencia, sin embargo, la implementación de esta estrategia de proveedor de bajo costo puede ser contraproducente, ya que si la competencia responde con rebajas vengativas y las rebajas de precios de la empresa que lo inició dejan de producir aumentos de ventas que sean lo suficientemente grandes para compensar la erosión de utilidades en relación con el cobro de un precio inferior.

2. Estrategia de diferenciación amplia: esforzarse por diferenciar la oferta de productos de la organización con respecto a los rivales con atributos que atraerán a una amplia gama de compradores. La diferenciación de producto exitosa requiere del estudio cuidadoso de las necesidades y comportamientos de los compradores para saber lo que los compradores consideran importante, lo que ellos piensan que tiene valor y lo que ellos quieren pagar. Entonces la clave para una organización es que incorpore ciertos atributos deseados por el comprador en su oferta de productos de tal modo que dicha oferta atraiga no solo a una amplia variedad de compradores

sino que también sea diferente para destacarse entre las ofertas de productos de los rivales; en cuanto a esto último, una oferta de producto fuertemente diferenciada siempre es preferible a una oferta débilmente diferenciada. (Thompson et al.,2018, p.220)

Por consiguiente, se destaca la relevancia de la presencia de un producto único, en donde, la propuesta de valor que se le ofrece al cliente sea única, ya que es allí cuando la estrategia de diferenciación cumple su objetivo, al lograr que un gran número de clientes potenciales se vea atraída a la propuesta de valor que ofrece la empresa, influyendo en una mejora de la rentabilidad siempre que el producto que la empresa ofrece sea de un precio más alto a producir ventas de unidades. Además, la diferenciación exitosa permite que una organización haga una o varias de las siguientes cosas:

- Requerir un precio más alto por su producto/servicio
- Aumentar las ventas unitarias (porque los compradores adicionales se consiguen a través de las características de diferenciación)
- Ganar la lealtad del comprador a la marca (porque algunos compradores están muy vinculados a las características de diferenciación de la oferta de productos/servicios de la organización). (Thompson et al.,2018, p.221)

3. Estrategia de bajo costo enfocada (o nicho de mercado): la concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo. Tiene como propósito asegurar una ventaja competitiva sirviendo a los compradores en el nicho de mercado fijado como objetivo a un costo más bajo y a un precio más bajo que el de los competidores. Esta estrategia tiene una atracción considerable cuando una

organización puede bajar significativamente sus costos al limitar su base de clientes a un segmento de compradores bien definido. (Thompson et al.,2018, p.229)

Anteriormente, cabe mencionar, como la estrategia de bajo costo es bastante común, de la misma forma en la que produce más ventas, al conseguir precios más bajos en la fabricación de productos.

4. Estrategia de diferenciación enfocada (o nicho de mercado): la concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales con la oferta de un producto que satisfaga los gustos y los requisitos específicos de los miembros del nicho mejor que las ofertas de productos de los rivales. Una estrategia enfocada y vinculada a la diferenciación tiene como propósito asegurar una ventaja competitiva con una oferta de productos cuidadosamente diseñada para atraer a las preferencias y necesidades únicas de un grupo reducido y bien definido de compradores (a diferencia de una estrategia de diferenciación amplia dirigida a muchos grupos de compradores y segmentos de mercado). El uso exitoso de una estrategia de diferenciación enfocada depende de la existencia de un segmento de compradores que busquen atributos de producto especiales o capacidades de vendedores y de la capacidad de una organización para destacarse de los rivales que compiten en el mismo nicho de mercado fijado como objetivo. (Thompson et al.,2018, p.229)

La diferencia entre las estrategias enfocadas y las estrategias de proveedor de bajo costo o las estrategias de diferenciación amplia, es una atención concentrada en una parte del mercado total. El segmento fijado como objetivo, o nicho, se puede definir por la exclusividad geográfica, por la existencia de requisitos especializados en la utilización del producto, o por atributos de producto que atraen tan solo a miembros del nicho. (Thompson et al.,2018, p.228)

Thompson et al, (2018), establece casos en los que una estrategia enfocada de bajo costo o una estrategia de diferenciación enfocada son atractivas, como una estrategia enfocada dirigida a asegurar una ventaja competitiva basada en un precio bajo o en la diferenciación se vuelve crecientemente atractiva a medida que se cumplan más de las siguientes condiciones:

El nicho de mercado fijado como objetivo es lo suficientemente grande para ser rentable y ofrece un potencial de crecimiento bueno.(p.230)

La industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, permitiendo a un competidor que se concentre y escoja un nicho atractivo que convenga a sus recursos y capacidades. También, con más nichos hay más espacio para que los competidores se evadan entre sí en la búsqueda por satisfacer las necesidades de los mismos clientes.(p.230)

La industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, permitiendo a un competidor que se concentre y escoja un nicho atractivo que convenga a sus recursos y capacidades. También, con más nichos hay más espacio para que los competidores se evadan entre sí en la búsqueda por satisfacer las necesidades de los mismos clientes.(p.230)

5. Estrategia de proveedor de bajo costo: dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales. Ser el productor ‘de mejor costo’ de un producto de alta calidad permite a una organización mejorar el precio de los rivales cuyos productos tienen atributos de alta calidad similares. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de diferenciación y estrategias de bajo costo de una forma única.

A su vez, los potenciales clientes se ven dispuestos a pagar por un precio que consideren justo, de acuerdo a las características que este posea y la funcionalidad que encuentren útiles. Sin

embargo la implementación de esta estrategia de proveedor de bajo costo, requiere que la organización tenga los recursos necesarios para incorporar atributos atractivos o de alta calidad en su oferta de productos a un costo más bajo que la competencia.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

I. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva se origina en la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes con mayor eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecian más, o con mayor eficiencia, a un costo menor. Satisfacer las necesidades de los consumidores más eficazmente se puede traducir en la capacidad de pedir un precio más alto (v.g., los productos de motor y transmisiones de Honda), que puede mejorar las utilidades al aumentar el ingreso. La satisfacción más eficiente de las necesidades de los consumidores se puede traducir en bajar precios y alcanzar mayores volúmenes de ventas (v.g., Carrefour o Lidl), con lo que mejoran las utilidades, tanto por el lado de los ingresos como por el lado de los costos. También se puede usar para cobrar un precio comparable al de la competencia y mejorar el ingreso proveniente de márgenes más elevados por unidad. Aún más, si la ventaja competitiva de una organización promete ser sostenible (en contraste con que sea simplemente temporal), entonces mucho mejor para la estrategia y la rentabilidad futura de la organización. Lo que hace que una ventaja competitiva sea sostenible (o duradera), en contraste con temporal, son los elementos de la estrategia que dan a los consumidores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una organización sobre los de sus competidores, razones que los competidores no pueden anular o superar a pesar de sus mejores esfuerzos. (Thompson et al.,2018, p.53)

De la misma forma, si una empresa ofrece a sus potenciales consumidores razones para preferir sus productos o servicios sobre los de la competencia, es allí, donde la empresa implementa una ventaja competitiva sostenible y mientras más sostenible sea la ventaja competitiva, mejores serán las expectativas de la empresa en obtener más utilidades y mejor posicionamiento en el mercado. Sin embargo, una estrategia de diferenciación fácil de imitar no puede producir una ventaja competitiva sostenible.

Thompson et al. (2018) define “la ventaja competitiva sostenible cuando puede satisfacer las necesidades de los consumidores más eficaz o eficientemente que sus rivales, y cuando la base para esto persiste en el tiempo, a pesar de los esfuerzos de los competidores para igualar o rebasar esta ventaja.” (p.53)

Estrategia	Descripción
Diferenciación de precios	El producto o el servicio se diferencian cobrando un precio más bajo con relación a los competidores. Esto podría usarse para los productos o servicios que sean satisfactores con un diseño estándar, o creando un producto o servicio que sea más barato.
Diferenciación de imagen	Ventaja basada en la mercadotecnia que crea una imagen para un producto o servicio de modo que parezca diferenciado, pero que en realidad es el mismo que el de la oferta estándar de la industria, con exclusión de diferencias cosméticas como el embalaje.
Diferenciación de servicios de soporte	Nuevamente, el producto en sí mismo puede ser el mismo que el de la oferta estándar de la industria, pero se diferencia por el apoyo adicional al producto, tal como una garantía ampliada u ofertas de crédito o un servicio especial posterior a la venta.
Diferenciación de calidad	Diferenciación basada en las características del producto que se combinan para hacer un mejor producto que el de la oferta estándar de la industria. Esto podría tomar la forma de una confiabilidad, durabilidad o rendimiento mejorados.
Diferenciación de diseño	Esta forma de ventaja probablemente producirá la mayor parte de diferencias entre el producto y servicio creado y la oferta estándar de la industria. Las características serán únicas y el producto puede incluso no ser similar al ‘diseño dominante’ en la industria.
Falta de diferenciación	Cuando hay espacio suficiente en un mercado o industria, o los administradores de una organización no hacen o no harán una elección en cuanto a la diferenciación, el producto o el servicio pueden terminar como una oferta no diferenciada. Esto es una posición común que ocupan las organizaciones dedicadas a las imitaciones.

Tabla 5.1 Estrategias de diferenciación de Mintzberg

Fuente: Thompson et al, (2018), Administración estratégica. Pág. 219.

Thompson et al. (2018) menciona como “Algunas de las observaciones más complejas de los gerentes, nacen de la limitación de la teoría, ya que está claro que el conocimiento de los requerimientos de los recursos para obtener una ventaja competitiva, no les ayuda a saber cómo adquirirlos, incluso, no es una tarea sencilla el comprender los requisitos inherentes de cada recurso.”(p.190)

Por lo que, establece lo siguiente con relación al tema de los recursos y capacidades:

II. Recursos y capacidades

El concepto de un “recurso” es bastante complejo, ya que se extiende desde los recursos tangibles hasta los intangibles, así como los conocimientos y las capacidades relacionadas a los mismos que posee la empresa. Entendiéndose desde una perspectiva más amplia, se vuelve más trascendente entender de qué forma los diferentes tipos de recursos contribuyen a la ventaja competitiva sostenida de una empresa, y aquí es donde la investigación es todavía incompleta. Aún más, es probable que no haya una definición objetiva de lo que es un recurso, la cual incluya su situación o su contexto. Los investigadores han examinado las capacidades como recursos, y ya pueden distinguir pequeñas diferencias, incluyendo la capacidad de integración de los recursos de conocimiento. La inclusión del conocimiento como un recurso crea algunos problemas para las pruebas competitivas dentro del marco del poder, ya que el conocimiento como recurso, tiene la capacidad de incrementarse con su despliegue, en lugar de disminuir, y puede crear externalidades a las que todo el mundo puede beneficiarse. Esto sugiere que las conductas de cooperación y desarrollo por parte de las organizaciones, incluida la competencia, anula los

requerimientos de recursos raros y no imitables, como prueba para un recurso valioso. La distribución y la creación de conocimiento también tienen consecuencias para el uso del análisis de la cadena de valor. (Thompson et al.,2018, p.190)

Los recursos y las capacidades de una organización son los bloques fundamentales de construcción de la estrategia competitiva. Al diseñar la estrategia, es esencial que los administradores puedan reconocer un recurso o una capacidad organizacional por lo que es, y saber determinar, en su caso, el complemento de recursos y de capacidades que se requieran. Para que puedan hacer bien esta tarea, los administradores y estrategas necesitan comenzar con un conocimiento básico de lo que significan estos términos. (Thompson et al.,2018, p.160)

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo, tangible o intangible, que es propiedad o está controlado por la organización. Las organizaciones tienen a su disposición muchos diferentes tipos de recursos, que varían no solo por su clase, sino también por su calidad. Algunos son de mayor calidad que otros, y algunos tienen más valor para la competencia de negocios que otros, ofreciendo a la empresa mayores posibilidades de generar una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por ejemplo, la marca de una organización es un recurso, así como lo es un equipo de investigación y desarrollo, pero solo algunas marcas, como Coca-Cola y BMW son bien conocidas y tienen un valor duradero, en tanto que otras tienen muy poco reconocimiento de nombre. De manera similar, algunos equipos de I+D son mucho más innovadores y productivos que otros, gracias al talento sobresaliente, la composición y el compromiso interno de sus miembros. (Thompson et al.,2018, p.160)

Por lo que, con relación al concepto anterior de recursos, pueden ser todos los elementos que se necesitan para llevar a cabo operaciones del día a día y lograr metas establecidas. Como

también, los intangibles como el conocimiento, valor de la marca, la experiencia que atesora, sus relaciones y conexiones, entre otros.

Una capacidad es la habilidad de una empresa para realizar con destreza alguna actividad. Las capacidades también varían en la forma, la calidad y la importancia competitiva, donde algunas son más valiosas que otras. La capacidad de innovación de Apple es ampliamente reconocida como muy superior a la de sus competidores. Spotify se dio a conocer rápidamente por su orientación de servicio al cliente. PepsiCo es admirada por sus capacidades de marketing y administración de marcas (Thompson et al.,2018, p.160)

Las capacidades organizacionales son entidades más complejas que los recursos; ya que estas se construyen mediante el uso de los recursos de la empresa, ya sea en lo individual o en una combinación de los mismos. Prácticamente todas las capacidades organizacionales se basan en el conocimiento, residen en la gente y en su capital intelectual, y en los procesos y sistemas organizacionales, que incorporan un conocimiento tácito. (Thompson et al.,2018, p.161)

De la misma forma, la capacidad son aquellas capacidades que la organización posee y que brindan un impacto estratégico a la misma, generando que los colaboradores puedan responder a cambios o impartir soluciones a problemas a cualquier situación en la que se encuentre.

III. Tipos de recursos

Los recursos se pueden dividir en dos categorías principales: recursos tangibles y recursos intangibles. Aunque los recursos humanos (RR.HH.) constituyen una de las partes más importantes de la base de recursos de una organización, y es claro que los empleados son tangibles,

los incluimos en la categoría de intangibles para destacar el papel que juegan sus habilidades, talentos y conocimientos dentro de una organización. Los recursos tangibles son los que se identifican con mayor facilidad, puesto que son aquéllos que se pueden tocar o cuantificar con facilidad. Es evidente que estos incluyen varios tipos de recursos físicos, como las instalaciones de manufactura y los recursos materiales, pero también incluyen los recursos financieros, los recursos tecnológicos y los recursos organizacionales de una empresa, como son los sistemas de comunicación y los de control. Los recursos intangibles son más difíciles de distinguir, pero frecuentemente se hallan entre los más importantes activos competitivos de una empresa. Estos incluyen diversos tipos de activos humanos y de capital intelectual, así como las marcas, la imagen y los activos de la reputación de una organización. (Thompson et al., 2018, p.161)

Asimismo, aunque los recursos intangibles no tienen una existencia física independiente, generalmente se incorporan en alguna forma material; como las habilidades y los recursos de conocimiento de una empresa se incorporan en sus administradores y en sus empleados.

Tabla 4.1 Tipos de recursos organizacionales.

Recursos tangibles
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recursos físicos</i>: la propiedad o los derechos de acceso a recursos naturales (como depósitos minerales), plantas de manufactura con tecnología avanzada, equipo y/o instalaciones de distribución; tierra y propiedades inmuebles: ubicación de tiendas, plantas de fabricación o centros de distribución, incluyendo el patrón global de sus ubicaciones físicas.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recursos financieros</i>: efectivo y equivalentes de efectivo: valores de fácil realización, otros activos financieros como la capacidad de la empresa de obtener créditos (según lo indican su balance y su calificación de crédito).
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Activos tecnológicos</i>: patentes, derecho de autor y secretos comerciales, tecnología de producción, el acervo de otras tecnologías, procesos tecnológicos y bases de datos.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recursos organizacionales</i>: sistemas de IT y de comunicación (servidores, estaciones de trabajo, etcétera); otros sistemas de planeación, coordinación y control; el diseño organizacional y la estructura de reportes.
Recursos intangibles
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recursos humanos y capital intelectual</i>: la experiencia, el aprendizaje acumulativo y el conocimiento tácito de los empleados; la educación, el capital intelectual y la destreza de los equipos especializados y grupos de trabajo; el conocimiento de los empleados clave relacionados con las funciones importantes del negocio (v.g., la habilidad para mantener bajos los costos de operación, mejorar la calidad del producto y la entrega del servicio al cliente); el talento administrativo; la creatividad y la capacidad de innovación de ciertos empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marcas, imágenes y activos de reputación</i>: Nombres de marcas, marcas registradas, imagen de productos, lealtad del cliente y solvencia moral de la empresa, imagen, reputación de calidad, servicio y confiabilidad, y la reputación con los proveedores y los socios para concretar tratos justos.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relaciones</i>: alianzas estratégicas y alianzas en proyectos conjuntos que permiten el acceso a tecnologías, conocimientos especializado o mercados geográficos, asociaciones con distribuidores que reducen los costos o mejoran la calidad y el desempeño de los productos, las redes de distribuidores y la confianza establecida con varios socios.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cultura organizacional y sistema de incentivos</i>: normas de conducta, principios de negocio y creencias arraigadas dentro de la organización, el apego de los empleados a los ideales de la organización; el sistema de compensaciones u el nivel de motivación de los empleados.

Fuente: Thompson et al, (2018), Administración estratégica. Pág. 161.

IV. Tipos de capacidades

Thompson et al, (2018) describe cómo pueden clasificarse todavía más en diferentes “niveles” que se relacionan con la percepción de los administradores, de qué tan dinámico es su ambiente. Aunque se puede disponer de algunos indicadores objetivos para evaluar el ambiente,

lo que impacta a las acciones de una organización es la percepción de los administradores, y esta dependerá de los criterios en que los está enfocada. (p.167)

Figura 4.1 Jerarquía de las capacidades dinámicas.

Fuente: Thompson et al, (2018), Administración estratégica. Pág. 167.

En el primer nivel encontramos las capacidades dinámicas incrementales: que son las



capacidades que permiten el mejoramiento continuo de la base de recursos de la empresa, de modo que la base de recursos conserve por lo menos su valor, en lugar de reducirlo con el tiempo. En el segundo nivel se hallan las capacidades dinámicas de renovación: que adaptan y agregan a la base de recursos. En el tercer nivel están las capacidades dinámicas regenerativas, que no crean o reconfiguran recursos directamente, sino que trabajan más bien para incorporar nuevas capacidades dinámicas, es decir, estas cambian la forma en que la empresa cambia su base de recursos. (Thompson et al.,2018, p.167)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

I. Grupo Automotriz Prolusa

GRUPO PROLUSA es líder en el mercado de lubricantes, es el representante exclusivo para Costa Rica de lubricantes Castrol; además de comercializar otros productos automotrices bajo su división RAPCO, que se especializa en la distribución de líneas de repuestos como bujías NGK, bombillos FLOSSER, fajas GATES, amortiguadores MONROE, coolant PEAK y la línea de productos de limpieza y mantenimiento del automóvil, MEGUIAR'S.

Somos los distribuidores mayoristas más confiables en llantas de calidad y prestigio como lo son nuestras marcas: Bridgestone, Firestone, Hankook, Laufenn y Pirelli.

En el año 2020 la empresa adquirió la representación exclusiva de la marca líder de baterías en Estados Unidos, INTERSTATE BATTERIES.

La amplia gama de productos ofrecidos por GRUPO PROLUSA suma más de 25 familias, y llegan al consumidor final a través de una red de aproximadamente 2100 distribuidores en todo el territorio nacional.

(<https://n9.cl/rrfe4>)

II. Marcas de Grupo Prolusa



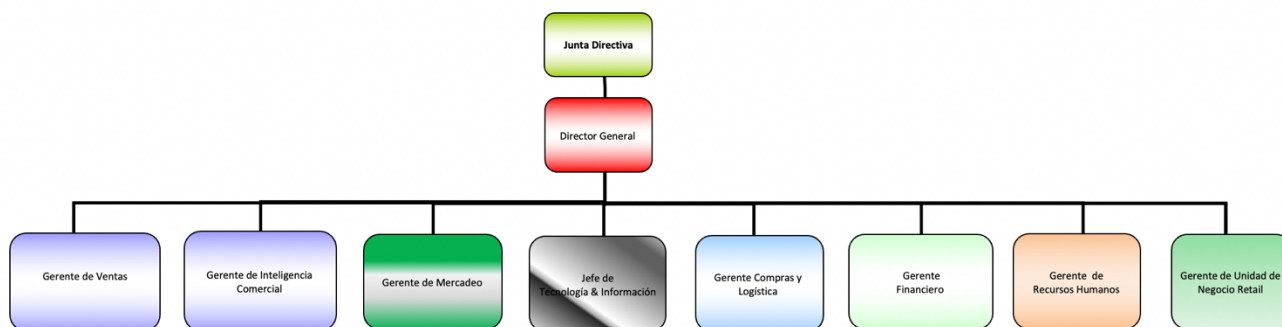
(<https://we.tl/t-uBoRF5kKKb>)

III. Ubicación

GRUPO PROLUSA está ubicado en la Uruca, 200 m Norte de Almacén Font, edificio esquinero. También tenemos un centro de distribución con una ventanilla de venta al detalle y por mayor que se ubica en Hatillo centro, antiguas bodegas Constenla, junto a la clínica Solon Nuñez.

(<https://n9.cl/rfe4>)

IV. Organigrama



(<https://n9.cl/rffe4>)

V. Misión

Brindar excelencia en la atención al cliente, distribuyendo productos y ofreciendo servicios de alta calidad en el mercado automotriz.

(<https://n9.cl/rffe4>)

VI. Visión

Ser la primera opción para productos y servicios automotrices.

(<https://n9.cl/rffe4>)

VII. Valores

- Pasión
- Innovación
- Integridad y Respeto
- Asumir Responsabilidad
- Trabajo en Equipo y
- Colaboración
- Orientación al cliente

- Interno y Externo
- Promover la Conciencia con el Ambiente

(<https://n9.cl/rrfe4>)

VIII. Departamento en específico

Departamento de ventas al por mayor

El concepto de Kioskos Meguiars, que nos permite acercarnos aun mas a nuestros clientes para brindarles asesoramiento y productos de alta calidad dentro de la categoría de Car Care. Grupo Automotriz Prolusa es el distribuidor exclusivo de la marca Meguiars en Costa Rica desde el año 2005, siendo referente del excelente manejo de su distribución en el ámbito internacional. Recibiendo reconocimiento personal del Sr. Barry Meguiar por esta labor y por ser el primer distribuidor en desarrollar Kioskos Meguiars, algo que él siempre quiso promover.

(<https://we.tl/t-p1DWm7SkHX>)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

Primeramente de acuerdo a Sampieri et al, (2018)

En términos generales, los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento y utilizan, en general, cinco fases similares y relacionadas entre sí. (p.4)

Enfoque cuantitativo: Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. La recolección de los datos se fundamenta en la medición (se miden variables o conceptos contenidos en las hipótesis). Esta recolección o medición se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Para que una investigación sea creíble y aceptada por otros investigadores, debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o medirse en el "mundo real". Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Dicho de otra manera, las mediciones se transforman en valores numéricos (datos cuantificables) que se analizan por medio de la estadística. (Sampieri et al.,2018, p.6)

Enfoque cualitativo: Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. (Sampieri et al.,2018, p.9)

Modelo mixto: La investigación mixta, que no ha sido comentada hasta ahora, es un paradigma en la investigación relativamente reciente (últimas dos décadas) que implica combinar los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio. (Sampieri et al.,2018, p.40)

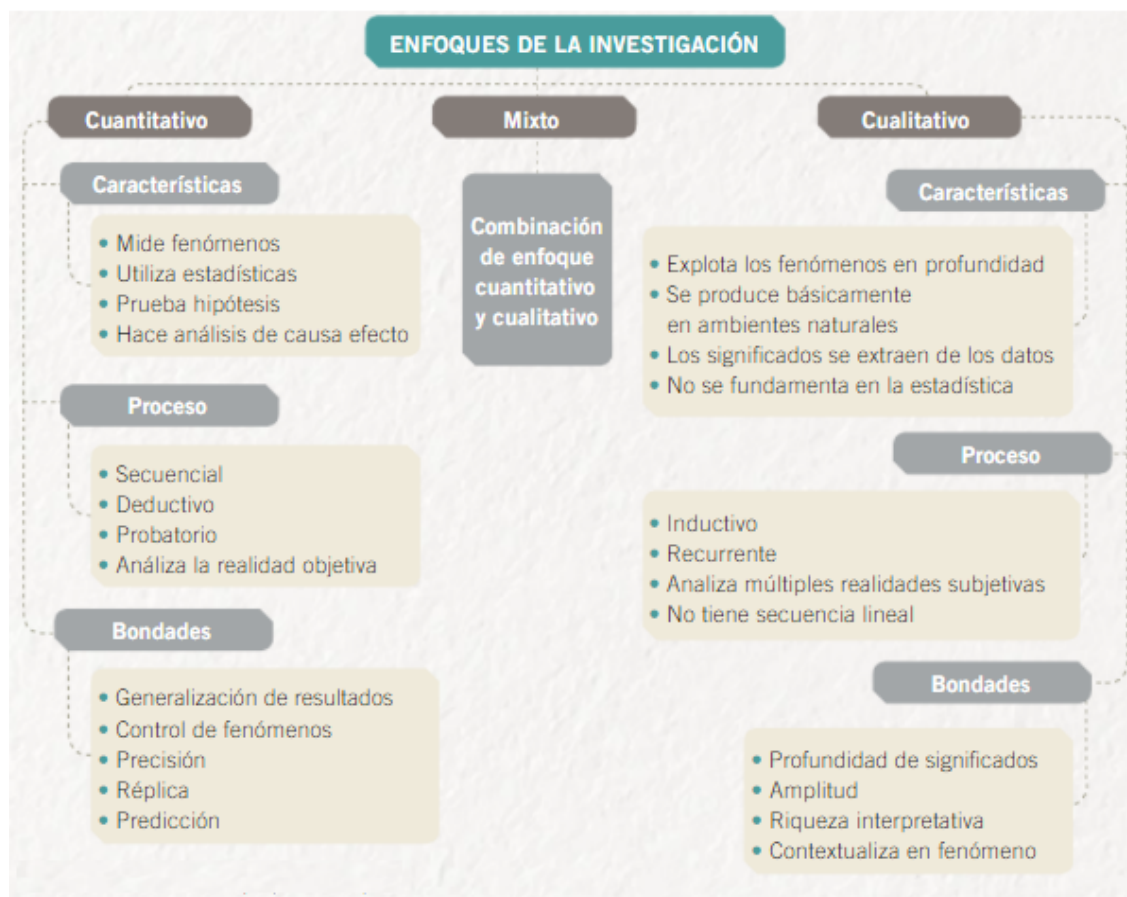


Figura n. 16 Enfoques de la investigación

Fuente: Pimienta, De la Orden y Estrada, (2018), Metodología de la investigación. Pág. 39.

El siguiente trabajo de investigación posee un enfoque cualitativo debido a que no se fundamenta en estadística, por lo que el método de recolección de datos no está estandarizado. Además, en esta investigación se realizarán entrevistas a gerentes de la empresa de Grupo Automotriz Prolusa, lo que conlleva a analizar los datos se obtienen, se sacan algunas conclusiones; posteriormente, se entrevista a otra persona, se analiza esta nueva información, revisando los resultados y conclusiones, para finalmente recolectar perspectivas y diferentes puntos de vista de los entrevistados.

3.2 ALCANCE

Debido a que la investigación posee un enfoque cualitativo, se presentan los siguientes alcances (alcance exploratorio y alcance descriptivo). Sin embargo, la siguiente investigación es de carácter descriptivo.

Alcance Exploratorio: se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Tal sería el caso de investigadores que pretendieran analizar fenómenos desconocidos o novedosos. (Sampieri et al.,2018, p.101)

Alcance Descriptivo: buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga. (Sampieri et al.,2018, p.102)

3.3 DISEÑO

Diseño: Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. El plan incluiría procedimientos y actividades tendientes a encontrar la respuesta a la pregunta de investigación. (Sampieri et al.,2018, p.157)

Los siguientes son diseños del proceso de investigación cualitativa;

Teoría fundamentada: utiliza un procedimiento sistemático cualitativo para generar una teoría que explique en un nivel conceptual una acción, una interacción o un área específica. Esta teoría es denominada sustantiva o de rango medio y se aplica a un contexto más concreto. (Sampieri et al.,2018, p.492)

Narrativo: El investigador recolecta datos sobre las historias de vida y experiencias de ciertas personas para describirlas y analizarlas. Resultan de interés los individuos en sí mismos y su entorno, incluyendo, desde luego, a otras personas.

Los datos se obtienen de autobiografías, biografías, entrevistas, documentos, artefactos y materiales personales y testimonios (que en ocasiones se encuentran en cartas, diarios, artículos en la prensa, grabaciones radiofónicas y televisivas, etcétera). (Sampieri et al.,2018, p.505)

Hermenéutico: La fenomenología hermenéutica se concentra en la interpretación de la experiencia humana y los textos de la vida. No sigue reglas específicas, pero considera que es producto de la interacción dinámica entre las siguientes actividades de indagación:

- a. Concebir un fenómeno o problema de investigación (una preocupación constante para el investigador)
- b. Estudiarlo y reflexionar sobre este

- c. Descubrir categorías y temas esenciales del fenómeno (lo que constituye la naturaleza de la experiencia)
- d. Describirlo
- e. Interpretarlo (mediando diferentes significados aportados por los participantes)
(Sampieri et al.,2018, p.549)

Biográfico: El investigador analiza diversas cuestiones: la historia de vida, pasaje o acontecimiento(s) en sí; el ambiente (tiempo y lugar) en el cual vivió la persona o grupo, o sucedieron los hechos; las interacciones, la secuencia de eventos y los resultados. En este proceso, el investigador reconstruye la historia del individuo o la cadena de sucesos. (Sampieri et al.,2018, p.506)

- a. Biográficos: De una persona, grupo o comunidad; sin incluir la narración de los participantes “en vivo”, ya sea porque fallecieron o no recuerdan a causa de su edad avanzada o enfermedad, o son inaccesibles.
- b. Autobiográficos: De una persona, grupo o comunidad incluyendo testimonios orales “en vivo” de los actores participantes). (Sampieri et al.,2018, p.506)

Estudio de casos: estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría. (Sampieri et al.,2018, p.554)

Fenomenológico: Se enfocan en las experiencias individuales subjetivas de los participantes. Se pretende reconocer las percepciones de las personas y el significado de un fenómeno o experiencia. (Sampieri et al.,2018, p.515)

Etnográfico: Los diseños etnográficos pretenden describir y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas **de grupos**, culturas y comunidades. Incluso pueden ser muy amplios y abarcar la historia, geografía y los subsistemas socioeconómico, educativo, político y cultural de un sistema social. (Sampieri et al.,2018, p.501)

Investigación-Acción: La finalidad de la investigación-acción es resolver problemas cotidianos e inmediatos y mejorar prácticas concretas. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales.

- La investigación-acción envuelve la transformación y mejora de una realidad (social, educativa, administrativa, etc.). De hecho, se construye desde ésta.
- Parte de problemas prácticos y vinculados con un ambiente o entorno.
- Implica la total colaboración de los participantes en la detección de necesidades (ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver, la estructura a modificar, el proceso a mejorar y las prácticas que requieren transformación) y en la implementación de los resultados del estudio. (Sampieri et al.,2018, p.510)

La siguiente investigación posee el diseño cualitativo de Investigación-acción debido a que los diseños de investigación-acción, da paso a que el investigador y los participantes necesiten interactuar de manera constante con los datos.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. (Sampieri et al.,2018, p.174)

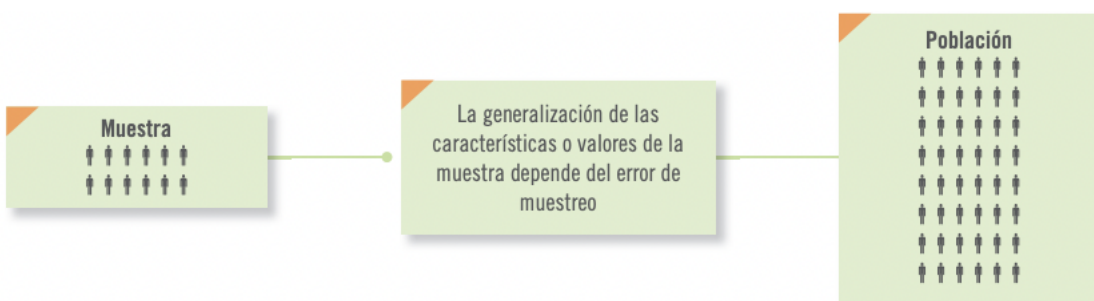


Figura 8.4 Esquema de la generalización de la muestra a la población.

Fuente: Sampieri et al, (2018), Metodología de la investigación. Pág. 177.

En el siguiente trabajo de investigación, la población está conformada por todos los gerentes de la empresa Grupo automotriz prolusa.

3.4.2 Tipo de muestra

Muestra: La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Sampieri et al.,2018, p.175)

De acuerdo con el criterio empleado para su definición, se encuentran los siguientes tipos de muestra para una investigación cualitativa:

1. **Muestras diversas o de máxima variación:** son utilizadas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades.
2. **Muestras homogéneas:** al contrario de las muestras diversas, en éstas las unidades a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social.
3. **Muestras en cadena o por redes (“bola de nieve”):** se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez contactados, los incluimos también
4. **Muestras de casos extremos:** útiles cuando nos interesa evaluar características, situaciones o fenómenos especiales, alejados de la “normalidad”.
5. **Muestras por oportunidad:** casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador, justo cuando éste los necesita.
6. **Muestras teóricas o conceptuales:** cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede mostrar casos que le ayuden a tal comprensión.

7. **Muestras confirmativas:** la finalidad es añadir nuevos casos cuando en los ya analizados se suscite alguna controversia o surge información que apunta en diferentes direcciones.
8. **Muestras de casos sumamente importantes para el problema analizado:** casos del ambiente que no podemos dejar fuera.
9. **Muestras por conveniencia:** simplemente casos disponibles a los cuales tenemos acceso. Tal fue la situación de Rizzo. (Sampieri et al.,2018, p.175)

En esta investigación se utilizará como muestra la gerente de mercadeo, el gerente de ventas y el gerente de negocios retail.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Gerentes de la empresa Grupo automotriz Prolusa.	Gerentes de empresas con 6 meses en su puesto o menos.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Al interactuar con las personas voluntarias a ser entrevistadas se les informa el propósito de la entrevista y se les indica que el uso de la información facilitada tendrá un manejo responsable, confidencial y discreto, el cual no se compartirá a terceros por ninguna circunstancia, tampoco se

compartirá la información personal de los entrevistados, ya que el objetivo es única y exclusivamente para fines académicos.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Recolección de datos a nivel cuantitativo: implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Este plan incluye determinar.

- ¿Cuáles son las fuentes de donde se obtendrán los datos? Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.
- ¿En dónde se localizan tales fuentes? Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.
- ¿A través de qué medio o método vamos a recolectar los datos? Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que utilizaremos en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y objetivos.
- Una vez recolectados, ¿de qué forma vamos a prepararlos para que puedan analizarse y respondamos al planteamiento del problema? (Sampieri et al., 2018, p.198)

El plan se nutre de diversos elementos:

- a) Las variables, conceptos o atributos a medir (contenidos en el planteamiento e hipótesis o directrices del estudio).

- b) Las definiciones operacionales. La manera como hemos operacionalizado las variables es crucial para determinar el método para medirlas, lo cual a su vez, resulta fundamental para realizar las inferencias de los datos.
- c) La muestra.
- d) Los recursos disponibles (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etcétera)
(Sampieri et al.,2018, p.198)

Instrumento de medición a nivel cuantitativo

La confiabilidad: La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales.

La validez: en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. (Sampieri et al.,2018, p.201)

Tipos de instrumentos de medición o recolección de datos cuantitativos

Cuestionarios: o consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (Sampieri et al.,2018, p.217)

Escalograma de Guttman: es otra técnica para medir las actitudes y al igual que Likert se fundamenta en afirmaciones o juicios respecto del concepto u objeto de actitud, ante los cuales los participantes deben externar su opinión seleccionando uno de los puntos o categorías de la escala respectiva. (Sampieri et al.,2018, p.260)

Para la siguiente investigación se utiliza la recolección de datos a nivel cualitativo

Recolección de datos desde el enfoque cualitativo: Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir

variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos.

Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. (Sampieri et al.,2018, p.409)

Entrevistas

Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad.

Esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia (claro está, que se puede entrevistar a cada miembro del grupo individualmente o en conjunto; esto sin intentar llevar a cabo una dinámica grupal, lo que sería un grupo de enfoque). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a una tema. (Sampieri et al.,2018, p.418)

Tipos de Entrevistas

Entrevistas estructuradas: el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden).

Las entrevistas semiestructuradas: por su parte, se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas).

Las entrevistas abiertas: se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido). (Sampieri et al., 2018, p.419)

De acuerdo con Sampieri et al, (2018) Un ejemplo de una guía o protocolo de entrevista semiestructurada que se empleó en varios países latinoamericanos con ejecutivos medios

(supervisores, coordinadores, jefes de área y gerentes) en los estudios sobre el clima laboral en empresas medianas (p.422):

Figura 14.3 Partes en la entrevista cualitativa (y más recomendaciones).

Fuente: Sampieri et al, (2018), Metodología de la investigación. Pág. 422.

EJEMPLO

Guía de entrevista sobre el clima laboral

Fecha: _____ **Hora:** _____
Lugar (ciudad y sitio específico): _____
Entrevistador(a): _____
Entrevistado(a) (nombre, edad, género, puesto, dirección, gerencia o departamento): _____

Introducción
 Descripción general del proyecto (propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos).

Características de la entrevista
 Confidencialidad, duración aproximada (este punto no siempre es conveniente, solamente que el entrevistado pregunte por el tiempo, se puede decir algo como: no durará más de...)

Preguntas

1. ¿Qué opina de esta empresa?
2. ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?
3. ¿Cómo se siente en cuanto a su motivación en el trabajo?
4. ¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato, su jefe (buena, mala, regular)?
5. ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar aquí en esta empresa?
6. ¿Qué tan satisfecho está en esta empresa?, ¿por qué?
7. Si compara el trabajo que realiza en esta empresa con trabajos anteriores, ¿en cuál se sintió mejor?, ¿por qué?
8. Si le ofrecieran empleo en otra empresa, pagándole lo mismo, ¿cambiaría de trabajo?
9. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?, ¿podría describirla?
10. ¿Qué le gusta y qué no le gusta de su trabajo en esta empresa?
11. ¿Cómo ve su futuro en esta empresa?
12. Si estuviera frente a los dueños de esta empresa: ¿qué les diría?, ¿qué no funciona bien?, ¿qué se puede mejorar?
13. ¿Sus compañeros de trabajo, qué opinan de la empresa?
14. ¿Qué tan motivados están ellos con su trabajo?
15. ¿Qué les gustaría cambiar a ellos?

Observaciones:
 Agradecimiento e insistir en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras.

Rigor en la investigación cualitativa: Durante todo el proceso de la indagación cualitativa pretendemos realizar un trabajo de calidad que cumpla con el rigor de la metodología de la investigación. Los principales autores en la materia han formulado una serie de criterios para intentar establecer un paralelo con la confiabilidad, validez y objetividad cuantitativa, los cuales han sido aceptados por algunos investigadores, pero rechazados por otros. (Sampieri et al.,2018, p.471)

La dependencia: es una especie de “confiabilidad cualitativa”. Guba y Lincoln (1989) la denominaron consistencia lógica , aunque Mertens (2005) considera que equivale más bien al concepto de estabilidad. Franklin y Ballau (2005) la definen como el grado en que diferentes investigadores que recolectan datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes. (Sampieri et al.,2018, p.472)

Credibilidad: se define como la correspondencia entre la forma en que el participante percibe los conceptos vinculados con el planteamiento y la manera como el investigador retrata los puntos de vista del participante. (Sampieri et al.,2018, p.473)

Transferencia (aplicabilidad de resultados): Este criterio no se refiere a generalizar los resultados a una población más amplia, ya que ésta no es una finalidad de un estudio cualitativo, sino que parte de éstos o su esencia puedan aplicarse en otros contextos. (Sampieri et al.,2018, p.478)

Confirmación o confirmabilidad: Este criterio está vinculado a la credibilidad y se refiere a demostrar que hemos minimizado los sesgos y tendencias del investigador (Guba y Lincoln, 1989; Mertens, 2005). Implica rastrear los datos en su fuente y la explicitación de la lógica utilizada para interpretarlos. (Sampieri et al.,2018, p.478)

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Definir las variables cuantitativas (conceptual y operacional) o las categorías cualitativas (conceptual y dimensiones a estudiar). Incluir el cuadro de operacionalización de las variables, si aplica.

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Cuadro de operacionalización de variables						
Objetivo específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Identificar el estado del entorno competitivo de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José´.	Entorno competitivo	Se trata de una comparación exigente con las empresas rivales, habitualmente referida a la posición y futuro de la empresa en el mercado. (Bayón, 2020, p.10)	Entrevista con preguntas abiertas y se utilizan fuentes secundarias.	Las 5 fuerzas de Porter.	1. El poder del cliente, 2. El poder del proveedor 3.Los nuevos competidores entrantes. 4.La amenaza de los sustitutos. 5.La naturaleza de la rivalidad	Entrevista con preguntas abiertas.
Catalogar recursos y capacidades de la empresa Grupo Automotriz Prolusa como posibles ventajas competitivas en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José´.	Ventaja competitiva	La ventaja competitiva se origina en la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes con mayor eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecian más, o con mayor eficiencia, a un costo menor. (Thompson et al.,2018, p.53)	Entrevista solo a gerentes.	Recursos y capacidade	Las 4 pruebas de valor competitivo de un recurso o capacidad. 1.¿Es valioso el recurso (o capacidad) competitivamente hablando? 2.¿Es poco frecuente el recurso, los rivales carecen de él? 3.¿Es difícil copiar el recurso? 4.¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades?, ¿se dispone de buenos sustitutos para el recurso?	Entrevista con preguntas abiertas.
Seleccionar la estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa junto con la ventaja competitiva en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José´.	Estrategia genérica competitiva	Lo que separa a una estrategia poderosa de una estrategia corriente o ineficaz, es la capacidad de los administradores para forjar acciones que distingan a la organización de sus rivales e inclinen el campo de juego en favor de la organización. (Thompson et al.,2018, p.53)	Preguntas abiertas solo a gerentes de la empresa.	Estrategia de bajos costos estrategia de diferenciación	Impulsores de estrategia de bajos costos, estrategia de diferenciación, insumos de calidad, ventas y marketing, características del producto, tecnología e innovación.	Entrevista con preguntas abiertas.

Fuente: Elaboración propia.

Preguntas a Gerentes

1. ¿Cómo se encuentra la demanda de productos de cuidado automotriz (car care) a nivel general?

2. ¿Hay producto sustituto?

Si la respuesta es sí:

-Los productos sustitutos están disponibles con facilidad?

-La relación precio-desempeño el cliente la ve bien?

-Es más barato el producto sustituto que el producto que ofrece la empresa?

3. ¿Existe preferencias de marca y lealtad del cliente a marcas específicas?

4. ¿De los proveedores principales de la empresa a ustedes les dan productos escasos o muy diferenciados que solo ellos los pueden vender? O son productos generales?

5. ¿Los productos que ofrece la empresa están estandarizados o son diferenciados?

6. ¿Cómo convencen al consumidor para realizar la compra de sus productos?

7. ¿La empresa tiene una ventaja competitiva? De tenerla, tiene varias o solo una?

-Seguidamente, por favor responder las cuatro pruebas:

-Solo la empresa lo tiene?

-La competencia no lo tiene?

-Es difícil copiar el recurso?

-Puede el recurso ser eliminado mediante otros recursos?

8. ¿Los productos que se les ofrecen a los clientes son de alta calidad?

9. ¿Cuál es la estrategia genérica competitiva de la empresa?

10. ¿La empresa le realiza capacitación al personal?

11. ¿Cómo implementan el uso de la tecnología y la innovación en la empresa?

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

La información se recopila de entrevistas con preguntas abiertas que son transcritas a la tesina, en dónde, posteriormente se realizará el análisis y discusión.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Mediante el siguiente capítulo, se presentan los objetivos de la investigación, sus indicadores y los resultados de la herramienta de recolección de datos que se utilizó; en este caso las entrevistas, las cuáles se le realizaron a los gerentes de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en el mes de Octubre del año 2023. Las entrevistas se les realizaron específicamente a la gerente de mercadeo, el gerente de ventas y el gerente de unidad retail.

El total de preguntas realizadas son 11, las cuales están divididas de acuerdo con los objetivos y a los indicadores de la siguiente manera; cuatro en el objetivo #1, tres en el objetivo #2 y cuatro en el objetivo #3.

Objetivo #1

- a) Identificar el estado del entorno competitivo de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José.

Indicadores

1. El poder del cliente
2. El poder del proveedor
3. Los nuevos competidores entrantes.
4. La amenaza de los sustitutos.
5. La naturaleza de la rivalidad.

Respuestas relacionadas al objetivo #1:

1. *¿Cómo se encuentra la demanda de productos de cuidado automotriz (car care) a nivel general?*

Gerente de Mercadeo - Tatiana Ovaes: En crecimiento, cada vez son más los interesados en este tipo de productos.

Gerente de Ventas – Fabricio Vargas: Media.

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara: La demanda está en crecimiento, tanto en el cliente particular como dueños de lavadores (lava cars) o detailing (detalladores de autos)

2. *¿Hay producto sustituto? Si la respuesta es sí:*

-Los productos sustitutos están disponibles con facilidad?

-La relación precio-desempeño el cliente la ve bien?

-Es más barato el producto sustituto que el producto que ofrece la empresa?

Gerente de Mercadeo - Tatiana Ovaes:

¿Hay producto sustituto? **R/** Sí

Si la respuesta es sí:

-Los productos sustitutos están disponibles con facilidad? **R/** Sí

-La relación precio-desempeño el cliente la ve bien? **R/** Sí

-Es más barato el producto sustituto que el producto que ofrece la empresa?

R/ En algunas líneas sí.

Gerente de Ventas – Fabricio Vargas:

¿Hay producto sustituto? **R/** Sí hay productos sustitutos.

Si la respuesta es sí:

-Los productos sustitutos están disponibles con facilidad? **R/** Las marcas más populares sí.

-La relación precio-desempeño el cliente la ve bien? **R/** Sí

-Es más barato el producto sustituto que el producto que ofrece la empresa?

R/ Sí.

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

¿Hay producto sustituto? **R/** Sí

Si la respuesta es sí:

-Los productos sustitutos están disponibles con facilidad? **R/** Sí, se venden en diferentes establecimientos y supermercados.

-La relación precio-desempeño el cliente la ve bien? **R/** Sí, es un producto buscado por su calidad.

-Es más barato el producto sustituto que el producto que ofrece la empresa?

R/ En la mayoría de líneas, sin embargo no de la misma calidad.

3. *¿Existe preferencias de marca y lealtad del cliente a marcas específicas?*

Gerente de Mercadeo - Tatiana Ovaes:

R/ Sí, la nuestra es de las favoritas.

Gerente de Ventas – Fabricio Vargas:

R/ Únicamente en marcas premium.

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

R/ En este caso, la marca y lealtad es más hacia “Meguiar’s”

4. *¿De los proveedores principales de la empresa a ustedes les dan productos escasos o muy diferenciados que solo ellos los pueden vender? O son productos generales?*

Gerente de Mercadeo - Tatiana Ovares:

R/ Son productos generales.

Gerente de Ventas – Fabricio Vargas:

R/ Productos generales.

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

R/ Son productos generales, sin embargo, hay relación de distribución exclusiva, nos da una ventaja en variedad.

Objetivo #2

- b) Catalogar recursos y capacidades de la empresa Grupo Automotriz Prolusa como posibles ventajas competitivas en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José.

Indicadores

Las 4 pruebas de valor competitivo de un recurso o capacidad:

1. ¿Es valioso el recurso (o capacidad) competitivamente hablando?
2. ¿Es poco frecuente el recurso, los rivales carecen de él?
3. ¿Es difícil copiar el recurso?
4. ¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades?, ¿se dispone de buenos sustitutos para el recurso?

Respuestas relacionadas al objetivo #2:

1. *¿Los productos que ofrece la empresa están estandarizados o son diferenciados?*

Gerente de Mercadeo - Tatiana Ovaes:

R/ Estandarizados a nivel de categorías. Ejemplo: industrial y de uso personal.

Gerente de Ventas – Fabricio Vargas:

R/ Diferenciados en la línea personal. Ejemplo: tamaños, empaque.

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

R/ Estandarizados, sin embargo algunas líneas son exclusivas.

2. *¿La empresa tiene una ventaja competitiva? De tenerla, tiene varias o solo una?*

Seguidamente, por favor responder las cuatro pruebas:

-Solo la empresa lo tiene?

-La competencia no lo tiene?

-Es difícil copiar el recurso

-Puede el recurso ser eliminado mediante otros recursos?

Gerente de Mercadeo - Tatiana Ovares:

¿La empresa tiene una ventaja competitiva? De tenerla, tiene varias o solo una?

-Seguidamente, por favor responder las cuatro pruebas:

-Solo la empresa lo tiene? R/ Sí, contamos con una cobertura importante y un backoffice para respaldar.

-La competencia no lo tiene? R/ No.

-Es difícil copiar el recurso? R/ No es difícil pero tiene su grado de complejidad.

-Puede el recurso ser eliminado mediante otros recursos?

R/ Sí, eventualmente por temas de innovación.

Gerente de Ventas – Fabricio Vargas:

¿La empresa tiene una ventaja competitiva? De tenerla, tiene varias o solo una?

R/ Sí, cobertura, posicionamiento de la marca, entrenamiento, expertos.

-Seguidamente, por favor responder las cuatro pruebas:

-Solo la empresa lo tiene? R/ No.

-La competencia no lo tiene? **R/** Muy pocas.

-Es difícil copiar el recurso? **R/** No.

-Puede el recurso ser eliminado mediante otros recursos?

R/ No.

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

¿La empresa tiene una ventaja competitiva? De tenerla, tiene varias o solo una? **R/** Tiene varias

-Seguidamente, por favor responder las cuatro pruebas:

-Solo la empresa lo tiene? **R/** Somos exclusivos distribuidores en sitios estratégicos como centros comerciales. El producto es líder.

-La competencia no lo tiene? **R/** Líderes de marca, no lo tienen. Se tiene una página para complementar la venta y alcance.

-Es difícil copiar el recurso? **R/** Sí.

-Puede el recurso ser eliminado mediante otros recursos?

R/ Puede evolucionarse, más no eliminarse.

3. *¿La empresa le realiza capacitación al personal?*

Gerente de Mercadeo - Tatiana Ovaras:

R/ Correcto.

Gerente de Ventas – Fabricio Vargas:

R/ Sí.

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

R/ Sí, frecuentemente tenemos expertos en el producto.

Objetivo #3

- c) Seleccionar la estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa junto con la ventaja competitiva en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José.

Indicadores

1. Impulsores de estrategia de bajos costos.
2. Estrategia de diferenciación
3. Insumos de calidad
4. Ventas y marketing
5. Características del producto
6. Tecnología e innovación.

Respuestas relacionadas al objetivo #3:

1. *¿Cómo convencen al consumidor para realizar la compra de sus productos?*

Gerente de Mercadeo - Tatiana Ovares:

R/ Tenemos todo una estrategia que respalda la compra.

Gerente de Ventas – Fabricio Vargas:

R/ Con demostraciones, publicaciones en redes y videos.

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

R/ Por demostraciones de calidad y beneficios del producto.

2. *¿Los productos que se les ofrecen a los clientes son de alta calidad?*

Gerente de Mercadeo - Tatiana Ovares:

R/ Correcto.

Gerente de Ventas – Fabricio Vargas:

R/ Sí.

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

R/ Sí, sus características y beneficios son de alta calidad.

3. *¿Cuál es la estrategia genérica competitiva de la empresa?*

Gerente de Mercadeo - Tatiana Ovares:

R/ Abarcar un 360 ° en la estrategia.

Gerente de Ventas – Fabricio Vargas:

R/ Presencia de marca y capacitación.

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

R/ Calidad del producto, innovación, capacitación y está la distribución.

4. *¿Cómo implementan el uso de la tecnología y la innovación en la empresa?*

Gerente de Mercadeo - Tatiana Ovares:

R/ Con equipos, en capacitaciones y material promocional digital.

Gerente de Ventas – Fabricio Vargas:

R/ Página web para venta e-commerce, redes sociales para videos de uso del producto.

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

R/ Se busca introducir nuevos productos y llegar a todos los clientes, según las necesidades en cuidado automotriz, canales de comunicación para capacitación, mostrar productos nuevos.

Canales educativos.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En el siguiente capítulo, con base en los resultados obtenidos, se realizará el análisis de la información a través de discusión e interpretación, con el propósito de dar una solución al planteamiento del enfoque objetivos específicos y el problema de investigación.

Objetivo #1

- 1) Identificar el estado del entorno competitivo de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José.**

Indicadores

- El poder del cliente
- El poder del proveedor
- Los nuevos competidores entrantes.
- La amenaza de los sustitutos.
- La naturaleza de la rivalidad.

I. Entorno competitivo

Según Parkin (2018) La demanda depende de los precios de los bienes relacionados (sustitutos y complementos), los precios futuros esperados, el ingreso actual, el ingreso y el crédito esperados en el futuro, la población y las preferencias. Y de acuerdo al énfasis detallado en la tesis de García y Carranza (2017) en el capítulo 7 se resalta la importancia y el impacto de reconocer los factores de macroentorno, más allá de este entorno inmediato, también el entorno general afecta de manera muy importante a las empresas vinculado a

identificar, evaluar y medir el impacto de las variables económicas, demográficas, psicográficas, políticas, legales, socioculturales, tecnológicas, climatológicas y globales en la organización. Estas variables podrían afectar tanto a la empresa como a los competidores en una determinada industria. En relación a los resultados obtenidos de la investigación en el capítulo anterior, se puede analizar la organización es consciente sobre cómo a nivel del entorno competitivo la demanda se encuentra en crecimiento constante, por lo que al estar en crecimiento se genera rentabilidad de sus productos, lo que genera que la empresa reciba ganancias de los productos que ofrece al mercado, al estar también ubicada en diferentes puntos de las diversas provincias, se establece una ventaja competitiva.

II. Productos sustitutos

De acuerdo con Thompson et. al (2018) Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos. Además, se destaca en la investigación, en el capítulo 2, las presiones competitivas de los sustitutos de otras empresas van a ser mayores sí; hay buenos sustitutos fácilmente, tienen precios atractivos, los sustitutos tienen un desempeño mejor, los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar a los sustitutos. Mientras que las presiones de los sustitutos son menores cuando los sustitutos no están disponibles con facilidad, los sustitutos son más caros con relación al desempeño que ofrecen, los usuarios finales incurren en costos altos al cambiar a los sustitutos. En el trabajo de investigación presentado por Costa (2018) los elementos que intervienen en el sector de la industria son: competidores directos al ofrecer un mismo producto, clientes siendo los compradores de los bienes, proveedores al abastecer a las

empresas productoras todo lo necesario para que produzcan, productos sustitutos ya que pueden cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado y los competidores potenciales. En concordancia con los anteriormente mencionado en el análisis de resultados se evidencia la presencia de los sustitutos, su fuerza competitiva, su disposición con facilidad en relación a las marcas más reconocidas, además de reconocer al producto sustituto con un precio inferior al que presenta la empresa con sus productos, de acuerdo al criterio de los gerentes porque los productos que ofrece la empresa son de mejor calidad.

III. Proveedores

Seguidamente, Thompson et. al (2018) menciona que los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores con fuerte poder de negociación pueden socavar la rentabilidad al cobrar precios más altos a los miembros de la industria, lo que repercute en sus costos y limita sus oportunidades para encontrar proveedores que ofrezcan condiciones más ventajosas. Mientras más diferenciado y valioso sea un insumo para mejorar el desempeño o calidad de los productos de los miembros de la industria, más poder de negociación y de precios tienen los proveedores. Costa (2018) en su trabajo de investigación hace referencia sobre como la variedad de productos y su presentación depende en su mayoría de los proveedores que tenga la empresa y si la relación con éstos es la adecuada; mejor será el acercamiento con los clientes. Por lo que, mediante el poder de negociación con los proveedores se puede aumentar precios o reducir la calidad de productos o servicios. Validando las respuestas del trabajo de

investigación realizado se logra analizar que en este caso el proveedor no comprende tanto poder de negociación y de precios debido a que los productos que les ofrecen a la empresa de acuerdo a los comentarios de los gerentes, son productos generales, en dónde también existe la relación de distribución exclusiva que brinda ventaja de variedad.

Objetivo #2

2) Catalogar recursos y capacidades de la empresa Grupo Automotriz Prolusa como posibles ventajas competitivas en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José.

Indicadores

Las 4 pruebas de valor competitivo de un recurso o capacidad:

- ¿Es valioso el recurso (o capacidad) competitivamente hablando?
- ¿Es poco frecuente el recurso, los rivales carecen de él?
- ¿Es difícil copiar el recurso?
- ¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades?,
¿Se dispone de buenos sustitutos para el recurso?

I. Recursos y capacidades

De la mano del concepto de con Thompson et. al (2018) entre los recursos intangibles que posee una empresa se encuentran; marcas, imágenes y activos de reputación: Nombres de marcas, marcas registradas, imagen de productos, lealtad del cliente y solvencia moral de la empresa, imagen, reputación de calidad, servicio y confiabilidad, y la reputación con los proveedores y los socios para concretar tratos justos. En relación a los resultados obtenidos

de la entrevista a la gerencia en el capítulo anterior, se puede analizar que la organización presenta el recurso intangible con relación a la lealtad por parte del cliente en las marcas que ofrecen, especialmente en aquellas premium y con la marca de “Meguiar`s”.

II. Productos Estandarizados

Partiendo del fundamento de Thompson et. al (2018) Los recursos y las capacidades que son valiosas pasan las dos primeras pruebas. Como factores clave que contribuyen a la eficiencia y eficacia de la estrategia, son importantes para la competitividad de la empresa, pero no ofrecen una garantía de una ventaja competitiva. Pueden ofrecer cuando más una paridad competitiva con otras empresas. En el trabajo de investigación de Costa (2018) se resalta como la estrategia de diferenciar un producto o servicio para que este se convierta en algo único en la industria, se consigue a través de diferentes formas: tecnología, diseño o imagen de la marca, servicio, redes de distribución y características. Hay que tomar en cuenta que al diferenciar un producto o servicio se está protegiendo de la competencia ya que se crea lealtad en los clientes y al mismo tiempo se disminuye la sensibilidad al precio. De acuerdo con las respuestas obtenidas en la investigación en el capítulo anterior se evidencio que los productos de la organización son estandarizados a nivel de sus categorías, sin embargo, también están presentes las líneas exclusivas y la característica de diferenciación haciendo referencia a los tamaños y empaque de la línea personal.

III. Ventaja competitiva

Definido por Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2018) La clave para la formulación de una estrategia exitosa es contar con uno o más elementos que atraigan a los consumidores (y/o a quienes proporcionan fondos) y produzcan una ventaja competitiva duradera sobre los rivales.

Lo que separa a una estrategia poderosa de una estrategia corriente o ineficaz, es la capacidad de los administradores para forjar acciones que distingan a la organización de sus rivales e inclinen el campo de juego en favor de la organización. Seguidamente, de acuerdo al énfasis detallado en la tesis de García y Carranza (2017) la generación de una ventaja competitiva que perdure en el tiempo es el sueño de todo empresario. Según Arthur A. Thompson la ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecian mucho, o con más eficiencia, a un menor costo. La investigación implementada en el capítulo 4 permite analizar que la empresa posee más de una ventaja competitiva, en dónde de acuerdo a los gerentes la empresa resalta la cobertura importante que tienen, el BackOffice que ayuda a respaldar aquellas actividades internas de carácter administrativo y financiero. El posicionamiento de la marca y su exclusividad al ser distribuidores en sitios estratégicos.

IV. Capacitación al personal

En relación a lo establecido por Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2018) El reto es idear una estrategia competitiva que al menos permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que, idealmente, produzca una ventaja competitiva sobre los rivales. García y Carranza en su tesis para obtener el grado académico de máster, indican como se tiene que evaluar las competencias del personal existente para determinar si tienen las habilidades y conocimiento técnico necesario para desempeñar sus funciones como indicadas en la nueva estructura, para implementar una estrategia de crecimiento, se requiere contratar y capacitar al personal nuevo. Es necesario encontrar personas experimentadas con las destrezas necesarias para ser promovidas a puestos administrativos creados recientemente. Queda clara evidencia en la investigación

realizada la importancia que ofrece a la en la cadena de valor, la capacitación al personal para las empresas, también se observa cómo los gerentes coinciden en relación al nivel constante de capacitación que requieren los colaboradores expertos en el producto.

Objetivo #3

- 3) Seleccionar la estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa junto con la ventaja competitiva en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José.**

Indicadores

- Impulsores de estrategia de bajos costos.
- Estrategia de diferenciación
- Insumos de calidad
- Ventas y marketing
- Características del producto
- Tecnología e innovación.

I. Influencia en el comportamiento del consumidor

Según la afirmación de Thompson et. al (2018) Si una empresa ofrece a sus potenciales consumidores razones para preferir sus productos o servicios sobre los de la competencia, es allí, donde la empresa implementa una ventaja competitiva sostenible y mientras más sostenible sea la ventaja competitiva, mejores serán las expectativas de la empresa en obtener más utilidades y mejor posicionamiento en el mercado. Sin embargo, una estrategia de diferenciación fácil de imitar no puede producir una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo a Collado (2021) en su

tesis doctoral destaca como; los requisitos, necesidades y demandas de los clientes fluctúan continuamente, motivo por el cual las organizaciones se enfrentan a mayores retos para poder hacer frente a los nuevos requerimientos y al mismo tiempo mantenerse competitivas. En conformidad con los indicadores, de la mano con las respuestas de la investigación en el capítulo anterior, se permite analizar la influencia en el comportamiento del consumidor y la fuerza de la lealtad por parte del cliente para realizar el proceso de decisión de compra por medio del uso de demostraciones del producto y sus beneficios, cómo también la implementación de las redes sociales para llegar a la audiencia.

II. Calidad del producto

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2018) Los compradores con fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pago o características o servicios adicionales que eleven el precio para los miembros de la industria. En sus tesis la autora Costa (2018) describe Partiendo que los clientes muestran sus exigencias con base a los requerimientos del mercado y cada vez con mayor calidad. Así pues, se trata de identificar la existencia de pocos o muchos compradores que demandan la mayoría de ventas del sector. Cuando el número de clientes no es el adecuado, esto puede afectar el sistema de negociación, ya que, pueden exigir más. Analizando las respuestas de los gerentes, la empresa es consciente de la alta calidad y beneficios basados en su calidad que están presentes en los productos de valor que les ofrecen a sus clientes.

III. Estrategia genérica competitiva

De la mano del concepto de Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2018) una estrategia consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos y

enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio. La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer, y también de lo que no debería hacer. Respaldo por los resultados de la tesis doctoral de Garrido (2012) Una estrategia corporativa coherente sería la manera en que la empresa, teniendo como horizonte una visión, alinea las metas y objetivos, las tareas de su central, los sistemas estructurales y los procesos con la elección de los sectores y estrategias, para así poder construir y explotar los recursos únicos que le dan una ventaja competitiva. Validando las respuestas del trabajo de investigación realizado, en el capítulo 4, se puede analizar que la organización mediante la presencia de marca, capacitación al personal, calidad del producto, innovación y la distribución, los gerentes demuestran su forma de abarcar la estrategia de forma competitiva.

IV. Tecnología e innovación

De acuerdo con lo expresado Thompson et. al (2018) Los rivales pueden recurrir a tácticas de marketing como promociones especiales de ventas, publicidad en gran escala, rebajas o financiamientos con bajas tasas de interés para obtener más ventas; los rivales activos pueden tratar de diferenciar sus productos ofreciendo un mejor desempeño, una mayor calidad o mejor servicio al cliente, o mayor variedad de productos; también pueden competir mediante la rápida introducción de productos de una generación más avanzada, la introducción frecuente de productos nuevos o mejorados, fortalecer sus redes de distribuidores, establecer posiciones en mercados extranjeros o ampliar de alguna otra manera su capacidad de distribución y presencia en el mercado. En el trabajo de investigación de Collado (2021) algunos autores sugieren que la capacidad de innovación y la competitividad de los

constructores están directamente influenciadas por las relaciones y la interdependencia de sus competencias esenciales, así como aquellas desarrolladas por la red de sus proveedores clave. En relación a los resultados obtenidos en las entrevistas del capítulo anterior, se puede analizar el peso del uso de las tecnologías y cómo la empresa lo implementa para las actividades operacionales, cómo también el aseguramiento de la calidad y disposición de innovar sus productos, para el beneficio de sus clientes.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones en relación a los resultados obtenidos en el capítulo IV y analizados en el capítulo V del presente trabajo de investigación.

Primer Objetivo Específico

El primer objetivo específico señala lo siguiente:

- 1) Identificar el estado del entorno competitivo de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

Tabla 3

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INDICADOR	
El poder del cliente	
El poder del cliente en la influencia que posee sobre una empresa, es un aspecto fundamental, en cuanto a la interacción de la empresa con el cliente, al momento de	Resulta conveniente para que ambas partes, es decir, el cliente y la empresa lleguen a un acuerdo mutuamente beneficioso, se estudie al potencial

entablar acuerdos para la adquisición de bienes y servicios, desde el punto de vista del beneficio económico del cliente. De acuerdo al análisis de Porter, en cuanto más estén organizados los consumidores, más exigencias y condiciones establecerán en la relación de precios de los productos o servicios, como su nivel de calidad, generando que la empresa presente un menor margen, volviéndose menos atractiva.

consumidor, para poder reconocer con qué tipo de cliente se está tratando, logrando así definir sus necesidades y motivaciones, por parte de la empresa reconocer posibles objeciones de compra y las estrategias que se puedan implementar para contrarrestarlas, establecer los límites que se encuentran en la negociación; aquello que sí es posible cambiar y aquello que no.

INDICADOR

El poder del proveedor

El poder de negociación de los proveedores, se destaca al ser la capacidad que tienen los proveedores para negociar el precios de los insumos que le está suministrando a la empresa, debido al ser los encargados de ofrecer todo lo necesario para ya sea crear los productos o comercializarlos. Los proveedores al buscar aumentar su rango de ganancias ofrecerán menor calidad o trasladarán estos costos a sus clientes. Por lo que, si el poder de negociación de los proveedores es mayor, los clientes estarán en

Desde el punto de vista y para el beneficio de la empresa, se recomienda establecer los límites desde el principio, realizar un análisis sobre el poder de negociación de los proveedores, ofrecer propuestas exitosas para el beneficios del vínculo de ambas partes, además de plasmar todo el proceso en un contrato redactado y firmado por ambas partes. Seguidamente, la aplicación de la matriz de Kraljic como herramienta para evaluar el riesgo de la gestión de compras con los proveedores.

desventaja al momento de negociar costos. Además, la influencia de los proveedores se vuelve mayor si su producto no posee sustitutos, en caso contrario su poder de negociación disminuye.

INDICADOR

Los nuevos competidores entrantes

El proceso de ingreso por parte de los nuevos competidores entrantes, llegan a un sector en dónde se ofrece el mismo producto, sin embargo, a pesar del ingreso de estos nuevos competidores a la industria, no siempre suele ser fácil debido a la implementación de barreras de entrada por medio de; necesidad de licencias, procesos gubernamentales o el enfrentamiento de una empresa pequeña frente a una compañía de mayor tamaño, capaz de producir con mayor eficiencia mayor cantidad de productos.

Se recomienda aumentar las inversión en los procesos de marketing, mejorando los canales de venta, incrementación de los niveles de calidad del producto o de lo contrario reducir su precio, como empresa proporcionar nuevos servicios para ofrecerles valor añadido a los clientes potenciales.

INDICADOR

La amenaza de los sustitutos

Tanto para el mercado como para las empresas, la existencia de productos sustitutos no es atractivo, sobre todo en el caso de productos sustitutos más avanzados o los cuales implementan

Se recomienda como empresa estar atentos a las novedades que surjan en el sector y a la influencias que tengan en la organización como para los consumidores, incrementar la calidad del producto cómo

precios más bajos. Por lo que, presentan una amenaza porque suelen establecer un límite en el precio que se cobra del producto

presente diferenciación del sustituto, aportar un valor añadido a los productos de la empresa, fidelizar a los clientes mediante estrategias que levanten barreras hacia aquellos productos sustitutos.

INDICADOR

La naturaleza de la rivalidad

La naturaleza de la rivalidad proporciona a la organización toda aquella información de utilidad para el establecimiento de las estrategias de posicionamiento del mercado. Seguido a esto, cada competidor establecerá sus propias estrategias para resaltar en el mercado, a causa de esto, la rivalidad aumentará si hay gran presencia de competidores en el mercado, sobre todo si estos se encuentran bien posicionados.

Resulta conveniente ante el enfrentamiento de la rivalidad entre los competidores, el aumento de la inversión de marketing, rebajar costos fijos que llevará a un ajuste en los precios que presente la organización, mejorar la experiencia del usuario, la presencia de innovación en los productos o servicios, entre otros.

Segundo Objetivo Específico

El segundo objetivo específico señala:

- 1) Catalogar recursos y capacidades de la empresa Grupo Automotriz Prolusa como posibles ventajas competitivas en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

Tabla 4*Conclusiones y recomendaciones***CONCLUSIONES****RECOMENDACIONES****INDICADOR**

¿Es valioso el recurso (o capacidad) competitivamente hablando?

Si el recurso o capacidad que posee la organización es valioso, llegará a ser superior en términos de competitividad a recursos o capacidades que presenten otras empresas.

Mediante la competitividad, la empresa logrará mantenerse en pie y poder alcanzar los objetivos anteriormente propuestos, debido a que una característica que destaca a la competitividad en el impacto de las empresas es la subsistencia, volviéndose la base del crecimiento de la misma.

Se recomienda primeramente analizar cuáles son las empresas de la competencia, escuchar a los clientes para comprender la necesidad que tienen en común y poder diseñar un producto que logre cumplir las expectativas de los clientes, mejorando la calidad del producto, por medio de materiales de alta calidad, garantías y beneficios adicionales.

INDICADOR

¿Es poco frecuente el recurso, los rivales carecen de él?

El recurso que es poco frecuente y del que los rivales carecen genera una ventaja significativa competitiva sobre la empresa que tiene el recurso, debido a que esta rareza es de carácter diferencial, por lo que si a esta se le agregar valor, podría estar

Se recomienda aprovechar este recurso poco frecuente para el beneficio tanto de la organización como de los clientes. Logrando que la empresa capitaliza ese valor diferenciado que ofrece a los clientes.

destinada al éxito, sin embargo, está característica puede que los competidores la deseen copiar con rapidez, lo dependiendo del recurso, genera que la ventaja competitiva tenga la posibilidad de no ser de larga duración.

INDICADOR

¿Es difícil copiar el recurso?

Anteriormente se comenta en la investigación la importancia de tener un recurso único, será superior a recursos comparables de empresas rivales. Cómo tal, genera una ventaja competitiva para la organización. Mientras más difícil y costoso sea imitarlo para los competidores, es más probable que pueda convertirse en una ventaja competitiva sostenible. Sobre todo, un producto único tendrá un grado de dificultad de ser copiado, lo que con el paso del tiempo hará que se convierta en activos competitivos importantes, beneficiándose de la posición de mercado de la empresa.

Se recomienda la ubicación fantástica de un inmueble, tecnología protegida por patentes, una fuerza laboral excepcionalmente talentosa y motivada. Definir un nombre de marca que resulte bien conocido, el dominio de un proceso tecnológico complejo, una red global de distribuidores. Además, para generar dificultad en la imitación el recurso deberá tener un grado de complejidad social.

INDICADOR

¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades?, ¿Se dispone de

buenos sustitutos para el recurso?

Es importante que la empresa posea un recursos y/o capacidades difíciles de copiar, sin embargo, no emitirán ningún valor si la empresa no está diseñada en una forma que capture su valor.

Es importante que el recurso pueda conservar su superioridad frente a la competencia, resistir los intentos de la competencia por sustitutos que ofrezcan igual valor.

Se recomienda que la empresa tenga una buena estructura, sistemas de administración, procesos, políticas y cultura para poder captar plenamente el potencial de sus recursos y capacidades.

Además, de evaluar y realizar un estudio socioeconómico que afecta la industria en caso de la presencia de productos sustitutos por parte de la competencia.

Tercer Objetivo Específico

El tercer objetivo específico señala lo siguiente:

- 1) Seleccionar la estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa junto con la ventaja competitiva en el tercer cuatrimestre 2023 en La Uruca, San José.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

Tabla 5

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Impulsores de estrategia de bajos costos

La importancia de implementar una de bajos costos para la organización, es que podrá llegar a nichos o grupos específicos, mediante el establecimiento de costos bajos en los productos que ofrece, lo que genera que la organización tenga la oportunidad de disuadir a empresas rivales de ingresar al mercado, debido a la ventaja de costos que automáticamente crea barreras de entrada.

Se recomienda para la reducción de costos en una empresa los siguiente; en el caso que la competencia trabaje con esta estrategia, se podrá adoptar la mentalidad del rival, para lograr anticipar el próximo movimiento, marcar la diferencia por medio de estrategia que capten la atención del cliente potencial, mejorar la relación de marketing para el cliente.

INDICADOR

Estrategia de diferenciación

<p>Como lo menciona la palabra, el término de “diferenciación” consiste en que la empresa destaque su producto por encima de la competencia, sin importar que la empresa rival posea un producto sustituto o producto similar. Además, la diferenciación por parte de la empresa establece una ventaja competitiva, ante las posibles alternativas que ofrezcan las demás empresas en el mercado.</p>	<p>Se recomienda mostrar la orientación al cliente potencial, conociendo las necesidades del posible consumidor, para saber cómo empresa que ofrecer de producto diferenciado ante la competencia, no se debe descuidar el entorno, es importante la innovación constante porque si la empresa no lo hace, los rivales lo harán, comunicar la diferencia y estar en constante búsqueda de nuevos nichos de mercado.</p>
---	---

INDICADOR

Insumos de calidad y características del producto

<p>Seguidamente, en relación al punto anterior, la calidad que presente el producto que la empresa ofrece al consumidor es de suma importancia, ya que también ayuda a diferenciarse frente a la competencia, debido a que un producto de mayor valor, produce mejor satisfacción, creando un vínculo de lealtad con los clientes. Lo que produce mejores beneficios para la empresa. De la misma forma, las características del producto son esenciales, la empresa debe conocer el producto que está ofreciendo para lograr persuadir al cliente potencial.</p>	<p>Se recomienda agilizar la comunicación interna para mejorar la calidad del producto, satisfacer y gestionar la demanda para así poder aumentar la percepción de la calidad en la mente del consumidor, potenciar la formación para reforzar la asistencia técnica, por lo que, el personal debe estar altamente capacitado y que de esa forma pueda capacitar a los clientes acerca del producto.</p>
---	--

INDICADOR

Ventas y marketing

La importancia y los beneficios de las ventas y el marketing, ayuda a mantener los equipos en una misma sintonía, lo cual se refleja en el resultado de las ventas, entre más se estén en comunicación el área de marketing con el de ventas, el trabajo será más fluido y la percepción del cliente mejorará ya que tendrá la información en el momento justo. Seguidamente un buen proceso de ventas ayudará con la obtención de ganancias para la empresa, de la mano con el marketing que ayuda a la empresa a construir una reputación y una posición en el mercado.

Se recomienda la mejora del producto que se ofrece al mercado, brindar demostraciones del producto para mejorar la atención llamada por parte de los clientes, el uso de las redes sociales para aumentar la audiencia de clientes potenciales, el uso de testimonios de clientes que hayan probado el producto, logrando que si al cliente le gustó el producto, se lo recomiende a otras personas creando efectos de red, beneficiando a la demanda del producto, porque la demanda es mayor mientras mayor sea la red de usuarios.

INDICADOR

Tecnología e innovación

El buen uso de la tecnología junto a una buena innovación del producto llevará a la organización a una mejor obtención de los resultados. Además, de que la tecnología está presente en la gestión de los datos y métricas objetivas para la mejora continua, también vuelve a las empresas más eficientes tanto en los procesos internos como reforzando la relación con los clientes. Mientras que la innovación ayuda a la empresa a mantenerse en

Se recomienda en caso de la empresa, mantenerse y estar dispuesta a la innovación, porque si ellos no innovan los productos y/o servicios, la competencia sí lo hará, el producto se puede ir innovando por medio del desarrollo de ideas y el análisis de nuevas características que se busca integrar. Con ayuda de la tecnología compartir información por diversas plataformas (redes sociales, blogs, páginas web, videos) para fortalecer el vínculo con los

constante crecimiento y evolución, sabiendo interpretar el cambio de las tendencias, mediante las nuevas necesidades de los clientes. clientes y abarcar una nueva audiencia, estando abiertos a recibir críticas de mejora por parte de los consumidores.

REFERENCIAS

- A. Parkin, M. (2018). *Economía*. Pearson.
<https://www.marcialpons.es/libros/economia/9786073243391/>
- B. Perez, J. B. (2019). *Fundamentos de estrategia*. Elearning, SL.
<https://acortar.link/vjPajF>
- C. Pimienta, P. De la Orden, J. y Estrada, A (2018), *Metodología de la investigación*. Pearson. <https://n9.cl/vk1fl>
- D. Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://n9.cl/amlyp>
- E. Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A.(2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=6250>

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Incluir documentos como: instrumentos de recolección de la información, transcripciones de material discursivo, bitácoras de trabajo, fotografías, entre otros. Por ejemplo:

Anexo 1. Guía de entrevista para personas colaboradoras

Anexo 2. Sistematización de las respuestas obtenidas

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 1: Declaración Jurada

Anexo 2: Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años)

Anexo 3. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Anexo 4. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Tutor(a)

Anexo 5. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)

Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Guía de entrevistas para personas colaboradoras

Preguntas a Gerentes

1. ¿Cómo se encuentra la demanda de productos de cuidado automotriz (car care) a nivel general?
2. ¿Hay producto sustituto?
 - Si la respuesta es sí:
 - Los productos sustitutos están disponibles con facilidad?
 - La relación precio-desempeño el cliente la ve bien?
 - Es más barato el producto sustituto que el producto que ofrece la empresa?
3. ¿Existe preferencias de marca y lealtad del cliente a marcas específicas?
4. ¿De los proveedores principales de la empresa a ustedes les dan productos escasos o muy diferenciados que solo ellos los pueden vender? O son productos generales?
5. ¿Los productos que ofrece la empresa están estandarizados o son diferenciados?
6. ¿Cómo convencen al consumidor para realizar la compra de sus productos?
7. ¿La empresa tiene una ventaja competitiva? De tenerla, tiene varias o solo una?
 - Seguidamente, por favor responder las cuatro pruebas:
 - Solo la empresa lo tiene?
 - La competencia no lo tiene?
 - Es difícil copiar el recurso?
 - Puede el recurso ser eliminado mediante otros recursos?
8. ¿Los productos que se les ofrecen a los clientes son de alta calidad?

9. ¿Cuál es la estrategia genérica competitiva de la empresa?
10. ¿La empresa le realiza capacitación al personal?
11. ¿Cómo implementan el uso de la tecnología y la innovación en la empresa?

Anexo 2. Sistematización de las respuestas obtenidas

Preguntas

1. ¿Cómo se encuentra la demanda de productos de cuidado automotriz (car care) a nivel general?

R/ En crecimiento, cada vez son más los interesados en este tipo de productos

2. ¿Hay producto sustituto?

Si la respuesta es sí:

-Los productos sustitutos están disponibles con facilidad? Si

-La relación precio-desempeño el cliente la ve bien? Si

-Es más barato el producto sustituto que el producto que ofrece la empresa?

R/ En algunas líneas si.

3. ¿Existe preferencias de marca y lealtad del cliente a marcas específicas?

R/ Si, la nuestra es de las favoritas

4. ¿De los proveedores principales de la empresa a ustedes les dan productos escasos o muy diferenciados que solo ellos los pueden vender? O son productos generales?

R/ Son productos generales

5. ¿Los productos que ofrece la empresa están estandarizados o son diferenciados?

R/ Estandarizados

6. ¿Cómo convencen al consumidor para realizar la compra de sus productos?

R/ Tenemos toda una estrategia que respalda la compra.

7. ¿La empresa tiene una ventaja competitiva? De tenerla, tiene varias o solo una?

-Seguidamente, por favor responder las cuatro pruebas:

-Solo la empresa lo tiene? Si, contamos con una cobertura importante y un backoffice para respaldar

-La competencia no lo tiene? No

-Es difícil copiar el recurso? *No es difícil, pero tiene su grado de complejidad*

-Puede el recurso ser eliminado mediante otros recursos?

R/ *Si eventualmente por tema de innovación*

8. ¿Los productos que se les ofrecen a los clientes son de alta calidad?

R/ *Correcto*

9. ¿Cuál es la estrategia genérica competitiva de la empresa?

R/ *Abarcar un 360° en la estrategia*

10. ¿La empresa le realiza capacitación al personal?

R/ *Correcto*

11. ¿Cómo implementan el uso de la tecnología y la innovación en la empresa?

R/ *Con equipos, en capacitaciones y material promocional digital*

Preguntas

1. ¿Cómo se encuentra la demanda de productos de cuidado automotriz (car care) a nivel general?

R/ Media

2. ¿Hay producto sustituto?

Si la respuesta es sí: Si hay productos sustitutos

-Los productos sustitutos están disponibles con facilidad? Las marcas más populares sí.

-La relación precio-desempeño el cliente la ve bien? Si

-Es más barato el producto sustituto que el producto que ofrece la empresa?

R/ Si

3. ¿Existe preferencias de marca y lealtad del cliente a marcas específicas?

R/ Únicamente en marcas premium

4. ¿De los proveedores principales de la empresa a ustedes les dan productos escasos o muy diferenciados que solo ellos los pueden vender? O son productos generales?

R/ Productos generales

5. ¿Los productos que ofrece la empresa están estandarizados o son diferenciados?

R/ diferenciados

6. ¿Cómo convencen al consumidor para realizar la compra de sus productos?

R/ Con demostraciones, publicaciones en redes y videos.

7. ¿La empresa tiene una ventaja competitiva? De tenerla, tiene varias o solo una?

Si, cobertura, posicionamiento de la marca, entendimiento; expertos.
-Seguidamente, por favor responder las cuatro pruebas:

-Solo la empresa lo tiene? No

-La competencia no lo tiene? muy pocas

-Es difícil copiar el recurso? NO

-Puede el recurso ser eliminado mediante otros recursos?

R/ NO

8. ¿Los productos que se les ofrecen a los clientes son de alta calidad?

R/ Si

9. ¿Cuál es la estrategia genérica competitiva de la empresa?

R/ Presencia de marca y capacitación

10. ¿La empresa le realiza capacitación al personal?

R/ Si

11. ¿Cómo implementan el uso de la tecnología y la innovación en la empresa?

R/ Página Web para venta ecommerce, redes sociales para videos de uso del producto

Preguntas

1. ¿Cómo se encuentra la demanda de productos de cuidado automotriz (car care) a nivel general?

R/ LA DEMANDA ESTA EN CRECIMIENTO, TANTO EN EL CLIENTE PARTICULAR COMO EN LOS DE LAUNDRIES O PETALING.

2. ¿Hay producto sustituto?

SI.

Si la respuesta es sí:

-Los productos sustitutos están disponibles con facilidad? SI, SE VENDE EN DIFERENTES ESTABLECIMIENTOS Y SUPERMERCADOS

-La relación precio-desempeño el cliente la ve bien?

SI, ES UN PRODUCTO BUSCADO POR SU CALIDAD

-Es más barato el producto sustituto que el producto que ofrece la empresa?

R/ EN LA MAYORIA DE LINEAS, SIN EMBARGO NO DE LA MISMA CALIDAD

3. ¿Existe preferencias de marca y lealtad del cliente a marcas específicas?

R/ EN ESTE CASO, LA MARCA Y LEALTAD ES MAS HACIA "MEGOLARS"

4. ¿De los proveedores principales de la empresa a ustedes les dan productos escasos o muy diferenciados que solo ellos los pueden vender? O son productos generales?

R/ SON PRODUCTOS GENERALES, SIN EMBARGO HAY RELACION DE DISTRIBUCION EXCLUSIVA, NOS DA UNA VENTAJA EN VARIEDAD.

5. ¿Los productos que ofrece la empresa están estandarizados o son diferenciados?

R/ ESTANDARIZADOS, SIN EMBARGO ALGUNAS LINEAS SON EXCLUSIVAS

6. ¿Cómo convencen al consumidor para realizar la compra de sus productos?

R/ POR DEMOSTRACIONES DE CALIDAD, Y BENEFICIOS DEL PRODUCTO.

7. ¿La empresa tiene una ventaja competitiva? De tenerla, tiene varias o solo una?

-Seguidamente, por favor responder las cuatro pruebas:

VARIAS.

-Solo la empresa lo tiene? - SOMOS EXCLUSIVOS DISTRIBUIDORES, EN SITIOS ESTRATEGICOS COMO CENTROS COMERCIALES. EL PRODUCTO ES LIDER.

-La competencia no lo tiene? LIDERS EN LA MARCA, NO LO TIENEN. SE TIENE UNA PAGINA WEB PARA COMPLEMENTAR LA VENTA Y ALCANCE.

-Es difícil copiar el recurso? *Si*

-Puede el recurso ser eliminado mediante otros recursos?

R/ *PUEDE EVOLUCIONAR, MAS NO ELIMINAR.*

8. ¿Los productos que se les ofrecen a los clientes son de alta calidad?

R/ *Si. Sus CARACTERISTICAS Y BENEFICIOS SON DE ALTA CALIDAD.*

9. ¿Cuál es la estrategia genérica competitiva de la empresa?

R/ *CALIDAD DEL PRODUCTO, INNOVACIÓN, CAPACITACIÓN Y ESTA-DISTRIBUCIÓN*

10. ¿La empresa le realiza capacitación al personal?

R/ *Si - FRECUENTEMENTE. TENEMOS EXPERTOS EN EL PRODUCTO*

11. ¿Cómo implementan el uso de la tecnología y la innovación en la empresa?

R/ *SE BUSCA INTRODUCIR NUEVOS PRODUCTOS, Y LLEGAR A TODOS LOS CLIENTES, SEGUN LA NECESIDADES EN CIUDADO AUTOMOTER*
- CANALES DE COMUNICACIÓN PARA CAPACITACION, NUESTRO PRODUCTO
NUEVOS. CANALES EDUCATIVOS.

»

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana**Anexo 1. Declaración Jurada**

Yo, Isabella Fondevila Yannarella, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1890-0836, en condición de egresada de la carrera de Administración de negocios con énfasis en gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que he prestado en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado "La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Proiusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023" 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; especialmente 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 Heredia, el 10 de noviembre del año dos mil veintitrés

Isabella Fondevila Yannarella

(FIRMA): Isabella Fy

Cédula de identidad: 1-1890-0836

Anexo 2. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Administración de negocios con énfasis en gerencia

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS**

La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023

Nombre de la persona participante: Tatiana Ovares

Nombre de la persona investigadora: Isabella Fondevila Yannarella

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

6059-8799/ ifondevila03@gmail.com

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

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo y propósito del siguiente documento es recolectar información relevante por parte de integrantes de la empresa Grupo Automotriz Prolusa para la realización de la tesina.

La participación de cada persona consiste en: una entrevista de aproximadamente 15 minutos, en San José, Costa Rica. Además, los procedimientos que se van a seguir es recolectar la información por medio de una entrevista, en dónde como investigadora solicitaré a los participantes por este medio sus respuestas de manera digital para poder tener un respaldo del registro escrito.

Firma de la persona participante: Tatiana Ovares M.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Ante posibles los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, se podría considerar el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad.

Los beneficios que se encuentran al participar es que personas externas conozcan más sobre la empresa desde distintos puntos de vista por parte de los gerentes de la organización.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es de carácter voluntario, la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La investigadora garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Existe la posibilidad que los datos sean vistos mediante el repositorio de la Universidad Hispanoamericana al subir la tesina a la plataforma.

Las personas que revisan la tesina tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que posibles estudiantes de la Universidad Hispanoamericana puedan acceder a la información que surja de la investigación.

La confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: Tatiana Ovares M

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.

Tatiana Ovares Moya 110670634
Nombre, firma y cédula de la persona participante

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: Tatiana Ovares M

Anexo 2. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de negocios con énfasis en gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023

Nombre de la persona participante: Fabrizio Vargas

Nombre de la persona investigadora: Isabella Fondevila Yannarella

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

6059-8799/ ifondevila03@gmail.com

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

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo y propósito del siguiente documento es recolectar información relevante por parte de integrantes de la empresa Grupo Automotriz Prolusa para la realización de la tesina.

La participación de cada persona consiste en: una entrevista de aproximadamente 15 minutos, en San José, Costa Rica. Además, los procedimientos que se van a seguir es recolectar la información por medio de una entrevista, en dónde como investigadora solicitaré a los participantes por este medio sus respuestas de manera digital para poder tener un respaldo del registro escrito.

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Ante posibles los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, se podría considerar el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad.

Los beneficios que se encuentran al participar es que personas externas conozcan más sobre la empresa desde distintos puntos de vista por parte de los gerentes de la organización.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es de carácter voluntario, la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La investigadora garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Existe la posibilidad que los datos sean vistos mediante el repositorio de la Universidad Hispanoamericana al subir la tesina a la plataforma.

Las personas que revisan la tesina tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que posibles estudiantes de la Universidad Hispanoamericana puedan acceder a la información que surja de la investigación.


La confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: _____



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.

Fabrizio Vargas Zúñiga 109190946 
Nombre, firma y cédula de la persona participante

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: _____



Anexo 2. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Administración de negocios con énfasis en gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023

Nombre de la persona participante: Andrés Vergara

Nombre de la persona investigadora: Isabella Fondevila Yannarella

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:


6059-8799/ ifondevila03@gmail.com

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

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo y propósito del siguiente documento es recolectar información relevante por parte de integrantes de la empresa Grupo Automotriz Prolusa para la realización de la tesina.

La participación de cada persona consiste en: una entrevista de aproximadamente 15 minutos, en San José, Costa Rica. Además, los procedimientos que se van a seguir es recolectar la información por medio de una entrevista, en dónde como investigadora solicitaré a los participantes por este medio sus respuestas de manera digital para poder tener un respaldo del registro escrito.

Firma de la persona participante: Andrés Vergara Gutiérrez 

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Ante posibles los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, se podría considerar el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad.

Los beneficios que se encuentran al participar es que personas externas conozcan más sobre la empresa desde distintos puntos de vista por parte de los gerentes de la organización.

CARÁCTER VOLUNTARIO


La participación en esta investigación es de carácter voluntario, la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

La investigadora garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Existe la posibilidad que los datos sean vistos mediante el repositorio de la Universidad Hispanoamericana al subir la tesina a la plataforma.


Las personas que revisan la tesina tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que posibles estudiantes de la Universidad Hispanoamericana puedan acceder a la información que surja de la investigación.

La confidencialidad de la información esta limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: ANDRÉS VEREDMA GUTIERREZ 

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.

Andrés Velez Gutierrez 11700025326 
Nombre, firma y cédula de la persona participante

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: 

Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

San José, Costa Rica, 17 de Octubre de 2023

Señoras y Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana


Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente de Recursos Humanos en Grupo Automotriz Prolusa, brindo autorización para que la estudiante Isabella Fondevila Yannarella, con cédula de identidad 1-1890-0836, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023".

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 melissa.gonzalez@prolusa.com, o al teléfono 2210-2600.

Atentamente,


Melissa Gonzalez
Gerente de Recursos Humanos
Grupo Automotriz Prolusa



Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 10 de noviembre de 2023

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Isabella Fondevila Yannarella**, cédula de identidad número 1 1890 0836, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023** el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

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%	20
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		95

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,  Firmado digitalmente
por SEIR FRANCISCO
CHACON ACHI (FIRMA)
Fecha: 2023.11.10
16:40:12 -06'00'

Nombre Seir Chacón Achi
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Anexo 5. Carta de aprobación del Lector

CARTA DE LECTOR

4 de diciembre de 2023

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Isabella Fondevila Yannarella**, cédula de identidad **0118900836** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**La estrategia competitiva genérica de la empresa "Grupo Automotriz Prolusa", en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023**", el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

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: 2023.12.04 22:26:48 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 7. 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

Heredia, 10 de noviembre de 2023.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Isabella Fondevila Yannarella** con número de identificación 1-1890-0836, autora del trabajo de graduación titulado "La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023", presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Bachillerato, Administración de negocios con énfasis en gerencia; (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,

Firma: *IsabellaFy*

Isabella Fondevila Yannarella
Cédula 1-1890-0836

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR/DE LA AUTORA
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) La autora Isabella Fondevila Yannarella 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) La autora Isabella Fondevila Yannarella manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella 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), LA AUTORA ISABELLA FONDEVILA YANNARELLA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

Firma:

Isabella Fy

