

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Administración de Empresas con énfasis en**

**Gerencia**

*Tesis para optar por el grado académico de*

*Licenciatura*

**La viabilidad estratégica de un emprendimiento**

**de una importadora de accesorios para**

**vehículos, en relación con la estrategia genérica**

**competitiva, ventaja competitiva, y gestión de la**

**cadena de valor, en Desamparados San José**

**Costa Rica, en el primer cuatrimestre 2025.**

Leonel Padilla Fallas

Abril, 2025

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	5
AGRADECIMIENTOS .....	6
DEDICATORIA .....	7
RESUMEN .....	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	11
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.1.1    Antecedentes internacionales y nacionales .....	11
1.1.2    Delimitación del problema.....	32
1.1.3    Justificación.....	33
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	33
1.3    OBJETIVOS.....	33
1.3.1    Objetivo general .....	33
1.3.2    Objetivos específicos.....	33
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....	35
2.1    MARCO TEÓRICO.....	35
2.2    MARCO CONCEPTUAL.....	54
2.3    MARCO CONTEXTUAL .....	58
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	62
3.1    ENFOQUE .....	62
3.2    ALCANCE.....	63
3.3    DISEÑO .....	64
3.4    UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	67
3.4.1    Población.....	67
3.4.2    Tipo de muestra.....	68
3.5    INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	72
3.6    VARIABLES O CATEGORÍAS .....	76
3.7    ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	80

CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	82
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....	98
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES .....	129
Y RECOMENDACIONES .....	129
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	129
6.2 LIMITACIONES .....	167
CAPÍTULO VII: PROPUESTA .....	168
7.1 Nombre de la propuesta.....	168
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará.....	168
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta .....	168
7.4 Cronograma de actividades y responsables.....	169
7.5 Presupuesto necesario para su implementación .....	169
7.6 Fases de la propuesta.....	170
7.7 Referencias .....	177
REFERENCIAS.....	178
ANEXOS .....	183
Anexo 1. Entrevista como instrumento de recolección de información. ....	184
Anexo 2. Entrevistas completadas .....	187
Anexo 3. Encuesta .....	196
Anexo 4. Declaración Jurada .....	199
Anexo 5. Consentimiento Informado.....	200
Anexo 6. Carta de aprobación del Tutor .....	206
Anexo 7. Carta de aprobación del Lector .....	207
Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT.....	208
Anexo 9.....	209

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	70
<b>Tabla 2</b> .....	76
<b>Tabla 3</b> .....	129
<b>Tabla 4</b> .....	146
<b>Tabla 5</b> .....	158
<b>Tabla 6</b> .....	169
<b>Tabla 7</b> .....	170

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	<b>48</b>
Figura 2 .....	69
Figura 3 .....	82
Figura 4 .....	83
Figura 5 .....	83
Figura 6 .....	84
Figura 7 .....	84
Figura 8 .....	87
Figura 9 .....	87
Figura 10 .....	88
Figura 11 .....	88
Figura 12 .....	89
Figura 13 .....	93
Figura 14 .....	93
Figura 15 .....	95

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a mis padres, por ayudarme en cada paso que he dado, por mantener un apoyo incondicional y a las personas que contribuyeron con su granito de arena en este proceso, así mismo agradezco a mi profesor tutor que a través de su guía y constante seguimiento me ayudó a comprender cada proceso y cada punto, que sin su ayuda hoy este proyecto no sería el mismo, gracias de corazón a todos y a Dios por poner esas personas que con su sabiduría y experiencia me han impulsado a lograr este objetivo.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a mis padres, que día con día han estado junto a mí, que a pesar de las inclemencias de la vida han dado todo para que yo salga adelante, les dedico este trabajo y todo aquello en lo que me han impulsado, son parte fundamental de mis logros y su motivación como su impulso son fundamentales en mi vida, por estar siempre allí por ser parte de este proceso y por nunca abandonar en ningún momento, también se lo dedico a Dios que con su bendita sabiduría me ha dado y puesto en el camino a personas maravillosas que han creído en mí y en mi sueño.

## **RESUMEN**

Esta tesis analiza la viabilidad estratégica de un emprendimiento de una importadora de accesorios vehiculares en la zona de Desamparados San José Costa Rica, esto desde la perspectiva de tres ejes principales, los cuales son la ventaja competitiva, la cadena de valor, y la estrategia genérica competitiva. Esto con el objetivo de comprender el entorno competitivo de la región y con ello tener una claridad de si es viable la creación de un emprendimiento de este tipo. Así mismo a través de esta tesis se busca comprender cuales son los puntos clave que podrían convertirse en diferenciadores que permitan una mejor colocación en el mercado del emprendimiento.

En esta tesis para la recolección de datos se usó un enfoque mixto, en el cual se usaron encuestas con preguntas cerradas, entrevistas con preguntas abiertas a emprendedores, y se recopiló datos de fuentes secundarias, con la idea de tener una perspectiva más amplia y obtener información de primera mano y de calidad que contribuyera a la investigación.

Como parte de los hallazgos de esta investigación, se puede analizar que en la actualidad existe una oportunidad en el mercado de la zona, esto para una oferta que contenga valores agregados, como diferenciadores específicos, tanto en producto, como en áreas de servicio, asesoría técnica. A su vez se detectó un interés por productos que contengan cierta diferenciación donde aspectos como la calidad formen parte integral de la propuesta de valor. También como parte de los hallazgos se pudo observar cómo existen retos importantes en el mercado, como lo es el poder de negociación de los clientes, o bien la posible sustitución y rivalidad entre proveedores, lo que con lleva a un ejercicio en el cual se deba trabajar para sobresalir ante estos retos.

Se concluye que para hacer frente a estos desafíos y alcanzar la viabilidad estratégica, se debe optar por una estrategia genérica competitiva de diferenciación, basada en aspectos que muestre un valor agregado, como el servicio al cliente, reforzando la cadena de valor con énfasis en la eficiencia y eficacia como también en la mejora continua para poder crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo todo con el fin de crear una buena experiencia para el cliente y la fidelización de este.

**Palabras Clave:** Diferenciación, Viabilidad, Costos, Cadena de valor, Ventaja competitiva.

## Abstract

This thesis analyzes the strategic viability of a vehicle accessory importer business in the Desamparados area of San José, Costa Rica, from the perspective of three main axes: competitive advantage, value chain, and generic competitive strategy. The objective is to understand the competitive environment in the region and thereby clarify the viability of creating such a business. This thesis also seeks to understand the key points that could become differentiators and allow for a better market positioning of the business.

A mixed approach was used for data collection, utilizing surveys with closed questions, interviews with entrepreneurs with open questions, and data from secondary sources. The goal was to gain a broader perspective and obtain firsthand, high-quality information that would contribute to the research. As part of the findings of this research, it was possible to analyze that there is currently an opportunity in the regional market for an offering that includes added value, such as specific differentiators, both in terms of products and in service areas, such as technical advice. At the same time, an interest was detected in products with a degree of differentiation where aspects such as quality are an integral part of the value proposition. Also among the

findings was the existence of significant challenges in the market, such as customer bargaining power and potential substitution and rivalry between suppliers, which leads to an exercise in which work must be done to excel in the face of these challenges.

It is concluded that to face these challenges and achieve strategic viability, a generic competitive differentiation strategy must be adopted, based on aspects that demonstrate added value, such as customer service, strengthening the value chain with an emphasis on efficiency and effectiveness, as well as continuous improvement, in order to create a sustainable competitive advantage over time, all with the aim of creating a good customer experience and customer loyalty.

**Key Words:** Differentiation, Viability, Costs, Value chain, Competitive advantage.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

A) En el trabajo de investigación realizado por José Pablo Chaves Calderón. (2024), titulado *La estrategia competitiva genérica y su relación con la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas*, Tesina optando por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios, Universidad Hispanoamericana, el autor establece los siguientes objetivos de investigación:

1. Identificar el estado del entorno tanto macro ambiente como competitivo de un emprendimiento de venta de pasta frescas en el Barrio Amón.
2. Catalogar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas por medio de un benchmarking.
3. Relacionar la gestión de la cadena de valor con una estrategia genérica competitiva y una matriz de FODA de un emprendimiento de venta de pastas fresca. (p. 11).

Así mismo, la investigación se basó en un enfoque cualitativo, el autor recopiló gran cantidad de información de los restaurantes en la localidad de Barrio Amón, a través de entrevistas, enlazadas con los objetivos específicos. La información obtenida de la muestra de estudio fue analizada por medio de un análisis descriptivo.

Como parte de los resultados, conclusiones y recomendaciones, se observó lo siguiente:

Tomando en cuenta los objetivos planteados en el tema en cuestión, se observó la complejidad del sistema burocrático del país, que impide una rápida creación de una compañía y cómo esto depende muchas veces de amistades y otras formas para agilizar el proceso y

conseguir una pronta apertura de un negocio. También es importante destacar la gran cantidad de productos sustitutos que se encuentran en el mercado, por lo que fue necesario innovar y tener flexibilidad para poder generar una mayor expectativa en los clientes y con ello atraerlos. Además, el alto costo de la vida propone un desafío sumamente importante, lo que requirió adaptar el negocio a una realidad país.

Así mismo los altos costos operativos que involucran a un restaurante de este tipo en la zona de barrio Amón, como lo son el alquiler y otros costos como las cargas sociales, ponen un tema de liquidez sobre la mesa. Otro punto son los inventarios, los cuales, no solo son necesarios, sino que dependen en gran medida de terceros, por lo que la disponibilidad, calidad y buenos proveedores son clave. También siguiendo la esta línea, la caducidad es un punto crítico que debió tener un control exhaustivo de los inventarios para evitar pérdidas significativas. Gracias a ello, el desperdicio se reduce y se podría contar con productos siempre frescos.

Otro aspecto clave es el aprovechamiento de las redes sociales, esto observando algunas estrategias de otros restaurantes, adaptarlas al restaurante, y poder con ello llegar más fácil y rápido al público meta. (Chaves, 2024).

B) En el trabajo de investigación realizado por Isabella Fondevila Yannarella. (2023). 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*. Tesina optando por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios, Universidad Hispanoamericana, tuvo como objetivo, analizar los factores para una estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, y el aprovechamiento de una ventaja competitiva. Por medio del marco referencial se establecieron los conceptos claves de la investigación, entre ellos; las cinco fuerzas de Porter, entorno

competitivo, los cuatro 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 basó la 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 realizaron entrevistas a gerentes de la empresa de Grupo Automotriz Prolusa, lo que conlleva a recolectar perspectivas y diferentes puntos de vista de los entrevistados. Así mismo se puede observar que algunos datos importantes que mostró esta investigación, se puede ver el poder del cliente en la influencia que posee sobre una empresa, esto fue un aspecto fundamental, en cuanto a la interacción de la empresa con el cliente, al momento de 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, lo que generó que la empresa presente un menor margen, volviéndose menos atractiva. También se observó el poder de negociación de los proveedores, se destacó la capacidad que tienen los proveedores para negociar el precio 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 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.

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, recomendando que para la reducción de costos en una empresa lo 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. Tocando el tema de diferenciación, la investigación mostro que es importante 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.

Recomendando para lograr esto, 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. (Fondevila, 2023).

C) En el trabajo de investigación realizado por Geraldine Stephanie Corales Mantilla (2023), titulado *Elaboración y aplicación de un sistema de prácticas para obtener ventajas competitivas en el emprendimiento Lovely Bites, buscando el aumento de las ventas dentro del nicho de mercado de la gran área metropolitana de Costa Rica*, Tesina optando por el grado académico de Bachillerato, Universidad Hispanoamericana, el propósito de este trabajo fue

identificar las ventajas competitivas que tenía el emprendimiento Lovely Bites CR en comparación con otros emprendimientos/empresas del mismo sector. Este trabajo tuvo un alcance descriptivo, de corte cualitativo. Además de la revisión de libros de texto y tesis para el contexto del tema abordado, se utilizaron entrevistas individuales a los clientes más frecuentes y a la dueña del emprendimiento para la recolección de información con respecto al proceso previo a la compra y al producto que se realiza, para así determinar las áreas de mejora y fortalezas que tenía el emprendimiento Lovely Bites CR. De esta manera, la dueña tuvo una idea más clara de cómo priorizar las mejoras a realizar. Como resultado de lo anterior, se identificó el cuadrante estratégico que más impacto generaba y se dieron recomendaciones con base en ello. Asimismo, se brindaron recomendaciones de qué se debía mantener en el emprendimiento y qué se debía mejorar a nivel general, no solo con el cuadrante identificado. Como parte de los resultados, uno de los pilares de una empresa es el servicio postventa. Una de las conclusiones importantes de este trabajo confirmó la necesidad de mejorar los productos a nivel de cantidad y de variedad (Corales, 2023).

D) En el trabajo de investigación realizado por Sulca Ccarampa Marlene Cindy, Zarate Lescano Sheyla Milagros (2021), titulado *Estrategias de diferenciación orientado al logro de ventajas competitivas. Revisión sistemática*, Tesis para optar el para obtener el título profesional de, Licenciada en Administración de la Universidad César Vallejo. La investigación tuvo como objetivo, fundamentar desde un enfoque contemporáneo la estrategia de diferenciación aplicada a generar ventaja competitiva. Por ello se recopiló 52 artículos científicos, los cuales fueron analizados mediante el criterio de elegibilidad para desarrollar el estudio de las dos categorías: producto y servicio de la estrategia de diferenciación. El estudio adoptó la revisión sistemática con un enfoque cualitativo, cuya base de datos son artículos

indexados donde se realizó el criterio de inclusión y exclusión para elegir 30 artículos. Los resultados indicaron que la estrategia de diferenciación permite aplicar la creatividad en los productos y servicios para desarrollar la competitiva en las organizaciones. Se concluye que la estrategia de diferenciación es el intento de dar una apariencia diferente a los ojos y la mente del cliente en los productos y servicios para lograr la ventaja competitiva. Se recomendó mejorar las acciones de la organización a través del desarrollo de nuevos conocimientos, capacidades y la innovación que involucra los recursos de la empresa para impulsar la creación, generando ideas que permitan desarrollar nuevos productos, procesos y servicios. (Sullca,Zarate, 2021).

Los autores mostraron como evidencia empírica la capacidad de aprender o crear y aplicar nuevos conocimientos se considera una fuente de ventaja competitiva sostenible y un desempeño corporativo superior (Wamalwa, Oloko & Owino, 2017). De esta manera, lograr resultados mediante el posicionamiento en el mercado, recursos y capacidades organizativas que se caracterizan como fuentes reales de ventaja competitiva sostenible que necesitan ser valioso, duradero, raro, difícil de imitar o reemplazar, para evitar que otras empresas de utilizar recursos que pueden producir el mismo efecto (Junior et al., 2020); (Murni, 2017). Es decir, los consumidores finales disfrutan, valoran su servicio y productos confiables, calidad, precios y satisfacción de los clientes (Akingbade, 2020). Además, la innovación también debería poder fortalecer la estrategia de diferenciación, si la innovación no fortalece la estrategia de diferenciación, su efecto en el desempeño de la empresa no pudo sostenerse, porque no proporciona una ventaja competitiva para que las empresas sobrevivan (Semuel, Siagian & Octavia, 2017).

La aplicación de la estrategia de diferenciación se realizó mediante la creatividad, especialmente a las personas que dirigen el negocio, luego en productos existentes o servicios

adicionales, cómo para crear y mantener marcas existentes también puede renovar el proceso (Setyowati & Fadah, 2018). Por otro lado, los mercados pueden enfatizar la diferenciación de productos y servicios para construir barreras para entrar y desarrollar relaciones más sólidas con los clientes, por ello, los gerentes pueden canalizar esfuerzos de diferenciación para satisfacer demandas de nicho no satisfechas. En los mercados, las unidades pueden beneficiarse de la diferenciación de productos a través de la tecnología y la competencia con servicios que ayuden a los clientes a afrontar la incertidumbre tecnológica (Sousa & Silveira, 2020).

La empresa puede obtener una mayor ventaja competitiva en comparación con sus competidores si puede ofrecer un precio más barato que el dado por sus competidores, por supuesto con el mismo valor o calidad del producto. El precio de venta más bajo se puede lograr mediante la empresa porque utiliza economías de escala, eficiencia de producción, la tecnología utilizada, facilidad de acceso a las materias primas, etc. (Putra, 2018). Los autores muestran como evidencia empírica la estrategia de diferenciación de producto busca lograr la ventaja competitiva en las organizaciones, con actualización constantemente a los cambios según las preferencias y necesidades de los consumidores. Dicho lo anterior, el producto es un factor muy importante en el negocio, por lo tanto, debe ajustarse a las necesidades del mercado mediante la mejora de la calidad, pero tener en cuenta que confiar únicamente en la alta calidad, no garantiza éxito en el mercado, porque la diferenciación es el intento de la empresa de dar una apariencia diferente a los ojos y la mente del cliente (Hartono, Khambali & Nugroho, 2018); (Chidi, Tochukw & Esther, 2020). Puesto que, la calidad del producto es todo lo que debe ofrecerse en el mercado para llamar la atención, demanda, uso o consumo que pueda satisfacer las necesidades del consumidor, sin embargo, la determinación de un producto si es aceptado o rechazado es por

parte de los consumidores, y si se quiere fidelizar al cliente, es necesario comprender cómo los clientes demuestran sus deseos y necesidades (Sutanto & Melinda, 2020).

Además, los consumidores eligen entre las alternativas de productos de acuerdo a la información y el atractivo de cada producto, en este sentido, se comprende el comportamiento del consumidor se vuelve fundamental para diseñar e implementar estrategias comerciales exitosas que generen mayores ventas y por lo tanto mayores ingresos (Salazar et al., 2018). De tal manera, existe una tendencia que los consumidores sean sensibles a los productos de calidad y características que estén dispuestos a pagar un precio superior (Bellia, Pilato & Séraphin, 2017); por lo tanto, si la identidad del producto no es visible para el consumidor, es como intentar vender un producto que carece de características, sin personalidad, por lo tanto, los atributos de los productos deben resaltar para mejorar la imagen y así generar ventaja competitiva en el mercado objetivo (Nequis, Koellner & Cansino, 2017). Los estudios también han revelado que la calidad y el servicio posventa tienen un mayor nivel de desempeño, por ello, es confiable como instalación, garantía, soporte en línea, línea de ayuda, devolución o reemplazo, actualizaciones, características y beneficios aumentan las cuotas de mercado de la organización, quiere decir que las organizaciones brindan un servicio postventa superior a sus clientes que tiene la ventaja de tener más clientes y controlan un porcentaje mayor del mercado que su rival, este estudio justifica la necesidad de una estrategia de diferenciación de servicios para lograr el desempeño organizacional (Akingbade, 2020). Por otro lado, la estrategia de diferenciación de servicio se utiliza también como el análisis FODA que es la estrategia correcta para crear ventaja competitiva de poder aprovechar y explotar la mayor oportunidad a través de la innovación mediante en el producto y servicio que incluye las características del producto con precio competitivo, mejorando calidad de servicio al consumidor en el momento y después de la

compra, creando buena relación con los consumidores (Putra, 2018). La estrategia de diferenciación con orientación al cliente e innovación en el servicio puede competir y sobrevivir en condiciones de mercado que permitan mejorar contribuir a un mejor rendimiento. Esto sugiere que cuando las organizaciones ejecutan la diferenciación, deberían pagar lo suficiente en atención para perseguir la orientación al cliente y la innovación del servicio para que la diferenciación estratégica puede obtener los resultados esperados (Hilman & Kaliappen, 2017). Además, una estrategia diferenciación de servicio funcionarán simultáneamente contra todos sus rivales, que puedan analizar la oferta y demanda de los servicios en el mercado, por lo tanto, encontrar un equilibrio entre la duplicación y la diferenciación que ayudaría a las organizaciones a evitar una situación exceso de capacidad más allá de las necesidades (Trinh, 2020).

Por lo que se recomienda la estrategia de diferenciación en las organizaciones para destacar ante toda la competencia, por ello es importante tener claro dónde quiere llegar mediante las acciones de manera interna de la organización, como la toma de decisiones al ejecutar la diferenciación en varios ámbitos de diferenciación de producto y servicio que requiera la empresa para obtener la ventaja competitiva. Así mismo, deben ofrecer una perspectiva concreta de diferentes formas que puedan operar las empresas mediante la mejora de la diferenciación para lograr la ventaja competitiva, a través del aprendizaje organizacional que permite mejorar las acciones de la organización a través del desarrollo de nuevos conocimientos, capacidades y la innovación que involucra los recursos de la empresa para impulsar la creación, generando ideas que permitan desarrollar nuevos productos, procesos y servicios.

Se recomienda que la estrategia de diferenciación debe desarrollarse mediante la participación en el mercado para que los consumidores puedan acceder a los productos que se promociona, tenga buena calidad en los servicios sea más rápida y fácilmente. Se recomienda la

estrategia de diferenciación de producto para mejorar continuamente las características y calidad del producto depende al mercado objetivo puesto que es de suma importancia el conocimiento de marca, fidelización de la marca y calidad de producto o marca; de esta manera el cliente podrá elegir y reconocer una mejor opción de producto ante lo común de la competencia. La implementación de esta estrategia de diferenciación, más centrado en la innovación de productos. Por lo tanto, la diferenciación exitosa tiene tres aspectos: imponer un precio superior a un producto, aumentar las ventas debido a compradores adicionales conquistados por las características y fidelizar a los compradores a su marca. Por lo tanto, las bases económicamente valiosas de la diferenciación de productos pueden permitir que una empresa aumente sus ingresos, neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades. (Sullca,Zarate, 2021).

E) En el trabajo de investigación realizado por Figueroa Aguirre, Miller. (2021). Denominado *Gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz*. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Católica los Ángeles Chimbote, indica lo siguiente: Las micro y pequeñas empresas son reconocidas como el motor del crecimiento económico del país, pese a ello estas empresas se enfrentan a una serie de problema concentradas en accesos de financiamiento, innovación, capacitación, informalidad y capacidad gerencial, donde estos dieron como resultado una baja productividad, bajos ingresos, incremento de costos y gastos, productos y servicios de mala calidad, infraestructuras inadecuadas, insatisfacción en los clientes, entre otros problemas; razón por la cual el objetivo de la investigación fue determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018. La metodología fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no

experimental - transversal, la población estuvo constituida por 257 restaurantes y una muestra de 154 a quienes se les aplicó el cuestionario mediante una encuesta; los datos recolectados fueron procesados mediante el programa SPSS de los cuales se obtuvieron que el 38,3% tenía de 4 a 6 años de participación en el mercado; el 37,7% casi siempre identifican problemas; el 25,3% algunas veces controlan sus costos; el 30,5% muy pocas veces ofrecen productos con diseños atractivos y el 48,7% algunas veces valoran las necesidades de sus consumidores. Como conclusiones, las empresas tenían deficiencias en la aplicación de la gestión de calidad puesto que desconocen y no toman interés en una adecuada planificación, en el cumplimiento de las actividades, en aplicar estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Algunos resultados observables en esta investigación son, por ejemplo:

El 33,1% de los restaurantes muy pocas veces establecen metas y objetivos dentro de la empresa.

El 80% de los restaurantes tienen una visión y misión lo cual les permite siempre establecer sus objetivos.

El 31,8% muy pocas veces establecen métodos y técnicas las cuales les permita mejorar la gestión de su empresa.

El 38,3% casi siempre establecen mejoras correctivas y modificaciones con la finalidad de mejorar los resultados de la empresa.

El 25,3% sólo algunas veces realizan un control sobre sus costos a las que incurren durante el desarrollo de sus actividades.

El 26,6% sólo algunas veces aprovecha las nuevas herramientas tecnológicas principalmente para minimizar sus costos.

El 34,4% de los encuestados indicaron que casi siempre elaboran sus productos con características diferentes en relación a sus competidores.

El 30,5% de los restaurantes de la ciudad de Huaraz sólo algunas veces ofrecen productos con diseños atractivos sobre todo en cuanto a la decoración, presentación y sabor.

El 37,7% de los representantes tienen como grado de instrucción de nivel secundaria, resultado que coincide con lo obtenido por Bedoya (2018) donde el 50% de los encuestados indicaron tener la secundaria completa.

La mayoría de MYPES tienen deficiencias en la aplicación de la gestión de calidad, debido a que no se preocupan en realizar una adecuada planificación, en el cumplimiento de las actividades, en su verificación y en la toma de decisiones sobre los resultados obtenidos; deficiencias también en cuanto a las estrategias genéricas ya que se desconoce y no se toma interés en las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, lo que resulta que estas empresas no logren una ventaja competitiva. Esto sucede porque muchos de los representantes cuentan con una educación básica por lo que desconocen las técnicas efectivas de la gestión, aparte de ello están acostumbrados al manejo empírico de la empresa. Se recomendó a los representantes de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018, que apliquen eficientemente la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas para que así estas puedan lograr los objetivos planteados, resultados las cuales hagan que la empresa se diferencie de las demás y logren una ventaja competitiva; se recomendó que apliquen las nuevas herramientas administrativas como son las estrategias competitivas genéricas a fin de sobrevivir competitivamente en el mercado a un largo plazo. Por otro lado, los representantes por más que tengan las experiencias y las edades como para realizar sus labores de manera eficiente, se recomendó a que se 79 capaciten en temas de competitividad y sobre la gestión de calidad

marcada en una organización, más aún porque la mayoría de los representantes son personas que tienen como grado de instrucción de nivel secundario, sobre todo porque hoy en día se vive en un mundo cambiante y de mucha competitividad, lo cual obliga a que las empresas sean dirigidas de la mejor manera posible, razón por el cual, cuanto más conocimiento sumado a ello las experiencias que tengan, les servirá para la toma de decisiones respecto a los problemas que se les presente. (Aguirre, 2021).

F) En el trabajo de investigación realizado por Miguel Ángel González Moreno. (2021). Denominado *Estrategias según la trilogía de Porter y la generación de ventajas competitivas*, Tesis optando por el grado académico de Magíster en Administración de Empresas, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. El trabajo de investigación consistió en estudiar como la aplicación correcta de las estrategias según la trilogía de Porter, permitió a las microempresas comercializadoras de productos derivados del cacao, alcanzar ventajas competitivas en el mercado nacional, ecuatoriano. Este trabajo de investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, porque reunió datos descriptivos -cualitativos- y datos contables -cuantitativos- para que al implementar estos dos enfoques se puedan potenciar los resultados de la investigación. Se empleó una muestra no probabilística basado en el criterio y juicio del investigador, seleccionando a las empresas que mayor acceso se pudo tener para poder conseguir más información (Otero, 2018). Aplicar la muestra no probabilística resultó muy conveniente porque durante el tiempo que se empleó el estudio y la recolección de datos, el Ecuador y el mundo entero enfrentaban una pandemia que limitaban el acercamiento a empresas.

Estrategia de liderazgo en costos. La teoría dio una gran información sobre la importancia de obtener el liderazgo de costos en el mercado, señalando que es una estrategia vital en todas las empresas y que permitió de una manera directa alcanzar ventajas competitivas. Sugirieron

diversos autores, técnicas como la producción a mayor escala, conocida también como economía a escala, esta técnica permite que se pueda alcanzar un gran ahorro en los costos por unidad, situación muy considerada en todas las empresas comerciales, porque trabajan en base a la demanda existente y si se consigue contar con un alto stock de productos y ahorrar costos siempre será una ventaja competitiva.

Estrategia de diferenciación del producto. En este punto la teoría permitió comprender que es una técnica muy importante para conseguir ventajas competitivas, y recomendó enfocarse en factores como innovación, tecnología y calidad, sosteniendo que un producto diferenciado conseguirá de una mejor manera llamar la atención de los clientes.

Segmentación del mercado. Luego de un profundo trabajo de investigación, se pudo comentar que en la teoría de los autores hablaron de la importancia de segmentar el mercado, esta es una técnica que realmente genera rentabilidad a las empresas, empleando factores como diferenciar clientes, proveedores y situaciones geográficas, pero curiosamente la información recolectada no estuvo totalmente de acuerdo en que aplicar esta estrategia genera ventajas competitivas en estas microempresas, porque según el conocimiento técnico y la información empírica por parte de estos agentes, segmentar este mercado puede provocar que se dejen afuera a clientes, proveedores o espacios que luego se pueden explotar.

Entre las conclusiones que llegó el autor se pudieron ver las siguientes:

La mayor parte de las microempresas desconocen la necesidad de contar con un plan de negocio detallado y por eso no aplican eficientemente las estrategias que generan ventajas competitivas, sin embargo, en sus esfuerzos por disminuir los costos y mejorar la calidad de sus productos, la mayoría de las empresas consiguieron aplicar factores que les han permitido ser rentables a través del tiempo.

La estrategia que mayormente aplican las microempresas comercializadoras de derivados de cacao es la estrategia de liderazgo en costos.

Se puede implementar en todas las microempresas la estrategia de liderazgo en costo y la estrategia de diferenciación de producto, con sus respectivos factores, para obtener ventajas en el mercado, pero adicionalmente hay que acoger la recomendación de no limitar el mercado, es necesario en la actualidad conocer que en un mundo tan globalizado, con el esfuerzo necesario, nuestros productos pueden dar la vuelta al mundo y emplear estas técnicas adecuadamente en las microempresas que se dedican a la comercialización de productos derivados del cacao, les permitirá elevar sus ventas y facturar más. Adicionalmente se puede emplear factores como la técnica de producción y economía a escala de la estrategia de liderazgo en costo, para poder crear una sinergia entre estas dos estrategias. (González, 2021).

G) En el trabajo de investigación realizado por Narumi Kihara Mora. (2020), titulado, *El análisis de la cadena de valor y la estrategia genérica para el desarrollo de una ventaja competitiva del restaurante Goyi en cinco esquinas de Tibás*. Tesis optando por el grado académico de Licenciatura en Administración de empresas con énfasis en Gerencia, Universidad Hispanoamericana.

El trabajo de investigación tuvo, como objetivo, realizar, mediante un análisis de las actividades de la cadena de valor y la estrategia genérica que utiliza el Restaurante Goyi, proponer mejoras y desarrollar una ventaja competitiva que ayude a mejorar dicha organización.

El trabajo de investigación se realizó desde un enfoque cualitativo, para analizar las cualidades de las actividades de la cadena de valor y su estrategia. Se utilizó, como fuente para la recolección de datos, la técnica de la entrevista a un total de 4 trabajadores de áreas como servicio, distribución, administración y operación. Debido al tamaño reducido de la

organización, se pudieron observar las múltiples tareas que realiza una misma persona en varias actividades. De igual manera, se entrevistó al dueño del Restaurante Goyi y a su esposa; también se utilizó el método de observación por parte del investigador, al sumergirse en el campo de estudio, tomando, así, criterios de los entrevistados y el propio, para analizar la situación del Restaurante Goyi. Se logró concluir que el Restaurante Goyi posee carencias en la mayoría de las actividades de la cadena de valor, debido a la falta de actualización en sus procesos, las cuales deberán mejorar con las propuestas indicadas, con base en la implementación de su ventaja competitiva.

Entre los resultados correspondiente al tema de la estrategia genérica que se está utilizando actualmente en el Restaurante Goyi, se entrevistó al dueño para conocer de esta; sin embargo, el mismo dueño no estaba consciente de cuál estrategia están utilizando. En el Restaurante Goyi tampoco tienen conocimiento de lo que significa PEPS; sin embargo, sí realizaban esta práctica, tal y como se responde en la pregunta 1 de la entrevista, y como se pudo verificar mediante el método de observación. Si bien al material viejo, el cual se debía utilizar de primero, lo acomodan de tal forma que quede posicionado para que lo sustraigan con mayor facilidad, este no se demarca ni se le asigna algo que indique concretamente cuál es el material que se debe utilizar de primero; simplemente todos los trabajadores tienen el conocimiento y la orden, por parte de los patronos, de que se deben fijarse en la fecha de producción del producto, o que se debe acomodar, de tal forma que la carne, pollo, pescado o verdura, que llevan más días de haber comprado, se ubiquen en la parte superior del congelador, y lo que se acaba de comprar o lo más reciente se ubique debajo del material más viejo; esto es muy importante, en especial en un restaurante donde el material puede caducarse más rápidamente, también no se contaba con un encargado de inventarios. Así mismo contaba con falencias importantes en lo que respecta a

la logística de entregas, uso de redes sociales, equipo de cocina no apto. Dando lugar a que como parte de las recomendaciones se pudo incluir mejoras en el control del inventario de los productos que se almacenan en la bodega del restaurante, para llevar un control más exacto de cuáles son los productos para utilizar de primero y en qué fecha se caducarán. Asignar a un encargado de bodega, quien deberá contar con una bitácora con los productos existentes en la bodega. Se recomendó asociarse con alguna plataforma, que les facilite esta tarea, como lo es Uber Eats o Glovo. Los beneficios de cualquiera de estas plataformas son numerosos; el ahorro en planilla y cargas sociales. También se recomendó realizar cambios en equipo de refrigeración, licuadoras y microondas, que actualmente posee el Restaurante Goyi, por unos especializados en el uso de restaurantes, así mismo Se recomienda la contratación de un community manager, para que actualice y esté en constante contacto con los seguidores de las redes sociales que ya posee el Restaurante Goyi, pero que ha dejado de brindarles mantenimiento. También se recomendó implementar un plan de publicidad. (Kihara, 2020).

H) En el trabajo de investigación realizado por Jorge Luis Dueñas Galdos. (2017). *Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las MYPES*. Tesis para optar el Título de Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Católica del Perú, el autor establece el siguiente objetivo:

El objetivo de este estudio fue brindar la información necesaria a los emprendedores, empresarios y demás organizaciones como una ayuda para que sean competitivas, fomentando la aplicación de los métodos científicos en sus prácticas cotidianas a través de la demostración del impacto del “Planeamiento Estratégico” y la utilización de “Las Cinco Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia” en el éxito de las MYPES peruanas.

Esta investigación usó un enfoque cuantitativo.

La encuesta fue realizada por la Pontificia Universidad Católica del Perú y esta se realizó a 400 MYPES en 3 regiones del Perú (Lima, Arequipa, Trujillo), en los sectores industrial, comercio, servicios y construcción. Además, dentro de cada estrato la selección fue realizada de manera aleatoria. Las entrevistas fueron realizadas de manera personal a los gerentes de las distintas empresas con el fin de obtener una mayor tasa de respuesta. (FAEDPYME, 2014:3)

Y como parte de los resultados conclusiones y recomendaciones podemos destacar lo siguiente:

De la metodología de análisis de Porter para conocer el entorno competitivo (micro entorno), descriptivamente se obtuvo que las MYPES peruanas perciben que las fuerzas más importantes son la “intensidad de la rivalidad de la competencia” y “el poder de negociación del cliente” y consideraron menos importante la “facilidad de crear productos sustitutos”. Un punto relevante del estudio es que a pesar de que aproximadamente el 71% de las MYPES, no realizan planeación estratégica estas tuvieron resultados positivos en el año 2012, esta afirmación por si sola daría pie a diversos supuestos; no obstante, del estudio también concluyó que las variables que tiene el mayor efecto en la variable dependiente son las de macroentorno económico, las cuales fueron producto de la privilegiada situación económica del país, con un crecimiento muy por encima al promedio de los países de la región, a esto se le suma la baja inflación del 3.3%, la inversión extranjera producto de las condiciones favorables y lo más importante el apoyo que le da el gobierno a las MYPES, el cual fue completamente justificado ya que este sector proveía empleo a la mayor cantidad de personas del Perú. (Dueñas, 2017).

I) El proyecto realizado por Mariana Jiménez Werther, Fabián Morales Vargas y Susan Solano Vega. (2016). Denominado *Diseño de un sistema colaborativo de planificación de*

*la cadena de valor para Pintuco Costa Rica*, Tesis optando para conferirse el título de Licenciatura en Ingeniería Industrial, Universidad de Costa Rica, se enfocó en la planeación de la cadena de valor de Pintuco, específicamente en Costa Rica. Pintuco es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pinturas y materiales relacionados. La misma pertenece al Grupo Orbis desde el 2013 y tiene presencia en Costa Rica, Panamá, Honduras, Nicaragua, Guatemala y El Salvador. Por la transición en la que se encuentra la organización al formar parte de un consorcio desde el 2013, existió un gran interés en identificar oportunidades de mejora y buscar un mejor desempeño de sus operaciones. En un primer acercamiento se encontró en el departamento de planeación que es prácticamente un ente ejecutor, donde la definición del plan de demanda se realiza más bien haciendo una transferencia de las proyecciones de venta; sin hacer un análisis al respecto. De igual manera, entre los meses de julio del 2014 a mayo del 2015 existió un 10% de acumulación de inventario obsoleto en promedio y un 15% con riesgo de obsolescencia. Esto representó aproximadamente un 21% del costo total del inventario. De igual manera se tuvo una pérdida mensual aproximadamente del 5% del valor total del inventario, tanto por tener que vender al costo algunos de los productos como por destruir los productos restantes. Asimismo, existe un aumento anual en la cantidad de unidades, por ejemplo, entre abril del 2014-2015 se observó un aumento de hasta el 30,3%; mientras que las ventas se mantienen prácticamente en el mismo nivel. Por otro lado, en términos de indicadores se encontró muy por debajo del desempeño deseado, la adherencia por su parte durante el 2015 se consiguió un 28,3% en promedio por debajo de la meta organizacional, lo cual genera que el producto solicitado en ocasiones no esté disponible y otro producto se acumule.

Este trabajo tiene una valoración mixta ya que cuenta con enfoques cuantitativos y cualitativos, con la intención de estimar de mejor manera los procesos y generar un estudio

completo y detallado. El proceso de la muestra contempla diferentes variables como insumos para la herramienta del censo propuesto en el diseño del proceso de creación del plan de demanda. Cada uno de los siguientes insumos es utilizado siguiendo la metodología de cálculo realizada por la empresa. La herramienta se diseñó con el fin de considerar dichas variables a la hora de decidir el número a planear por artículo, tomando en cuenta el efecto esperado de este número en los indicadores.

Algunos de los insumos tomados en cuenta, son los inventarios, ventas reales, pronósticos, demanda histórica, definitiva, entre los años 2015 y 2016, como también el análisis de procesos y formatos de información. (Jiménez, Morales, Solano, 2016).

Entre los resultados se pudo ver como la herramienta de consenso, donde se obtiene el número de planeación sugerida permite comparar los resultados de la propuesta de valor contra los reales, en el caso concreto de la investigación el comparativo entre la planeación real y la propuesta deja como evidencia una mejoría en todos los meses, ya que la herramienta del consenso propuesta en el diseño, ayudo a disminuir los sobrantes de inventario reduciendo drásticamente el riesgo de obsolescencia, así mismo el uso de archivos fit-for-use aseguró que todas las partes de la cadena de valor tengan acceso a la misma información, de manera que se facilite la comunicación en tiempo real de cualquier cambio realizado en los planes del periodo.

Los análisis de factibilidad y valoración de escenarios en la creación de los diferentes planes permitieron a la organización tener una visualización más clara de las posibles eventualidades, y en conjunto con las herramientas diseñadas, poder planificar para más de una eventualidad.

La aplicación del sistema de planeación colaborativo en la cadena de valor en Pintuco logró disminuir la brecha entre lo vendido y lo planificado, logrando con ello un impacto

positivo sobre el nivel del inventario, así mismo el sistema permitió generar los insumos necesarios para tomar decisiones claves en cada una de las actividades de la planeación, la estandarización de los procesos, secuencia de las actividades y definición de actores permite a Pintuco establecer un ciclo mensual, y la estandarización de la información dio una oportuna comunicación hacia todas las partes de la cadena de valor, logrando responder de una mejor manera a los cambios futuros. (Jiménez, Morales, Solano, 2016).

J) Según Selene Maritza Villamar Córdova (2016) en su investigación titulada: *Análisis de la cadena de valor del mango Tommy Atkins y Kent en el Recinto Rosa de Oro, Cantón Isidro Ayora de la Provincia del Guayas*, Tesis optando para conferirse el título de Economista, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. El trabajo nació con el propósito de tener mayor información sobre las particularidades técnicas y económicas del análisis de la cadena de valor del mango Tommy Atkins y Kent en el Recinto Rosa de Oro, ubicado en el Cantón Isidro Ayora. El objetivo de este, fue identificar los problemas más trascendentales que influyen en la rentabilidad y competencia de la cadena de valor del mango, teniendo en cuenta su situación actual. Se consideraron los aspectos más notables de la actividad de la cadena de valor del mango, como lo son la producción, la comercialización y el consumo; mediante su interacción fueron los actores primordiales en cada uno de los eslabones, en los diferentes contextos problemáticos con el propósito de superar los obstáculos; y elevar la competitividad.

La investigación fue orientada, al uso de un enfoque mixto al plantear un problema determinado y detectable en el contexto de la exploración. Para determinar la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple, es decir que los elementos son seleccionados de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada.

Entre los resultados conclusiones y recomendaciones se pudo observar lo siguiente:

Uno de los problemas presentados es el fitosanitario, ya que por la presencia excesiva de plagas se afectó a la cadena de valor, ya que los productores se vieron involucrados de manera directa al momento de invertir en la producción del mango en los diferentes cultivos. La integración de los productores de esta fruta fue una oportunidad imprescindible, ya que no fue aprovechada por ellos anteriormente, debido a que ellos participan en el porcentaje del precio al consumidor de una manera reducida, por lo que quedaron de este modo en desventaja frente a los intermediarios.

Las centrales de abasto del mango son relativamente grandes, en comparación con otros productos, esto hizo que los precios se mantengan de manera constante a lo largo del análisis financiero de la cadena de valor del mango.

Y algunas recomendaciones fueron:

Encontrar y viabilizar una integración efectiva, así como optimizar los canales de distribución, como la coordinación entre los participantes activos en los diferentes niveles de la cadena de producción. Asegurar por medio de algún instrumento legal o comercial establecido, la propiedad de las estrategias formuladas en la propuesta, para que de esta forma sean los mismos productores los únicos beneficiarios de la implementación de estas. (Villamar, 2016).

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Delimitación temporal: La investigación se realiza en el periodo comprendido de enero a abril del año 2025.

Delimitación Geográfica: La investigación se realiza en el Cantón de Desamparados, San José, Costa Rica.

### **1.1.3 Justificación**

La investigación se desea realizar, con el fin de usar el conocimiento adquirido, para poder analizar los múltiples factores que conllevan un emprendimiento en nuestro país, buscando comprender las oportunidades, como los desafíos que se puedan encontrar, dentro del entorno en el cual se podría desarrollar el emprendimiento. La información recabada no solo será útil para la creación en un futuro cercano del emprendimiento como tal, sino que también será útil para retomar conocimientos y aplicar herramientas de manera más efectiva.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es la viabilidad estratégica de un emprendimiento de una importadora de accesorios vehiculares, en relación con la estrategia genérica competitiva, ventaja competitiva, y gestión de la cadena de valor, en Desamparados San José Costa Rica, en el primer cuatrimestre 2025?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la viabilidad estratégica de un emprendimiento de una importadora de accesorios vehiculares, en relación con la estrategia genérica competitiva, ventaja competitiva, y gestión de la cadena de valor, en Desamparados San José Costa Rica, en el primer cuatrimestre 2025.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar el estado del entorno de un emprendimiento de accesorios para vehículos, ubicado en Desamparados San José Costa Rica

- Catalogar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de accesorios para vehículos por medio de un benchmarking.
- Relacionar el estado del entorno, la gestión de la cadena de valor con una estrategia genérica competitiva y una ventaja competitiva de un emprendimiento de accesorios vehiculares.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **Entorno de una Empresa**

El entorno de la empresa es sin dudas uno de los factores importantes y que se debe tomar en cuenta en una compañía, el rápido avance de la tecnología, la competencia y demás circunstancias alrededor de la empresa son parte fundamentales de estudio y análisis, según, Parra Alviz et al. (2019):

Entre las décadas de los 40 y 70 del siglo pasado, los empresarios no se preocupaban por estudiar el entorno, dado que la competencia que existía no era tan agresiva y las ventajas competitivas se mantenían en el tiempo sin causar ningún traumatismo en el desarrollo de las empresas. Pero las cosas, al día de hoy han evolucionado trascendentalmente. El entorno ha ido cambiando por la dinámica que se ha originado a partir de la globalización de los mercados y la internacionalización de las empresas. Se podría decir que ni siquiera las empresas grandes y flexibles tienen asegurada la supervivencia, por el alto nivel competitivo que se da en cada uno de los sectores de la economía de los países.

De acuerdo a lo anterior, las empresas se encuentran en un mercado agresivo y creciente, solo sobreviven aquellas que venden lo mejor, que prestan un buen servicio, que generan un valor agregado, que permanecen a la expectativa de lo que quieren los clientes y que están en una constante innovación. El cliente es cada día más exigente debido a la amplia oferta que hay en el mercado y todo ello es consecuencia de los rápidos avances en los procesos tecnológicos.

Frente a esta expectativa cualquier organización, tanto del sector público como del privado, que pretenda incursionar en un entorno desconocido debe prestar mucha

atención al entorno que lo rodea, así lograra identificar las debilidades y las amenazas a las que se enfrenta y aprovechar y oportunidades para hacer la organización competitiva frente al mercado. Durante el siglo XXI la economía mundial ha dado numerosos cambios. Los adelantos tecnológicos y la globalización de los mercados resultados de muchos acuerdos de libre comercio, conllevan a que las empresas se enfrenten a un nuevo paradigma comercial en el cual deben crear nuevas estrategias para lograr ser competitivos.

La competitividad de las empresas determina la competitividad de un país y establece el dinamismo de la actividad empresarial, el crecimiento y el empleo.

El entorno general está conformado por aquellas variables que de cierta forma inciden en la empresa, tales como: el Producto Interno Bruto (PIB), la inflación, la política del Gobierno, las tendencias demográficas, la tecnología, la cultura, etc. Por consiguiente, el entorno general estaría conformado por un amplio conjunto de factores económicos, político-legales, socio-culturales y tecnológicos que delimitan el marco general en que las empresas van a desarrollar su actividad. Esta definición indica cuales son los componentes o factores que dan forma al entorno genérico. (p. 20)

### **Análisis del Entorno.**

Este análisis permite a la empresa o analista identificar todos aquellos factores internos y externos que podrían afectar la consecución de metas u objetivos, como también las operaciones como tal, en una compañía, el análisis del entorno es un componente vital para determinar todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se podría enfrentar la compañía, esta estrategia no solo permite recabar información que es necesaria para entender como el

entorno está cambiando, con ello las reglas del juego, contribuyendo a mantenerse a la vanguardia.

### **Macroambiente.**

El Macroambiente, es un análisis que busca revisar lo que esta alrededor en búsqueda de posibles situaciones que puedan afectar a la compañía, “El macroambiente se refiere a todos aquellos factores externos que, aunque no puedes controlar directamente, afectan el desarrollo y el éxito de un negocio” (Cámara Euroamericana de Desarrollo Comercial e Integración 2024, (p. 60). Los factores con los que cuenta el marco ambiente son por ejemplo el factor social, económico, político-legal, tecnológico, ambiental, demográfico y fuerzas globales.

Los factores políticos-legal, económicos y socio culturales la Cámara Euroamericana de Desarrollo Comercial e Integración (2024) los define así:

**Factores políticos-legales:** Estos incluyen la estabilidad del gobierno, políticas públicas y regulaciones que afectan al sector privado. Los cambios en las políticas fiscales, normativas de importación y exportación, y políticas de empleo son solo algunos ejemplos.

**Factores económicos:** La economía impacta la capacidad de los clientes y el costo de las operaciones. Factores como la inflación, las tasas de interés, la fluctuación del tipo de cambio y el desempleo influyen directamente en el poder adquisitivo y en el comportamiento del consumidor.

**Factores Socio Culturales:** Estos factores incluyen las creencias, valores, tradiciones, estilos de vida y comportamiento de las personas en la sociedad. Son especialmente importantes para entender el comportamiento del consumidor y anticipar cambios en las tendencias de consumo. (pp. 59-60)

Así mismo los factores tecnológicos, demográficos, ambientales y fuerzas globales Thompson et al. (2018) los definen así:

**Factores tecnológicos:** Los factores tecnológicos incluyen la velocidad del cambio tecnológico y los avances técnicos que tienen el potencial para causar amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la difusión de la internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Aquí se incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología, como los consorcios de investigación y desarrollo.

**Factores demográficos:** La demografía incluye el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población. Incluye la distribución geográfica de la población, la distribución del ingreso en la población, y las tendencias en estos factores.

**Factores ambientales:** Esto incluye las fuerzas ecológicas y ambientales como las estaciones, la temperatura, el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores pueden impactar directamente a industrias, como los seguros, agricultura, producción de energía y turismo. Pueden tener un efecto indirecto, pero sustancial, en otras industrias, como las de transportes y servicios públicos

**Fuerzas globales:** Las fuerzas globales incluyen las condiciones y cambios en los mercados globales, que abarcan, entre otros, los hechos políticos y las políticas hacia el comercio internacional. También incluyen las prácticas socio-culturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de desarrollo del comercio y las inversiones internacionales, mediante mecanismos

como las barreras al comercio, tarifas, restricciones a las importaciones y sanciones comerciales. (p. 68)

### **Las 5 Fuerzas de Porter.**

Las cinco fuerzas de Porter, es un modelo que busca analizar la competitividad dentro de los sectores en los que se desarrolla una empresa, permitiendo con ello mostrar un panorama claro de lo que hay alrededor, y que a su vez gracias a este análisis se desarrolle estrategias para sobre llevar, prepararse o bien defenderse de ciertas amenazas, las fuerzas competitivas son:

#### 1- Potenciales Competidores:

La entrada de posibles nuevos competidores es algo que mantiene en vilo a las compañías de todos los sectores, a pesar de las diferentes barreras que puedan existir el hecho es que la probabilidad de que una compañía se mantenga sola durante toda su existencia es casi nula, ya que el mercado usualmente permite el ingreso de nuevas compañías que buscan tomar parte del mercado existente para con ello salir adelante, lo que crea competencia y con ello un cambio. Fred R et al. (2023), afirma que:

Siempre que nuevas empresas incursionan fácilmente en una industria en particular, las empresas que ya participan en ella enfrentan la amenaza de ver reducidas sus cuotas de mercado. En un caso como éste, las estrategias de una empresa deberían disuadir a los nuevos competidores de entrar al mercado para evitar su saturación. Las barreras que impiden el ingreso de un nuevo competidor pueden incluir la necesidad de alcanzar economías de escala, la necesidad de conocimientos técnicos especializados, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, grandes requerimientos de capital, ventajas absolutas en los precios, carencia de canales de distribución adecuados, dificultad de acceso a las materias primas y la posesión de patentes. Por ejemplo, en la industria del

mantenimiento de automóviles existen pocas barreras para incursionar; sin embargo, en la industria de los teléfonos inteligentes hay bastantes obstáculos. A pesar de las numerosas barreras para incursionar en una industria, a veces algunas empresas ingresan gracias a que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y considerables recursos de marketing. Cuando existe una fuerte amenaza de que nuevas empresas entren a la industria, las compañías que ya participan en ella buscan fortalecer sus posiciones y ponen en práctica acciones como la reducción de precios, la extensión de garantías, la incorporación de nuevas características o el ofrecimiento de financiamientos especiales. Incluso la amenaza de la incursión de nuevos participantes puede aumentar la competitividad y, en consecuencia, reducir la rentabilidad. (p. 77)

## 2- Poder negociador de los clientes.

El poder de los clientes es algo que con lleva en ocasiones un gran sacrificio para una empresa en especial para las pequeñas compañías, ya que no cuentan con grandes estructuras que le puedan brindar protección contra esto, sino que dependiendo la industria se ve forzada a que sean los clientes quienes tomen el control lo que lleva a una competencia feroz, según Herrera-Casanova et al. (2022):

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios, y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado, y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa.

- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador. Aquí los compradores están dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva

- Los productos que se compran para el sector industrial son estándares o no diferenciados. Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar una compañía contra otra.

- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás. Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación. Los principales productores de automóviles (General Motors y Ford), son bien conocidos por usar la amenaza de la auto fabricación como ventaja 41 negociadora. En la práctica se dedican a la integración gradual, esto es, produciendo en lo interior algunos componentes para sus necesidades y comprando el resto a proveedores externos.

- El comprador tiene información total. Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso los costos del proveedor, esto proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre. Con la información completa, el comprador está en una posición mejor que le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos a otros. El poder de compra de los mayoristas y detallistas está determinado por las mismas reglas, con una adición de

importancia. Los detallistas pueden obtener un importante poder de compra sobre los fabricantes cuando pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores, como lo hacen en los componentes de sonido, joyería, artículos deportivos, etc. Los mayoristas similarmente pueden obtener poder de compra si pueden influir en las decisiones de compra de los minoristas o de otras empresas a quienes venden. La elección de los grupos de compra de una empresa al vender debe considerarse como una decisión estratégica vital. Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influirla en forma adversa (en otras palabras, selección de compradores). Rara vez todos los grupos de compradores a los que vende una empresa disfrutan de igual poder. (pp. 41-42)

### 3- Poder negociador de los proveedores:

Un punto vital que en ocasiones pone en aprietos a muchas compañías de diferentes sectores, es el hecho de no poder tener la posibilidad de negociar con los proveedores, llevando a los compradores a jugar con las reglas del proveedor inclusive forzándolos a adquirir su producto en condiciones desfavorables debido a la falta de sustitutos según, Herrera-Casanova et al. (2022):

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios. Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores son el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores. Un grupo de proveedores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende. Los proveedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general podrían ejercer una influencia considerable en los precios, en calidad y en condiciones.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial. El poder de incluso los proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor. Si los proveedores venden a diferentes sectores industriales y un sector particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder. Si el sector industrial es un cliente de importancia, la suerte de los proveedores estará fuertemente ligada a dicho sector industrial y desearán protegerla mediante precios razonables y ayuda en actividades tales como investigación y desarrollo, y apoyo técnico.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador. Esto aumenta el poder del proveedor.
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor. Esto disminuye las opciones de enfrentar a un proveedor contra otro. (pp. 42-44)

#### 4- Amenaza de productos y servicios sustitutos.

Como bien es sabido, en la industria pocas o nulas veces se está solo en el mercado, por lo que el desarrollo de productos sustitutos es una amenaza real y constante, lo que hace que a pesar de que una compañía tenga una innovación, la competencia posiblemente en poco tiempo tendrá sustitutos o bien dentro del mercado actual los existan desde antes. Fred R et al. (2023), afirma que:

En muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. Un ejemplo son los productores de vino y cerveza, que compiten con los productores de licor; los servicios de transporte público, autos y bicicletas, que compiten con los servicios de taxi o Uber; el gas natural y la electricidad, que compiten con la energía solar, y los fabricantes de botellas de vidrio, que compiten con los productores de recipientes de plástico y latas de aluminio. Se produce una gran amenaza cuando las necesidades de los consumidores pueden satisfacerse fácilmente por medio de uno o más productos sustitutos que forman parte de una industria distinta a la de la empresa. Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, al igual que el costo que desembolsan los consumidores al realizar el cambio. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar por un producto antes de que los consumidores decidan adquirir el sustituto. Un tope en los precios es equivalente a un tope en las ganancias y a una competencia más intensa entre los rivales. (p. 77)

##### 5- Rivalidades existentes entre los competidores.

La rivalidad entre las empresas competidoras genera que las compañías no siempre mantengan una posición estática en el tiempo. Esto se debe a las múltiples tácticas que la competencia implementa, lo que crea un entorno cambiante. Estrategias como la competencia en precios, las campañas publicitarias, servicio, mejoras en la garantía o bien la implementación de innovaciones. Estas situaciones pueden generar presión, y con ello la necesidad de ir igualando o mejorando lo que hace la competencia, o incluso adelantarse a ella. Asimismo, Herrera-Casanova et al. (2022) mencionan que “algunas formas de competir, en especial la competencia

en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo un sector industrial peor desde el punto de vista de rentabilidad” (p. 37), llevando a que las compañías busquen igualarse, pero también a perjudicarse debido a que los ingresos se reducen.

Por otro lado, para determinar si existe rivalidad entre competidores, se pueden considerar algunos factores como: número de competidores, barreras de entrada y salida, diferenciación de productos y costos de cambio (Herrera-Casanova et al., 2022).

### **La Cadena de Valor:**

Este análisis es una estrategia que busca optimizar cada parte del proceso de un bien o un servicio, según Casanova-Villalba et al., (2022):

Una poderosa herramienta para el análisis estratégico de una empresa es la cadena de valor. La cadena de valor es un enfoque conceptual destinado a "desagregar" a la empresa en sus actividades estratégicas más relevantes. En tal sentido, una empresa es mejor que otra si presenta más ventajas competitivas en sus eslabones de la cadena de valor. Muchas veces, las ventajas competitivas actuales o potenciales de una empresa no pueden ser entendidas observando su organización en forma de bloque unificado. Por el contrario, dichas ventajas sólo aparecen a partir de la separación de cada una de las diferentes actividades que generan valor. Pasamos ahora a un estudio detallado de dichas actividades.

Actividades primarias.

Las denominadas actividades primarias son las cinco categorías básicas que intervienen en el desarrollo competitivo de cualquier sector industrial. Cada una de las cinco actividades primarias es divisible en un cierto número de actividades que dependerá en cada caso del sector industrial o de la estrategia de la empresa en particular.

- 1- Logística de entrada Abarca todas las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, control de inventarios o pagos a proveedores, y similares.
- 2- Operaciones/Producción Son todas las actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en producto final.
- 3- Logística de salida o externa Comprende todas las actividades relacionadas con la cobranza y la distribución física del producto a los compradores o con los vehículos de entrega.
- 4- Ventas y marketing Incluye todas las actividades relacionadas con la información sobre cuáles son los potenciales compradores y sobre los mejores mecanismos para inducirnos a comprar, como por ejemplo publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de canales o relación con los canales de distribución.
- 5- Servicios Representa el conjunto de actividades relacionadas con la provisión de servicios destinados a acrecentar o mantener el valor del producto con posterioridad a la compra; como por ejemplo instalación, reparación, cambio de accesorios o ajuste del producto.

Actividades de soporte o apoyo.

Las denominadas actividades de soporte o apoyo son las que se necesitan para que las actividades primarias se realicen. Pueden dividirse en cuatro categorías genéricas correspondientes a cualquier sector industrial. Pero cada categoría puede a su vez ser dividida en una serie de actividades que dependerá de cada sector industrial o de la estrategia de una empresa en particular:

- 1- Infraestructura: Consiste en una cantidad de actividades directamente relacionadas con el planeamiento, la dirección general, las finanzas, la contabilidad o los asuntos legales.

Además, la infraestructura se refiere también a todo lo relativo al lugar físico en donde funciona la empresa: edificios, plantas industriales u oficinas.

- 2- Tecnología: La tecnología en sentido amplio se encuentra en todas las áreas de una empresa. Por ejemplo, la tecnología aparece en actividades tales como las telecomunicaciones para los sistemas de información o la automatización de oficinas para la contaduría.
- 3- Recursos humanos: abarca todas las actividades directamente relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo o compensaciones del personal de la empresa.
- 4- Abastecimiento: Esta actividad está referida a la función de incorporar los distintos "inputs" que se utilizan en la cadena de valor. No sólo se refiere a la compra de materia prima sino a la adquisición de todos los elementos que se "consumen" dentro de la empresa: maquinarias, edificios, equipos de oficina o contratación de empresas de servicios. (pp. 7-11)

### **Teoría de Recursos y Capacidades**

Centrada en analizar los puntos fuertes de la compañía en el ámbito de los recursos y capacidades de ésta, buscando los puntos que puedan contribuir a la creación de una ventaja competitiva, y con ello poder diferenciarse de la competencia, según Navío Marco et al. (2022):

La teoría de recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado; el aprovechamiento que hagan de los mismos en su coordinación y con respecto a las relaciones externas en las mismas condiciones. (p. 46)

Para poder analizar los recursos y capacidades se pueden observar cuatro aspectos según Navío Marco et al. (2022) son los siguientes:

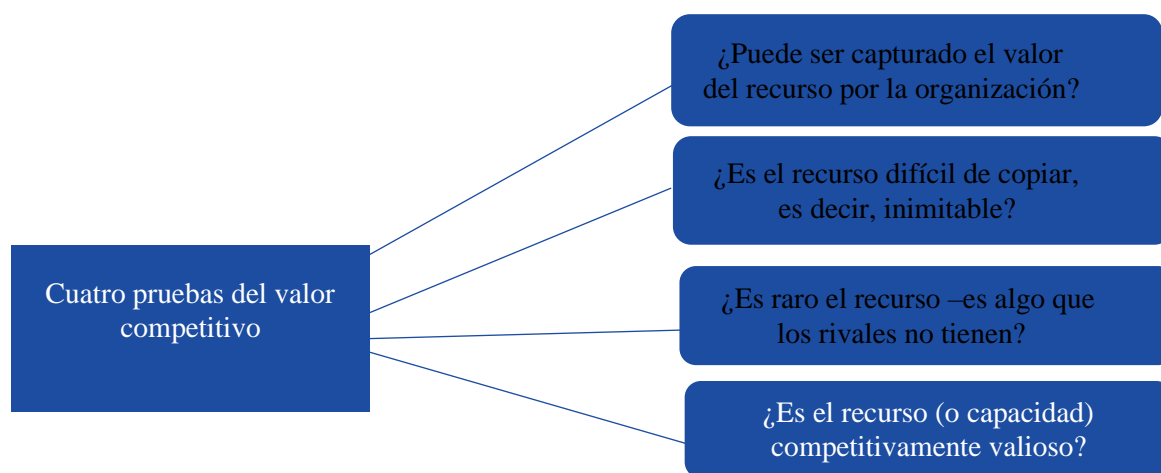
El valor, identificándolo por su aportación a la disminución de costes o al incremento de los ingresos. La rareza, cuanto más raro sea un recurso o una capacidad, mayores ventajas competitivas tendrá la empresa que lo posea, por lo menos temporalmente. Si el recurso o capacidad fuera poseído por muchas empresas del sector, no llegaría a ser fuente de ventaja competitiva, si acaso de supervivencia.

La imitación, la ventaja competitiva temporal que pudiera ofrecer un recurso valioso, y que además fuera raro, llegaría a su fin si es fácilmente imitable.

Organización, la capacidad y el recurso será valioso en la medida que la organización sea capaz de conseguir mediante sus sistemas y estructuras obtener del mismo. (p. 47)

### Figura 1

Las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso.



Fuente: Elaboración propia, con información tomada de Thompson et al. (2018, pp. 121-122).

### Benchmarking.

El benchmarking es una herramienta vital que busca ver que hace la competencia y con ello ver la manera de replicar el éxito de estas para crear una ventaja, según Fred R et al. (2023):

El benchmarking es otra herramienta analítica que se utiliza para determinar si la cadena de valor de una empresa es competitiva en comparación con las de sus competidores y si, por ende, propicia su éxito en el mercado. Comprende la examinación de las actividades de la cadena de valor en toda la industria para determinar cuáles son las mejores prácticas de las empresas rivales. Las firmas emplean esta herramienta con el propósito de replicar dichas prácticas o mejorarlas. De forma similar al ACV, el benchmarking es una herramienta analítica que se emplea para identificar las oportunidades y amenazas externas, y las fortalezas y debilidades internas de una empresa. En este sentido, permite que una empresa lleve a cabo acciones para aumentar su competitividad al identificar cuáles son aquellas actividades de la cadena de valor en las que los competidores han alcanzado ventajas comparativas en cuanto a costos, servicios, credibilidad o funcionamiento. Un desafío que presenta el benchmarking es tener acceso a los análisis de las cadenas de valor de otras empresas y obtener información sobre los costos asociados a éstos. (p. 148)

Los objetivos del benchmarking según García Prado, (2023) son:

Medir los resultados obtenidos por otras empresas respecto a los elementos clave que resultan más interesantes, determinar el modo en que dichos resultados son obtenidos, emplear dicha información para diseñar objetivos y estrategias para alcanzarlos en la propia empresa. (p.83)

En el análisis del Benchmarking se pueden encontrar diferentes categorías que permiten analizar diferentes áreas de una manera más óptima y detallada por ejemplo el Benchmarking

competitivo que lo que busca es compararse con los líderes del sector donde se desarrolla la empresa, buscando aquellas prácticas que le permitan encontrar una ventaja competitiva según Arias Gilart et al., (2023):

Expresa que los competidores directos de productos o servicios son la fuente más deseada para llevar a cabo el benchmarking. Su dificultad más significativa es la recopilación de información, ya sea porque es de alta confidencialidad o porque puede estar referida a una ventaja competitiva de la organización. (p. 20)

El Benchmarking Funcional, este en esencia busca copiar buenas prácticas de líderes de un mercado que inclusive sean de sectores diferentes al de la compañía, creando con ello un análisis profundo de que están haciendo los demás y que se puede hacer para traer el ese éxito a la compañía, fomentando con ello la innovación, creatividad y una posible ventaja competitiva, al mismo tiempo que se evita el problema de la falta de información debido a la confidencialidad, que en ocasiones es obstáculo para un correcto análisis “Esta categoría da la posibilidad de aprender de empresas que pudiesen ser reconocidas por su excelencia en un área funcional” (Arias Gilart et al., 2023, p. 21).

Benchmarking Interno, este es un análisis de los procesos internos de la propia empresa, comparando departamentos o procesos y la posible consecución de objetivos.

También se cuenta con el Benchmarking Genérico, que se basa según Arias Gilart et al., (2023):

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo, el despacho de pedidos. El beneficio de esta categoría está en que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en

la industria propia del investigador. Para la utilización de este tipo de estudio es importante mantener objetividad y receptividad. (p. 21)

Así mismo cuenta con etapas que buscan ser una guía para el proceso del benchmarking y como tal generar el resultado deseado fases como la planeación, fase que busca identificar aquellas empresas que van a ser parte del estudio y con la que se va a comparar la empresa, así mismo en esta fase se encuentra la metodología para la recolección de datos, la segunda fase es el análisis, este luego de la compilación de datos de la fase anterior revisa cuales son aquellas diferencias con respecto a la competencia y con esto datos planea una estrategia, el tercer paso es la integración este establece las metas y objetivos a trabajar como también comunica los resultados alcanzados, cuarto paso es la acción, este es uno de los pasos fundamentales para la consecución de los objetivos propuestos anteriormente ya que en si este es la aplicación de todo un proceso en este se desarrolla, implementa, monitorea y recalibra cada parte del plan, y por último se encuentra la madurez, este es el fin de un proceso, en donde se notan los resultados y se cosecha los logros, en donde en teoría se debió lograr la posición deseada y se integró todas las practicas propuestas en la compañía (Kütz, 2021).

### **Estrategias Competitivas Genéricas:**

Estas son herramientas que le permiten a la empresa poder lograr ventajas competitivas que le ayuden contra la competencia, ya sea para generar una diferenciación o bien para luchar por un lugar en el mercado según Robbins y Coulter (2023):

El desarrollo de una estrategia competitiva efectiva requiere una comprensión de la ventaja competitiva, que es lo que distingue a una organización, es decir, su sello distintivo. Ese sello distintivo puede provenir de las competencias básicas de la organización al hacer algo que otros no pueden hacer o hacerlo mejor de lo que otros

pueden hacerlo. Por ejemplo, Porsche tiene una ventaja competitiva basada en sus capacidades de ingeniería y diseño, además de su reputación en la construcción de vehículos de alta calidad y alto desempeño. O la ventaja competitiva puede provenir de los recursos de la empresa porque la organización tiene algo que sus competidores no tienen. Por ejemplo, el sistema de información de última generación de Walmart le permite monitorear y controlar los inventarios y las relaciones con sus proveedores de una manera más eficiente que sus competidores, lo que le permite a Walmart ofrecer productos a más bajo costo, reducción en los costos por manejo de inventario y precios altamente competitivos para sus clientes. (pp. 230-231)

Así mismo hay tres estrategias genéricas competitivas que buscan crear una ventaja competitiva según Herrera-Sánchez et al. (2022), son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo – liderazgo en costos)

#### Objetivos

- Producción eficiente de productos y servicios
- Productos de calidad aceptable
- Menor precio posible
- La meta es operar el negocio en forma eficiente en relación al costo y establecer así una ventaja sostenible sobre los rivales.
- Obtener bajos costos relativos a los de los rivales
- Encontrar maneras de reducir costos año tras año, en TODA la cadena de valor

2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación).

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden adoptar muchas formas: diseño o imagen de marcas, tecnologías, características particulares, servicios al cliente, cadena de distribuidores u otras dimensiones. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, por la lealtad de los clientes hacia la marca y la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y, por lo tanto, son menos sensibles al precio. Sin embargo, alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado ya que a menudo se requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con ese tipo de participación.

Objetivo La meta es incorporar características distintivas que causen que los clientes prefieran nuestro producto:

- Producto que agregue valor económico.
  - Producto de performance superior. Superioridad técnica.
  - Con mejores atributos a un costo bajo.
  - Intangibles. Más servicios de apoyo.
  - Algo que nadie más provee. Ofrecer algo distinto que la competencia.
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoque y especialización).

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Al igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. La estrategia se basa en la premisa de que, mediante la estrategia del enfoque o alta segmentación, la empresa puede servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que actúan en forma más general. Como resultado, la empresa logra ya la diferenciación al satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, y a costos inferiores al servir a dicho objetivo, o ambas cosas a la vez. Aun cuando la estrategia del enfoque no logre el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

Objetivo Elegir un nicho de mercado en el que los clientes tengan preferencias distintivas, requerimientos especiales o necesidades únicas.

- Desarrollar las habilidades únicas que hacen falta para atenderlo.
- Ofrecer un alto servicio personalizado.
- Conocer íntimamente a sus clientes.
- No perder un solo cliente.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho. (pp. 48-54)

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **Ventaja Competitiva.**

Según Fred R et al. (2023):

La administración estratégica consiste en adquirir y mantener una ventaja competitiva. Este término se puede definir como la actividad que una empresa desempeña particularmente bien en comparación con otras empresas competidoras, o como un recurso que una empresa posee y que sus rivales desean. Por ejemplo, tener menos activos fijos que las empresas competidoras puede representar una mayor ventaja competitiva. Apple Inc., prácticamente carece de fábricas propias, mientras que su rival Sony tiene 57 fábricas de electrónicos. Apple depende casi por completo de fabricantes subcontratados para desarrollar sus productos. (p. 10)

Otros autores como Parra et al. (2019), indican:

El concepto de ventaja competitiva ha estado en el centro de las discusiones de la estrategia de negocio por ya cerca de dos décadas. Sin embargo, y como lo dicen diferentes autores (Hoffman,2000; Klein,2001) el término ventaja competitiva no tiene una definición precisa, existiendo más bien una serie de opiniones particulares basadas en la experiencia de cada autor.

Michael Porter (1985, 2000) plantea que para que existía una ventaja competitiva el valor que una firma es capaz de crear para sus consumidores debe ser mayor al costo que tenga para la firma la creación de dicho valor, argumentando que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar. Peteraf (1993), por su parte, expone que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando la heterogeneidad de sus recursos y capacidades le entrega la posibilidad de tener un desempeño superior al de sus competidores; mientras que Barney (1991) establece que una firma posee una ventaja competitiva cuando implementa una estrategia de creación de valor no ejecutada simultáneamente por otro competidor actual o potencial, y cuando estas otras firmas son

incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia. En un trabajo posterior, Barney (2001) define una ventaja competitiva como una situación donde las acciones de una firma en una industria la llevan a crear valor económico. (pp. 184-185)

### **Tipos de Ventaja Competitiva.**

Estas son las que contribuyen a la posible ventaja que le daría réditos a la compañía, se definen dos ventajas competitivas, de costos y diferenciación según Casanova-Villalba et al. (2022):

En costes, de forma que al mercado se ofrece exactamente el mismo producto que los competidores, pero a un precio sensiblemente inferior.

En diferenciación, en la que la empresa pone en el mercado un producto o servicio que se diferencia del que suministran sus competidores, de forma que el cliente está dispuesto a pagar un sobreprecio por la comentada diferenciación. (p. 26)

### **Recurso de una Empresa.**

Navío Marco et al. (2022) explican que:

Los recursos son activos que utiliza la empresa para desarrollar la cadena de valor, es decir, desarrollar, fabricar y entregar los productos a los clientes. Estos recursos se pueden clasificar en recursos tangibles y recursos intangibles.

Los recursos tangibles lo conforman los activos físicos, los activos financieros, los recursos humanos y los recursos tecnológicos.

Los recursos intangibles se refieren a todos aquellos elementos que tienen y que no se pueden tocar. Por ejemplo, los procedimientos, la imagen de marca, los conocimientos de las personas, los sistemas de información y comunicación, la cartera de clientes, las relaciones con asociaciones, la cartera de proveedores, etcétera. (p. 47)

### **Capacidad de una Empresa.**

Una definición de la capacidad según Navío Marco et al. (2022) es:

Las capacidades son las habilidades y competencias que tienen la empresa para desarrollar mejor que otras su actividad habitual. Como se relacionan sus subsistemas o como se relacionan con el entorno son importantes capacidades que determinan las oportunidades o debilidad comparativa de la organización si carecen de ella. (p. 47)

Otros autores como Thompson et al. (2018), definen la capacidad así:

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. (p. 117)

### **Ambiente Competitivo.**

Según Bernal Torres, C. A. (2022):

Adicionalmente al análisis del ambiente general o el ambiente del sector o industria, en los estudios del análisis del ambiente externo, es necesario el análisis de la competencia o de los competidores, es decir, el análisis de cada compañía u organización con la que compite de manera directa la respectiva organización objeto del plan estratégico. El análisis de la competencia, usualmente se conoce como “inteligencia competitiva”, y provee información valiosa sobre los objetivos, estrategias, suposiciones, recursos y capacidades de la competencia directa de una organización, que le permite tomar decisiones para competir de mejor forma con dicha competencia directa. (p. 95)

## 2.3 MARCO CONTEXTUAL

### **Estado actual del Ecosistema emprendedor de Costa Rica.**

Según Rivera (2022) en el análisis Fortaleciendo el Ecosistema Emprendedor de Costa Rica explica que:

De acuerdo con el Registro de Variables Económicas (REVEC) del Banco Central de Costa Rica (BCCR), los últimos datos disponibles indican que en promedio el 97,4% de las empresas del país son MIPYMES (80,8% son micro, 12,5% pequeñas y 4,1% medianas). En el 2019, el parque empresarial costarricense incluye 137.378 empresas, de las cuales 133.845 son MIPYMES (Cuadro 2). En el periodo analizado se da un aumento del total de empresas del 1,5%, con un incremento de 1,3% del número de MIPYMES.

En promedio, las MIPYMES generan el 34,1% del empleo privado formal (las microempresas aportaron un 10,3%, las pequeñas un 11,6% y las medianas un 12,2%). Las empresas grandes, por su parte, aportan el 65,9% del empleo privado formal total.

Sistema de Apoyo al Desarrollo productivo de las MIPYMES en Costa Rica.

Para entender las características más específicas del contexto en que se definen las políticas de las MIPYMES, es necesario analizar dos aspectos: el entramado institucional y el marco normativo. En principio, el entramado institucional es complejo porque incluye a varios organismos y agencias y no sólo a la organización formalmente encargada del fomento a las MIPYMES: el Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC). Existen varias instituciones encargadas de diseñar y ejecutar programas de apoyo hacia este segmento de empresas, que no necesariamente las ven como su cliente final, sino que se enfocan en sus áreas de política prioritarias: educación técnica, promoción del comercio internacional, fomento de la ciencia y tecnología, etc.

Financiamiento: el Fondo especial para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME), un fondo de garantías y uno de financiamiento. Este fondo concede avales o garantías en coordinación con las entidades financieras que otorgan el financiamiento. Adicionalmente, el Fondo facilita un “aval individual” para solicitudes de crédito, garantías de participación y cumplimiento y/o emisión de títulos valores, a través de distintos operadores que brindan apoyo a: proyectos o programas de capacitación, asistencia técnica, desarrollo tecnológico, transferencia tecnológica, conocimiento, investigación, desarrollo de potencial humano, formación técnica profesional, y procesos de innovación y cambio tecnológico.

Innovación y Desarrollo Tecnológico: el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME). El programa brinda apoyo financiero no reembolsable a PYME con el objetivo de apoyar su desarrollo tecnológico a través de proyectos de investigación, desarrollo de productos y procesos, patentes de invención, transferencia tecnológica, desarrollo de potencial humano, y de servicios tecnológicos.

Servicios de Desarrollo Empresarial: por parte del MEIC, a través de la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME), con el objetivo de fortalecer las PYME y el emprendimiento en zonas estratégicas del país vinculadas a sectores y áreas prioritarias, por medio del acceso a mercados, desarrollo e implementación de la asociatividad, encadenamientos y otras herramientas de asistencia técnica.

Limitaciones de financiamiento:

Asimismo, la limitada capacidad de los intermediarios financieros para evaluar y asignar un precio al riesgo de financiar nuevos proyectos en las MIPYMES, sobrestima el riesgo

y limita el acceso al financiamiento para la innovación. La situación en países desarrollados es en algunos casos similar. En el caso de Costa Rica, según datos de la SUGEF, el 32% del crédito del sistema bancario se canaliza a MIPYMES. Un tema clave son los requerimientos para ser sujeto de crédito, los cuales son difíciles de cumplir (particularmente para los emprendedores), que no cuentan con capital de trabajo o activos fijos, o que trabajan con innovaciones en productos o servicios con un componente intangible significativo, o con bienes en etapas muy básicas de diseño y producción. En Costa Rica se estima que el valor del colateral requerido para un préstamo puede alcanzar el 300% del valor del crédito solicitado para pequeñas empresas, muy superior al caso de empresas medianas y grandes.

#### Falta de capital emprendedor:

La información más reciente disponible indica que del total de créditos que reciben las MIPYMES en Costa Rica, solo un 0,2% se canaliza a actividades de innovación y desarrollo, comparado con un 55% para compra de activos y un 39% de capital de trabajo (MEIC, 2014). Sumado a la oferta limitada de financiamiento tradicional para las MIPYMES, se encuentra la poca disponibilidad de instrumentos de apoyo a los emprendimientos y la innovación, como capital semilla, inversionistas ángeles o capital de riesgo. (pp. 51-59)

#### Entorno y costos del emprendimiento:

Actualmente en Costa Rica es ciertamente complicado emprender ya que hay múltiples factores que desincentivan a las personas ya que no solo existe el riesgo como tal del emprendimiento, sino que se debe superar múltiples tramitologías, leyes, costos y el tiempo que con lleva el proceso.

Así mismo en el sector comercial según indican los datos, recopilados en el Informe mensual de coyuntura económica de El Banco Central de Costa Rica (2025) señala que:

En noviembre, la actividad de comercio y reparación de vehículos creció 2,6%, con una tasa media de 4,0% durante los primeros once meses del 2024. Destaca la mayor comercialización en el grupo denominado “resto de actividades comerciales”, particularmente de textiles y calzado. La tasa de variación de las ventas de productos farmacéuticos, eléctricos y de vehículos continuaron por encima del agregado de la actividad comercial (2,6%), aun cuando desaceleran con respecto al mismo mes del año anterior. (p. 2)

En la economía costarricense y específicamente en el área comercial como lo indico, el informe mensual de coyuntura económica del Banco Central de Costa Rica, las actividades relacionadas a los vehículos como tal, la venta de estos continua en crecimiento, dando lugar a una ventana de oportunidad que pueda ser aprovechada para posicionarse en el mercado.

Geográficamente Desamparados, según el censo de Población y Vivienda 2022 (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2022), es el tercer cantón más poblado del país, contando con una población de 223.226 personas, y que según el Estudio Socioeconómico con Muestra Representativa del Cantón de Desamparados (Municipalidad de Desamparados, 2018), el 35.11% de la población posee un vehículo, correspondiendo esto aproximadamente a unos 78.300 vehículos en la zona de análisis, así mismo es una población que tiene ingresos relativamente promedio, lo que permite un desarrollo empresarial relativamente bueno, así mismo aparte de esto, según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC, 2022), la Municipalidad de Desamparados es el cantón que más fomenta el emprendimiento en el país, lo que contribuye enormemente en la facilidad y apoyo para la creación de un emprendimiento.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

### 3.1 ENFOQUE

#### Enfoque Cualitativo

Este enfoque según Bernal Torres (2022) indica:

La investigación cualitativa parte del supuesto de que el mundo social está constituido por significados y símbolos compartidos de manera intersubjetiva, razón por la cual su objetivo es la comprensión de esos significados y símbolos intersubjetivos tal como son expresados por las personas. Es decir, busca comprender la naturaleza de las diferentes realidades sociales y su estructura dinámica como fundamento de su comportamiento. En este sentido, la investigación cualitativa, más que oponerse a la cuantitativa, la complementa y la integra cuando ello es necesario. (pp. 59-60)

#### Enfoque Cuantitativo

Este enfoque según indica Bernal Torres (2022) es:

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizando una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. A este método también se le suele denominar tradicional o positivista. (p. 58)

#### Enfoque Mixto

Este enfoque según indica Bernal Torres (2022) es:

La investigación mixta, también conocida como métodos mixtos, es la integración de las perspectivas cuantitativa y cualitativa en los procesos de investigación científica, especialmente en el campo de las ciencias sociales, con el propósito de lograr una mejor comprensión de un determinado problema, fenómeno, situación, etc. Esto, porque la evidencia muestra que la investigación realizada únicamente desde cada uno de los enfoques, cuantitativo o cualitativo, en muchos casos resulta limitada y parcial para la comprensión de muchos de los problemas o situaciones sociales estudiados, por la complejidad que tiene el estudio de lo social. (p. 91)

Este estudio se realizará con un enfoque mixto, debido a la necesidad de obtener información de diferentes áreas, combinando datos cuantitativos y cualitativos para poder lograr una mejor percepción del estudio en cuestión.

### **3.2 ALCANCE**

Alcance exploratorio:

Este alcance, busca analizar un tema que no es tan conocido o bien se desea estudiar el fenómeno en cuestión desde un nuevo enfoque o perspectiva, según Arias Gonzáles & Covinos Gallardo (2021) indica que:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el investigador quiere familiarizarse con un fenómeno desconocido, todos los estudios nacen de la exploración y es el inicio para realizar investigaciones más profundas de correlación o de explicación. En estos alcances no se formulan hipótesis y en general, están conformados por una variable de estudio, así mismo, las variables no llevan el nombre de “independiente”, o “dependiente”, simplemente variable cuantitativa o categórica. (p. 70)

Alcance descriptivo:

Este estudio describe todos aquellos rasgos o bien características con la que cuente el objeto de estudio, se puede decir que “estos estudios tienen como principal función especificar las propiedades, características, perfiles, de grupos, comunidades, objeto o cualquier fenómeno. Los estudios descriptivos pueden permitir la posibilidad de predecir un evento, aunque sean de forma rudimentaria” (Arias González & Covinos Gallardo, 2021, p. 147).

Para efectos de este estudio se va a usar el estudio descriptivo debido a que la temática de estudio y ha sido explorada anteriormente.

### **3.3 DISEÑO**

Diseño cuantitativo.

Diseño experimental según Bernal Torres (2022) es:

La definición del diseño experimental está determinada por el tipo de investigación que se realizará y por la hipótesis que se probará durante su desarrollo. Se habla de diseños cuando se hace referencia a la investigación experimental, que consiste en demostrar que la modificación de una variable (independiente) ocasiona un cambio predecible en otra (dependiente). La investigación experimental se realiza mediante los diseños, que son un conjunto de procedimientos con los cuales se manipulan una o más variables independientes y se mide su efecto sobre una o más variables dependientes. (p. 189)

Diseño no experimental, Aguirre (2023) explica que:

Este tipo de investigación busca observar y medir las cosas como se manifiestan. Los fenómenos se observan y se describen sus características en su contexto (investigación descriptiva) para después analizarlos o examinar relaciones entre las relaciones de causa y efecto. No se construye ninguna situación, sino que se observa situaciones ya existentes,

no provocadas intencionalmente por el investigador, se pueden agregar a lo que se sabe por el sentido común, pudiendo poner a prueba creencias con vistas a descubrir la certeza de ellas. (p. 17)

Se escoge el diseño cuantitativo no experimental transversal, porque no se va a dar una manipulación de variables esto para la cuantitativa.

Diseño cualitativo, este se divide en diferentes enfoques los cuales son:

Etnográfico. Según los autores Cueva Luza et al. (2023) indican que:

La etnografía es un método ampliamente utilizado en antropología y sociología para estudiar y describir culturas y comunidades específicas. Los investigadores participan activamente en el entorno que estudian, realizando observaciones participantes y entrevistas en profundidad para obtener una comprensión rica y contextualizada de las prácticas culturales y sociales. (p. 52)

Fenomenología, Este según Cueva Luza et al. (2023) es:

Este enfoque se centra en la comprensión de las experiencias y significados subjetivos de los individuos. Los investigadores utilizan entrevistas en profundidad y análisis de narrativas para explorar y describir las vivencias y perspectivas de las personas en relación con un fenómeno específico. (p.52)

Hermenéutica. Paramo Morales et al. (2020) explica que:

La base de este enfoque es la interpretación en sus diferentes expresiones. Ella genera el marco para dimensionar el contexto y la intensión original de los actos de comunicación con los cuales es posible interpretar historias, leyendas y otros textos (Sección de Diseño de la investigación cualitativa, párrafo 10).

Biográfico. Naupas et al. (2023) explican que es:

Relato de vida o historia de vida, narrativa de vida, es un tipo de investigación que nos permite acceder al relato de la experiencia vital, a la historia oral de una persona. Es un documento autobiográfico o etnobiográfico suscitado por un investigador que apela a los recuerdos del individuo. (p. 508)

Narrativo. Medina Romero et al. (2023) explican que:

Este enfoque se centra en el análisis de historias o relatos en los datos cualitativos. Los investigadores identifican los elementos narrativos, como la estructura, los personajes y los eventos clave, y analizan cómo se construyen los significados y las identidades a través de las narrativas. (p. 83)

Fundamentada. Este según Cueva Luza et al. (2023) es:

Este enfoque se basa en la generación inductiva de teorías a partir de datos cualitativos. Los investigadores recopilan y analizan datos cualitativos de manera sistemática, utilizando un proceso iterativo de codificación y categorización para desarrollar una teoría que explique los fenómenos observados. (p. 51)

Estudio de casos. Cueva Luza et al. (2023) explican que:

Los estudios de caso se enfocan en un caso particular o en una situación individual para comprenderlo en profundidad. Los investigadores recopilan datos cualitativos a través de entrevistas, observaciones y análisis de documentos para examinar las circunstancias específicas, los factores contextuales y los procesos involucrados en un caso particular. (p.52)

Investigación-Acción. Iglesias da Cunha (2023) analiza esta como:

Es el proceso metodológico que promueve el conocimiento de la realidad por parte de quienes están directamente implicados en ella, a través del análisis y la sistematización de

realidades, la reflexión sobre las propias acciones educativas y sus consecuencias con respecto al agravamiento o, al contrario, a la resolución de la situación social y educativa investigada. Por lo tanto, el saber que se produce en el proceso de la investigación-acción es un conocimiento colectivo, práctico, teórico y reflexivo sobre la propia realidad o problema, para ajustarla o transformarla, en función de los intereses del colectivo implicado. (p. 64)

En el caso de esta investigación se usará el en el caso cualitativo el diseño de investigación, investigación-acción.

### **3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

Explicar los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés.

#### **3.4.1 Población**

Con respecto a este tema García Ordaz et al. (2021) indica que:

El concepto de Población es muy amplio, pero desde un punto de vista estadístico podemos entender por población o universo al conjunto de elementos a los que le afecta el fenómeno que pretendemos estudiar y que, por tanto, centra nuestro interés. Dichos elementos suelen ser frecuentemente personas, pero también podrían ser cosas, empresas, municipios, etc.

A los elementos de una población se les suele denominar Unidades Experimentales y son simplemente los ítems (personas, empresas, municipios, etc.) de la población sobre los que recabaremos información en forma de datos una vez hayan sido observados. (p 22)

En el caso de esta investigación la población de estudio será según el Estudio Socioeconómico con Muestra Representativa del Cantón de Desamparados (Municipalidad de

Desamparados, 2018), el 35.11% de la población posee con un vehículo, correspondiendo esto aproximadamente a unas 78.300 personas que cuentan con un vehículo en la zona de análisis.

### **3.4.2 Tipo de muestra**

La muestra según Bernal Torres (2022) se define así:

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la que se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (p. 199)

Muestra cuantitativa.

Lo que busca este método es obtener datos y características a través del análisis de una población o muestra representativa, así mismo este estilo de muestra toma en cuenta todo el universo de elementos, por lo que cualquier elemento tiene la misma posibilidad de ser elegido para formar parte de la investigación.

Muestra no probabilística.

Esta metodología es mucho más flexible, ya que se basa en gran medida de las habilidades y capacidades del analista, este muestreo también se puede definir así “Llamado también circunstancial se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma. Además, el error de muestreo no se puede medir” (Méndez Álvarez, 2020, p. 150). Así mismo entre los métodos no probabilísticos se encuentra el muestreo por cuota, conveniencia, y criterio.

Muestra probabilística:

Ortega Navas et al. (2021) detalla que:

El muestreo probabilístico busca cumplir con el principio de equiprobabilidad. Todas las personas del universo de estudio tienen una probabilidad determinada de ser elegidas. Si

se pretende garantizar la representatividad de la muestra es necesario acudir a este tipo de muestreo y tener en cuenta la probabilidad de cada unidad poblacional. (Sección de Tipos de muestreo, párrafo 2).

Algunos tipos de técnicas de muestreo probabilístico son, aleatorio simple, estratificado, por conglomerados.

En esta investigación se cuenta con 78300 posibles elementos de investigación los cuales cuentan con al menos un vehículo, y se usara la fórmula de la población finita para poder determinar la cantidad de personas que serán tomadas en cuenta en este estudio, la fórmula contara con 95% / 5% de margen de error.

## Figura 2

*Formula de población finita.*

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (78300)}{0.05^2 (78300-1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)} = 382$$

*Fuente:* Elaboración propia.

Por lo tanto, en este estudio se realizará un muestreo probabilístico, y analizará 382 elementos a través de encuestas.

### Muestra cualitativa

Esta esencialmente es de carácter intencional, por lo que para lograr el objetivo de estudio propuesto se escoge aquellas unidades de análisis que tengan una relación con este, para con ello poder comprender ciertas perspectivas u objetivos del estudio.

En el caso de este estudio se usará buscar una perspectiva útil para el emprendimiento en cuestión por lo que se va a entrevistar a Expertos.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

**Tabla 1**

*Criterios de inclusión y de exclusión*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>Habitantes del cantón de Desamparados que tengan vehículo.</li> <li>Gerentes con experiencia en emprendimientos o empresas similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas que no desean comprar accesorios para vehículos.</li> <li>Gerentes o emprendedores que tengan menos de un año en el emprendimiento.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.4.4 Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas en una investigación mixta son de suma importancia por lo que debido a esto según Cueva Luza et al. (2023) explican que:

Las consideraciones éticas son fundamentales en cualquier tipo de investigación, incluyendo la investigación mixta. Se presentan algunas consideraciones éticas clave que deben tenerse en cuenta al realizar una investigación mixta: a) Consentimiento informado: Es esencial obtener el consentimiento informado de todos los participantes en el estudio. Esto implica proporcionar información clara y comprensible sobre el propósito de la investigación, los procedimientos involucrados, los posibles riesgos y beneficios, y la confidencialidad de los datos. Los participantes deben tener la opción de participar voluntariamente y deben poder retirarse en cualquier momento sin consecuencias negativas.

b) Privacidad y confidencialidad: Los investigadores deben asegurar la privacidad y confidencialidad de los participantes. Esto implica proteger la identidad de los participantes y garantizar que los datos recopilados se utilicen de manera segura y se mantengan de forma confidencial. Los participantes deben sentirse seguros de que sus datos no se utilizarán de manera inapropiada o se divulgarán sin su consentimiento.

c) Trato justo y equitativo: Los investigadores deben garantizar un trato justo y equitativo hacia los participantes. Esto implica evitar la discriminación, el sesgo o cualquier forma de tratamiento injusto. Todos los participantes deben ser tratados con respeto y consideración, independientemente de su género, edad, raza, etnia u otras características.

d) Beneficencia y no maleficencia: Los investigadores deben buscar el beneficio de los participantes y evitar causarles daño. Deben tener en cuenta los posibles riesgos asociados con la participación en el estudio y tomar medidas para minimizar esos riesgos. Asimismo, deben considerar los beneficios potenciales de la investigación y asegurarse de que superen cualquier posible daño.

e) Protección de datos: Los investigadores deben seguir los protocolos y las regulaciones establecidas para la protección de datos. Esto implica proteger la información personal de los participantes y garantizar que se maneje de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables. Se deben tomar medidas para salvaguardar los datos y prevenir cualquier acceso no autorizado o uso indebido.

f) Transparencia y honestidad: Los investigadores deben ser transparentes y honestos en su comunicación con los participantes y otros interesados. Esto implica proporcionar información precisa y completa sobre los objetivos de la investigación, los métodos

utilizados y los resultados obtenidos. Cualquier conflicto de intereses o sesgo potencial debe ser revelado de manera transparente.

g) Revisión ética: Antes de iniciar la investigación, es importante obtener la aprobación de un comité de ética de la investigación o una institución ética correspondiente. Esto garantiza que la investigación cumpla con los estándares éticos establecidos y protege los derechos y el bienestar de los participantes.

Estas consideraciones éticas son fundamentales para garantizar una investigación mixta ética y responsable. Los investigadores deben tener un profundo compromiso con la protección de los derechos y el bienestar de los participantes, así como con la integridad científica de la investigación. Al abordar estas consideraciones éticas de manera adecuada, se puede realizar una investigación mixta valiosa y respetuosa. (pp. 120-122)

Como parte del manejo ético de la información en esta investigación todas las personas van a realizar de manera voluntaria las encuestas y entrevistas, así mismo la información va a ser utilizada con fines académicos, y solo los entrevistados deberán firmar el consentimiento informado.

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

La recolección de datos según Rebollo y Ábalos (2022) es:

Es una actividad donde se agrupa o se recoge información importante sobre un tema determinado; por lo general, esta actividad tiene como objetivo aportar conocimientos necesarios para el desarrollo de un trabajo o una investigación. Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso de que pueda valerse un investigador, la recolección de datos es un proceso estrechamente relacionado con el análisis de los

mismos, sin embargo, cada tipo de investigación requiere técnicas apropiadas a utilizar y cada técnica establece su propio instrumento, herramientas o medios a emplear; existen varias técnicas e instrumentos que le permite al investigador recolectar datos de una muestra acerca del problema de la investigación y de la hipótesis de trabajo. (Sección de Fuentes e Instrumentos de Recolección de datos, párrafo 1).

Así mismo todo instrumento debe cumplir con los dos pilares esenciales como los son la confiabilidad y validez.

### Confiabilidad

Esta en esencia es la fiabilidad de que indiferentemente el instrumento usado los resultados que arroje el instrumento, sea congruente con la realidad y que de realizarse nuevamente el análisis este pueda producir datos similares a lo anteriormente realizado, en palabras de Bernal Torres “La confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (Bernal Torres, 2022, p. 235).

### Validez.

Este concepto según Bernal Torres (2022) lo define así:

La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos; por ejemplo, un instrumento válido para medir la actitud de los clientes frente a la calidad del servicio de una empresa debe medir la actitud y no el conocimiento del cliente respecto a la calidad del servicio. La validez puede examinarse desde diferentes perspectivas:

- Validez real. Se relaciona con el juicio que se hace respecto al grado en que el instrumento de medición mide lo que debe medir. Este juicio consiste en tener una idea

clara de la variable que desea medirse y evaluar si las preguntas o los artículos del instrumento en realidad la miden.

- Validez de contenido. Se refiere al juicio sobre el grado en que el instrumento representa la variable objeto de medición, es decir, el grado en que representa el universo de la variable objeto de estudio. Por ejemplo, una encuesta sobre las fachadas de los hipermercados xYM y acerca de sus instalaciones no sería la más adecuada para investigar la calidad del servicio. La validez de este instrumento es muy baja, puesto que no se pregunta por aspectos como calidad de los alimentos, limpieza en las áreas del almacén y sanitarios, rapidez y cortesía en el servicio, que son componentes importantes de la calidad de un negocio de este tipo.
- Validez de criterio. Se refiere al juicio que se hace del instrumento respecto a la capacidad del mismo para predecir la variable objeto de la medición. Por ejemplo, una prueba para determinar la capacidad administrativa de altos ejecutivos podría validarse comparando sus resultados con el futuro desempeño de los ejecutivos medidos.
- Validez de constructo. El instrumento se juzga respecto al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones sobre conceptos que están midiéndose. (p. 235)

Entre los instrumentos a usar en esta investigación, se va a usar las encuestas con preguntas cerradas que según Bernal Torres (2022) define la encuesta así:

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas

respecto a una o más variables que van a medirse. Permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos imprecisos y, por supuesto, genera información poco confiable. (p. 234)

Así mismo se define el concepto de las preguntas cerradas y se menciona los tipos de estas según Bernal Torres (2022) son:

**Preguntas cerradas.** Le solicitan a la persona encuestada que elija la respuesta en una lista de opciones. La ventaja de este tipo de preguntas es que se elimina el sesgo del entrevistador, que es muy común en las preguntas abiertas; además, son fáciles de codificar y se obtienen respuestas muy concretas. Las preguntas cerradas se subdividen en dos clases:

**Dicotómicas.** Tipo más sencillo de preguntas cerradas. Por ejemplo: ¿Conoce la marca de automóviles BMW? Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_ ¿Tiene casa propia? Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_ ¿Ha comprado alguna vez lotería? Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_ ¿Ha visitado Japón alguna vez? Sí \_\_\_\_\_, No \_\_\_\_\_

En ocasiones se agrega una opción neutra o la opción “sin opinión/no sabe” a las preguntas dicotómicas; en otras, los entrevistadores anotan Ns por “no sabe” o NR por “no responde”, cuando la opción neutra no se incluye en el cuestionario. Para algunos investigadores, las preguntas dicotómicas incurren en un error de medición considerable. Como las alternativas están polarizadas, se omite la gran diversidad de posibilidades entre las opciones extremas.

**De opción múltiple.** Como todas las preguntas cerradas, las de opción múltiple proporcionan información limitada, y se le pide al entrevistado que indique la alternativa que exprese su opinión o, en algunos casos, es necesario indicar varias opciones. (p. 238)

Otro de los instrumentos a usar son las entrevistas que según Rebollo y Ábalos (2022) se define así:

Se puede definir como un conjunto de preguntas precisas y sencillas que están dirigidas a un porcentaje determinado de la población. Al igual que las entrevistas, las encuestas tienen como objetivo recoger información sobre un determinado tema, sin embargo, se diferencian en su modo de aplicación. Es decir, las entrevistas requieren de una interacción más profunda entre el entrevistador y el entrevistado, mientras que las encuestas emplean una interacción más superficial que no necesita de la presencia del entrevistador, ya que incluso puedan ser enviadas por correo o por email. (Sección de Encuesta, párrafo 1).

Así mismo se define el concepto de las preguntas abiertas que según Bernal Torres (2022) son:

Preguntas abiertas. Le permiten al encuestado contestar en sus propias palabras, es decir, el investigador no limita las opciones de respuesta. Ofrecen diversas ventajas para el investigador. Permiten que las personas entrevistadas indiquen sus reacciones generales ante un determinado aspecto o rasgo. (p. 238)

### **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*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar el estado del entorno de un emprendimiento de accesorios para vehículos, ubicado en Desamparados San José Costa Rica	Análisis del entorno	Este análisis permite a la empresa o analista identificar todos aquellos factores internos y externos que podrían afectar la consecución de metas u objetivos, como también las operaciones como tal, en una compañía, el análisis del entorno es un componente vital para determinar todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se podría enfrentar la compañía, esta estrategia no solo permite recabar información que es necesaria para entender como el entorno está cambiando, con ello las reglas del juego, contribuyendo a mantenerse a la vanguardia.	Análisis de fuentes secundarias y encuesta con preguntas cerradas a personas del cantón de Desamparados.	Macro ambiente, Ambiente competitivo.	Factor económico, Político-legal, socio cultural, tecnológico, demográfico, fuerza global. Fuerzas de Porter Poder negociador de los clientes, Potenciales Competidores, Poder negociador de los proveedores, Amenaza de productos y servicios sustitutos, Rivalidades existentes entre los competidores.	Encuestas con preguntas cerradas

<p>Catalogar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de accesorios para vehículos por medio de un benchmarking.</p>	<p>Cadena de valor</p>	<p>La cadena de valor es un enfoque conceptual destinado a "desagregar" a la empresa en sus actividades estratégicas más relevantes. En tal sentido, una empresa es mejor que otra si presenta más ventajas competitivas en sus eslabones de la cadena de valor. Muchas veces, las ventajas competitivas actuales o potenciales de una empresa no pueden ser entendidas observando su organización en forma de bloque unificado.</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas a gerentes de emprendimientos similares</p>	<p>Actividades primarias Actividades secundarias</p>	<p>Logística de entrada, Operaciones/Producción, Servicios, Ventas y marketing, logística de salida, Infraestructura, Tecnología, Recurso Humano, Abastecimiento</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas</p>
<p>Relacionar el estado del entorno, la gestión de la cadena de valor con una estrategia genérica competitiva y una ventaja competitiva de un emprendimiento de accesorios vehiculares.</p>	<p>Estrategia genérica competitiva, ventaja competitiva</p>	<p>Estrategia genérica se define como las herramientas que le permiten a la empresa poder lograr ventajas competitivas, que ayuden contra la competencia, ya sea para generar una</p>	<p>Encuestas con preguntas cerradas a personas del cantón y entrevista con preguntas abiertas a emprendedores</p>	<p>Estrategia de bajos costos, estrategia de diferenciación. Recursos y capacidades</p>	<p>Producción eficiente de productos y servicios, Productos de calidad aceptable, Menor precio posible, La meta es operar el negocio en forma eficiente en relación al</p>	<p>Encuestas con preguntas cerradas, Entrevistas con preguntas abiertas</p>

		<p>diferenciación o bien para luchar por un lugar en el mercado.</p> <p>Ventaja competitiva se puede definir como la actividad que una empresa desempeña particularmente bien en comparación con otras empresas competidoras, o como un recurso que una empresa posee y que sus rivales desean.</p>			<p>costo y establecer así una ventaja sostenible sobre los rivales,</p> <p>Obtener bajos costos relativos a los de los rivales,</p> <p>Encontrar maneras de reducir costos,</p> <p>Producto que agregue valor económico,</p> <p>Producto de performance superior, Con mejores atributos a un costo bajo,</p> <p>Intangibles.</p> <p>Más servicios de apoyo,</p> <p>Algo que nadie más provee,</p> <p>Ofrecer algo distinto que la competencia,</p> <p>Desarrollar las habilidades únicas que hacen falta para atenderlo,</p> <p>Ofrecer un alto servicio personalizado,</p> <p>Conocer íntimamente a sus clientes,</p> <p>No perder un solo cliente,</p> <p>Dedicarse</p>	
--	--	---	--	--	---	--

					totalmente a la satisfacción del nicho. Las 4 pruebas ¿Puede ser capturado el valor del recurso por la organización?, ¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, inimitable?, ¿Es raro el recurso –es algo que los rivales no tienen?, ¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso?	
--	--	--	--	--	--	--

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

El enfoque mixto lo que hace es una integración entre los métodos cuantitativo y cualitativo, buscando con ello una mayor comprensión del elemento en estudio, este proceso, busca, examina y relaciona los datos de ambos métodos, “con métodos mixtos implica la integración y el examen de los hallazgos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión profunda del fenómeno de estudio” (Cueva Luza et al., 2023, p. 149).

Según Cueva Luza et al. (2023) identifica los siguientes análisis de datos:

Transcripción y codificación de datos cualitativos: Transcribe las entrevistas o registros de observación y realiza una codificación temática de los datos cualitativos. Identifica

patrones, temas y categorías emergentes en los datos cualitativos utilizando técnicas como el análisis de contenido o el análisis temático.

Análisis estadístico de los datos cuantitativos: Realiza análisis estadísticos descriptivos e inferenciales según corresponda. Utiliza técnicas estadísticas adecuadas para resumir y examinar los datos cuantitativos, como pruebas de hipótesis, análisis de regresión o análisis de varianza.

Integración de los resultados: Compara y contrasta los hallazgos cuantitativos y cualitativos para identificar patrones o relaciones que se superponen o difieren. Examina cómo los resultados cuantitativos y cualitativos se complementan o enriquecen mutuamente

Interpretación de los resultados: Realiza una interpretación en profundidad de los hallazgos obtenidos. Explora las conexiones y relaciones entre los resultados cuantitativos y cualitativos, y analiza cómo se relacionan con las preguntas de investigación y los objetivos del estudio. (p. 150)

En el caso de esta investigación se analizará los datos de la siguiente manera:

Cuantitativa, se usará estadística, promedio, porcentajes, tendencias, graficas.

Cualitativa, se usarán las transcripciones.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, instrumentos como la encuestas con preguntas cerradas, a potenciales clientes y personas de la zona de Desamparados, así mismo se recolectó información de fuentes secundarias, y se realizaron entrevistas con preguntas abiertas a dos gerentes de emprendimientos.

### **Objetivo Específico Número Uno, Identificar el Estado del Entorno de un Emprendimiento de Accesorios para Vehículos, Ubicado en Desamparados San José Costa Rica**

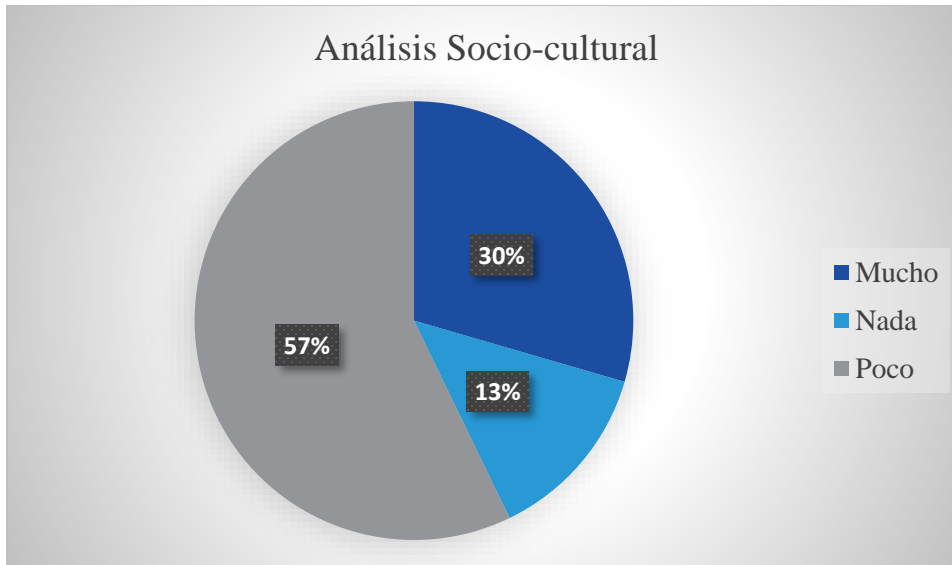
Indicador 1 Factor económico, Político-legal, socio cultural, tecnológico, demográfico, fuerza global.

Resultados cuantitativos.

#### **Figura 3**

*Socio cultural*

*¿En qué medida influye la modas o tendencias en su elección de compra?*

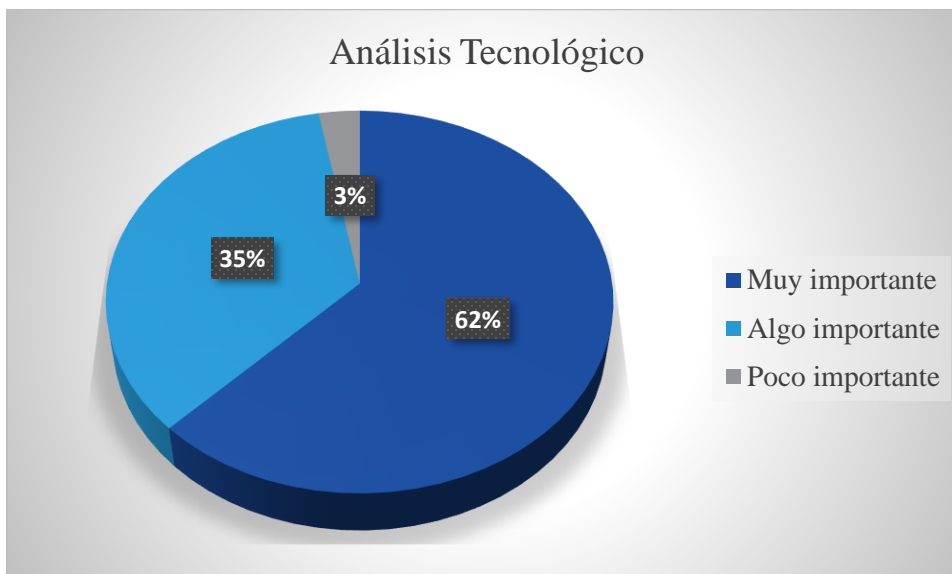


*Fuente: Elaboración propia.*

#### **Figura 4**

*Tecnológico.*

*¿Le parece importante que los accesorios para vehículo tengan tecnología innovadora?*

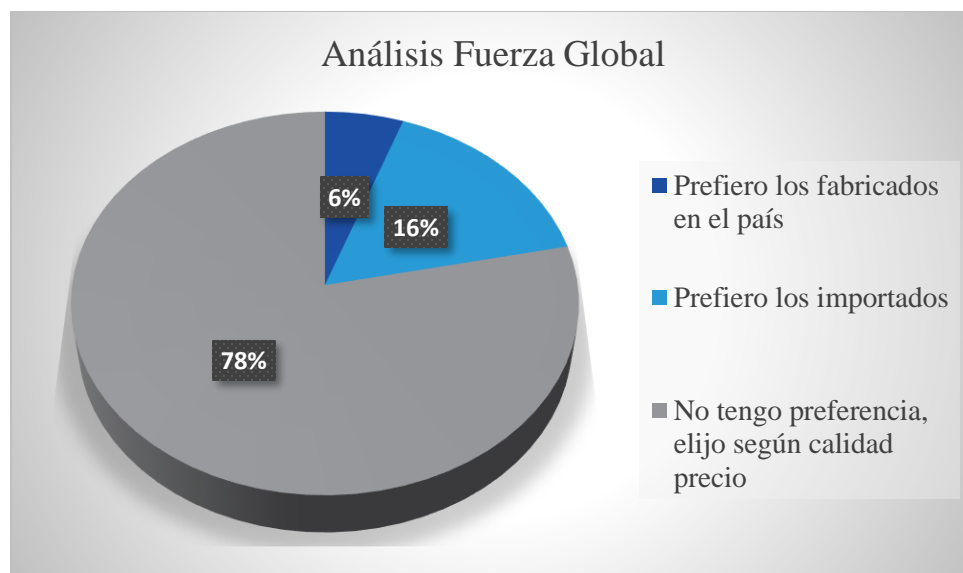


*Fuente: Elaboración propia.*

#### **Figura 5**

*Fuerza global*

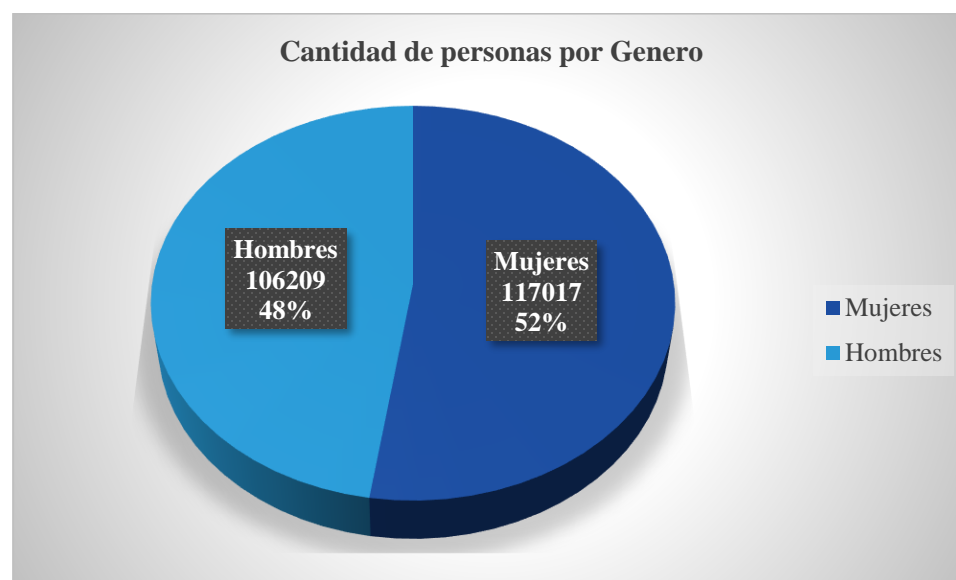
*¿Prefiere comprar accesorios que sean fabricados en el país en lugar de los importados?*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 6**

*Demográfico.*

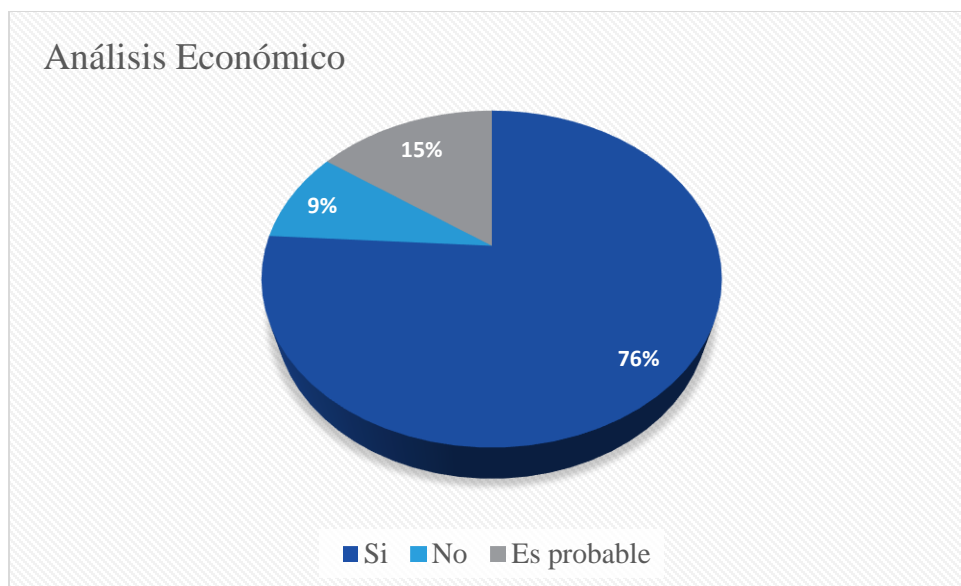


*Fuente: Elaboración propia basada en INEC (2022).*

**Figura 7**

*Factor económico*

*¿Cree que la situación económica del país influye en la compra de productos?*



*Fuente:* Elaboración propia.

Resultados Cualitativos.

Factor económico

Según el Estudio Socioeconómico con Muestra Representativa del Cantón de Desamparados, realizado por la Municipalidad de Desamparados (2018), aproximadamente un 35.11% de la población posee un vehículo y el nivel de ingresos: 45% de la población tiene ingresos mayores a 200mil colones, pero menores a 500mil colones.

Político-legal

1. Revisar disponibilidad del nombre o razón social en el Registro Nacional.
2. Elegir el tipo de compañía conforme a los fines y objetivos pretendidos (Sociedad Anónima o Sociedad de Responsabilidad Limitada)
3. Seleccionar los socios, representantes legales y apoderados, determinando sus facultades y limitaciones, cuando corresponda.
4. Firmar el Acta de Constitución o Pacto Constitutivo ante Notario Público. En caso que los constituyentes se encuentren fuera de Costa Rica, es necesario que se otorguen

poderes especiales debidamente apostillados, indicando de forma específica sus alcances y condiciones.

5. Pagar los derechos, timbres e impuestos de inscripción, así como realizar una publicación en el diario oficial La Gaceta.

6. Una vez inscrita la sociedad, se le asignará el número de cédula de persona jurídica, y se procederá a la emisión de los libros legales y de los certificados de acciones o cuotas, según el tipo de sociedad.

7. Inscribir la compañía en el Ministerio de Hacienda y obtener el Registro Único de Contribuyente, además de los permisos y licencias necesarias según el área de operación de la compañía, tales como patentes municipales, permisos sanitarios de funcionamiento ante el Ministerio de Salud, registro de patrono ante la Caja Costarricense de Seguro Social una vez que tenga trabajadores, y cualquier otro necesario para el correcto desarrollo de su giro comercial. (BG&A, 2025)

Ambiental.

Coto, Gamboa, Jiménez y Rivera (2004) señalan que:

El establecimiento de muchas actividades de desarrollo requiere un estudio o evaluación de impacto ambiental, y la Secretaría Técnica Nacional Ambiental, SETENA, órgano adscrito al Ministerio de Ambiente y Energía, MINAE, es la encargada de definir la necesidad de dicho estudio, para lo cual los proyectistas deben seguir el siguiente procedimiento:

Definir el tipo de actividad a la cual se va a dedicar la empresa y su ubicación geográfica

Delimitar el campo de acción de la empresa ayuda a tener certeza de si es necesario

presentar una evaluación de impacto ambiental ante la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA)

1. Ahora bien, ¿qué proyectos deben someterse a dicho estudio?

a. Las excepciones mencionadas en el artículo 1 y los proyectos estipulados en el artículo 2 del Decreto Ejecutivo N°26228-MINAE, que corresponde a la Reforma al Reglamento sobre Procedimientos de SETENA.

b. Los proyectos estipulados en los artículos 21 y 22 del Reglamento sobre Procedimientos de SETENA.

c. Proyectos que así lo requieran en otras leyes y reglamentos específicos. (p.2)

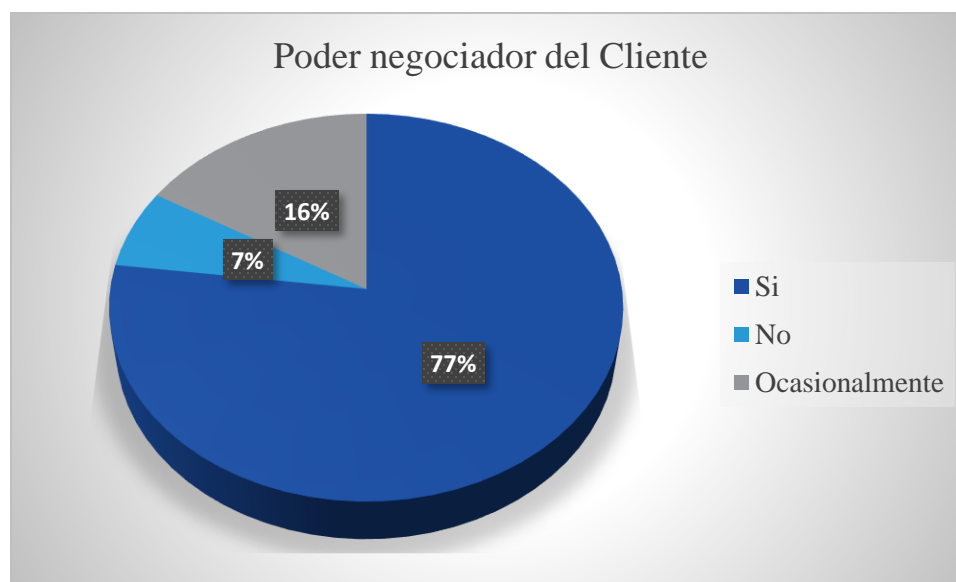
Indicador 2 las Fuerzas de Porter

Resultados cuantitativos.

#### Figura 8

*Poder negociador de los clientes*

*¿Compara precios en otras tiendas y lugares antes de decidir comprar accesorios?*

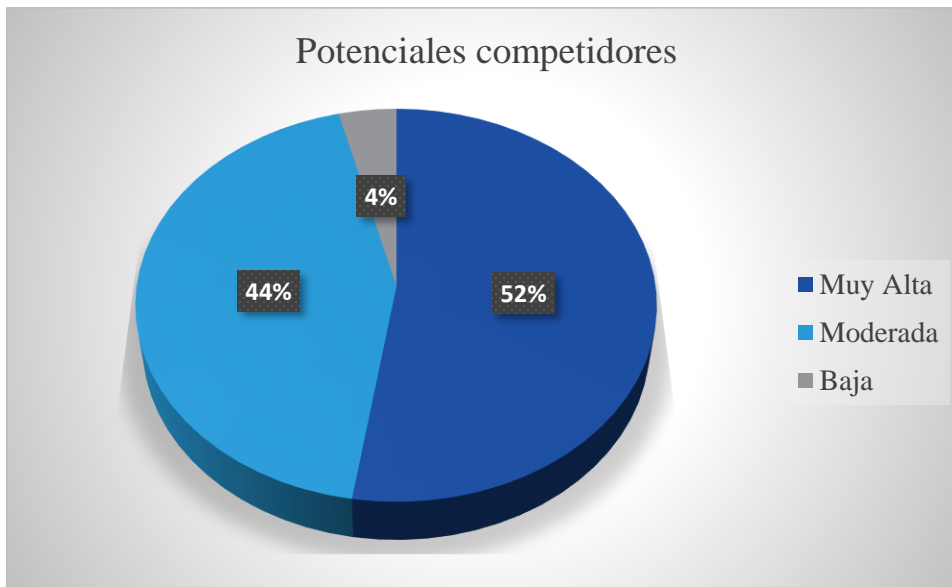


*Fuente: Elaboración propia.*

#### Figura 9

### Potenciales competidores

¿Cómo percibe la competencia en la venta de accesorios para vehículos?

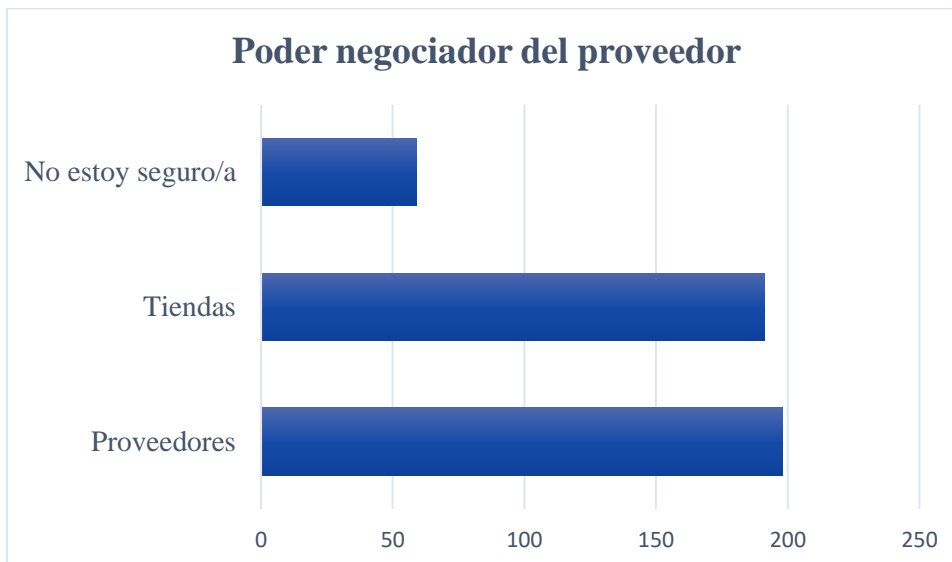


Fuente: Elaboración propia.

### Figura 10

Poder negociador de los proveedores

¿Quién cree usted que impone los precios de mercado en los accesorios para vehículo?

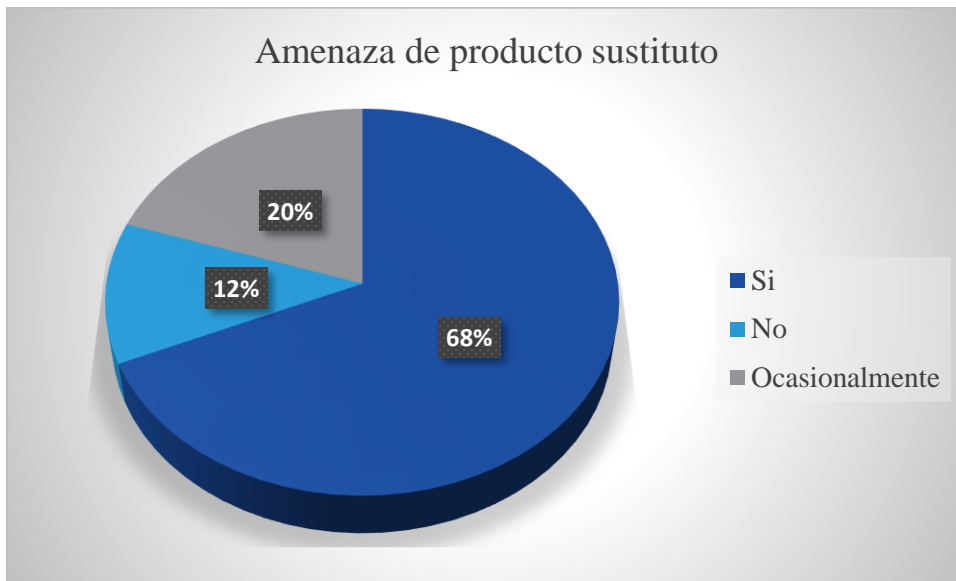


Fuente: Elaboración propia.

### Figura 11

Amenaza de productos y servicios sustitutos

¿A la hora de comprar un accesorio para su vehículo considera otras marcas o productos similares antes de la compra?



Fuente: Elaboración propia.

### Figura 12

Rivalidad entre competidores

¿Considera que las tiendas de accesorios para vehículos compiten agresivamente en términos de precios, promociones y calidad de productos?



Fuente: Elaboración propia.

## **Objetivo específico número dos, Catalogar la Gestión de la Cadena de Valor de un Emprendimiento de Accesorios para Vehículos por Medio de un Benchmarking.**

Indicador 1 Logística de entrada, Operaciones/Producción, Servicios, Ventas y marketing, logística de salida, Infraestructura, Tecnología, Recurso Humano, Abastecimiento.

Resultados cualitativos logrado en entrevistas a gerentes de emprendimientos.

### **Logística de entrada**

¿Qué problemas han tenido al recibir y almacenar los productos que necesitan para su negocio? ¿Cómo los han solucionado?

Respuesta 1

Espacio reducido, por lo que para solucionarlo se estableció usar métodos de inventario para la correcta utilización de espacio clasificación por familia y ordenamiento lógico del producto “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.

Respuesta 2

Se encontraron problemas de espacio, al recibir mercadería ya que en ocasiones sobrepasa la capacidad de almacenaje, por lo que como medida se utilizó la optimización de espacios.

### **Operaciones/Producción**

¿Qué estrategias utilizan para mejorar la eficiencia en el manejo de los productos?

Respuesta 1

Inventario constante, e inventario no saturado.

Respuesta 2

Ubicación estratégica del producto, adecuado control de inventarios, sistema de compra y venta, identificación de productos y áreas para cada proceso.

### **Logística de salida**

¿Cómo gestionan la distribución y entrega de sus productos a los clientes?

### Respuesta 1

Entrega inmediata tanto en despacho como entrega a través de plataformas como Uber y con seguimiento al cliente

### Respuesta 2

Tiempos de entrega de 24 horas con rutas previamente establecidas, amplia comunicación, estandarización de procesos con los clientes y alianzas con empresas logísticas.

## **Marketing y ventas**

¿Qué canales de venta utiliza y cuáles han sido más efectivos para su empresa?

### Respuesta 1

Venta en local comercial, se utilizó medios digitales, pero no cumplió el objetivo por lo que se centró en la venta en local.

### Respuesta 2

Canal de venta detallista y a intermediario.

## **Servicios**

¿Cómo garantizan la satisfacción del cliente en términos de postventa y soporte técnico?  
¿y cree que esto es importante?

### Respuesta 1

Es importante en especial el tema de las garantías con una solución rápida, así mismo una atención personalizada y solución a detalles lo que genera confianza en el cliente-.

### Respuesta 2

Es importante, ya que el cierre es lo que busca fidelizar al cliente por lo tanto se garantiza con soporte técnico solventando la necesidad del cliente y valor agregado, adecuando estrategias de seguimiento y solución de problemas y establecer límites “reglas claras a los clientes”.

## **Infraestructura/tecnología**

¿Han realizado inversiones recientes para mejorar su infraestructura o tecnología?  
¿Cuáles y por qué?

### Respuesta 1

En infraestructura se invirtió en estantes y urnas, con el fin de optimizar el espacio y poder tener orden en general, así mismo en tecnología se dio una implementación de software para controlar los diferentes rubros de la compañía.

Respuesta 2

Tecnología mejorar y optimizar el sistema, para poder dar una mayor veracidad a la información, y en infraestructura ampliar instalaciones para mejorar la eficiencia.

### **Recurso humano**

¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión del talento humano dentro de su empresa?

Respuesta 1

Capacitación al colaborador y paciencia para enfrentar los retos que esto con lleve.

Respuesta 2

Reclutamiento adecuado capacitación continua motivación de personal fidelizar a los colaboradores, trato amable, horarios flexibles y escucha al personal.

### **Abastecimiento**

¿Cómo eligen y gestionan a sus proveedores para garantizar calidad y costos competitivos, y qué retos ha tenido que enfrentar?

Respuesta 1

Se buscan proveedores que tengan marcas posicionadas en el mercado que ofrezcan un balance entre calidad y precio.

Respuesta 2

Se elige el proveedor según las necesidades de la empresa y clientes, precios competitivos respaldo condiciones de crédito buscar el producto directo, retos conseguir inventario y evitar la dependencia de un solo proveedor tener proveedores principales y otros más sustitutos.

**Objetivo Número Tres, Relacionar el Estado del Entorno, la Gestión de la Cadena de Valor con una Estrategia Genérica Competitiva y una Ventaja Competitiva de un Emprendimiento de Accesorios Vehiculares.**

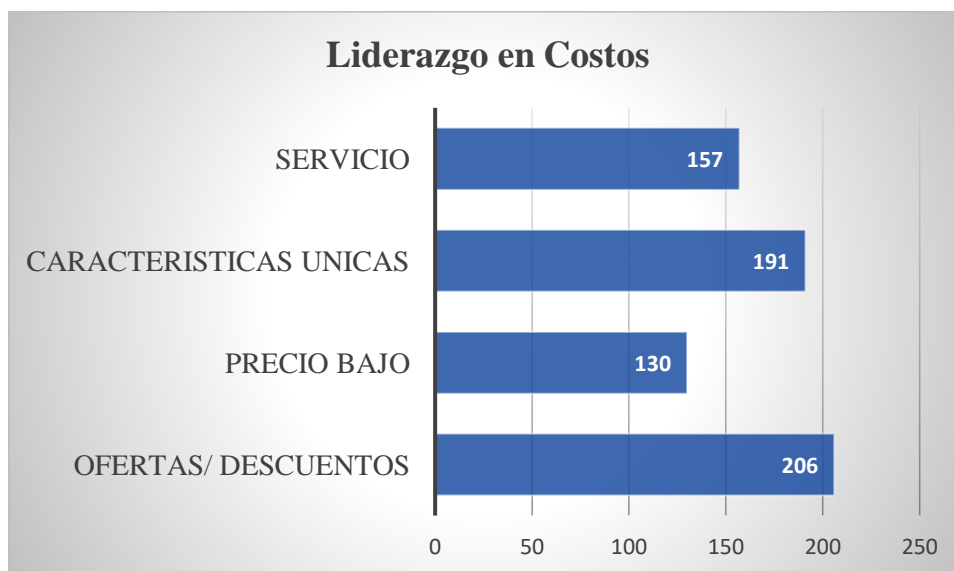
Indicador, Estrategias genéricas competitivas.

Resultados cuantitativos.

**Figura 13**

*Liderazgo en Costos*

*¿Cuál de las siguientes opciones considera más importante para su decisión de compra de accesorios para vehículo?*

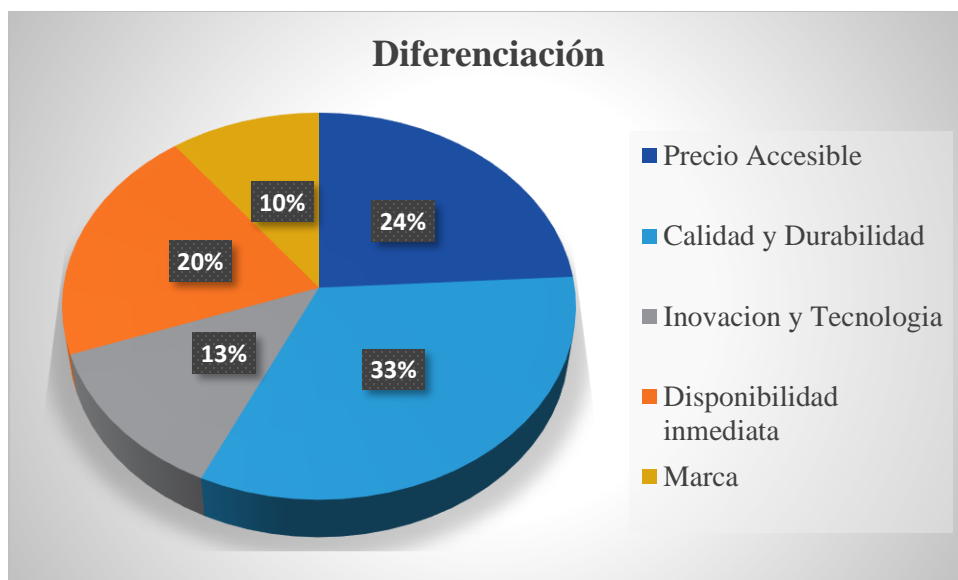


*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 14**

*Diferenciación*

*¿Qué aspecto valora más al comprar accesorios?*



*Fuente: Elaboración propia.*

Resultados cualitativos.

Diferenciación

¿Qué mejoras cree que podría implementar un negocio de accesorios para diferenciarse de la competencia?

Respuesta 1

Servicio y facilidad de entrega, con el fin de generar en el cliente un sentido de confort y tranquilidad ya que se le brinda un servicio a la medida y eficiente.

Respuesta 2

Usar una cadena de valor que acerque el negocio con el fabricante mejorar la presentación de los productos controlar la calidad, mejorar negociaciones logísticas, con aduanas, por ejemplo, correcta gestión de la bodega, inventario actualizado comunicación, capacitación, eficiencia en gastos operativos, entrega eficiente, servicio postventa, seguimiento de productos, valor agregado, optimización de infraestructura.

Estrategia de nicho

¿Qué factores considera más importantes al momento de elegir dónde comprar accesorios para vehículo?

Respuesta 1

Servicio, tiempo de entrega, inventario disponible, precio y calidad.

Respuesta 2

Factor precio, factor respaldo/garantía, factor servicio/disponibilidad.

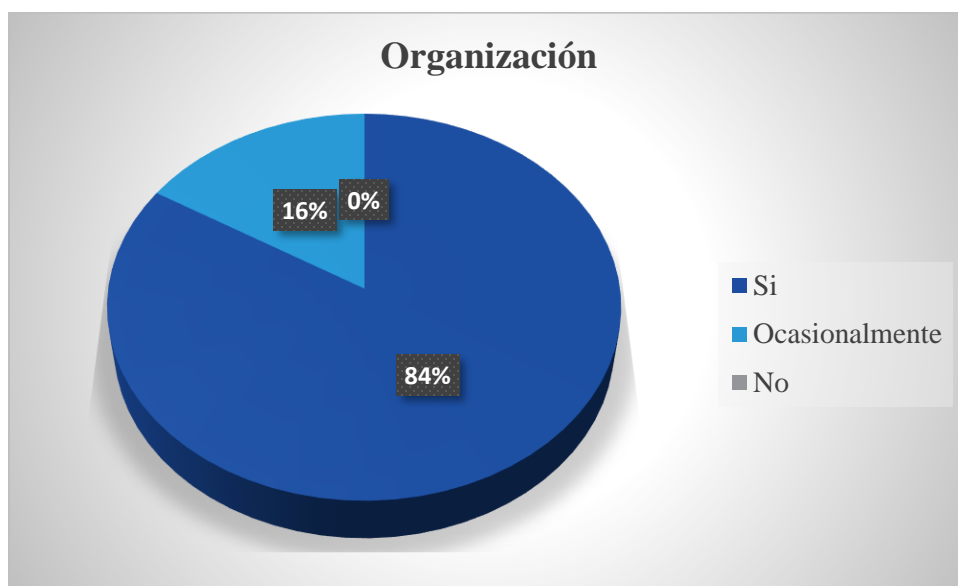
Indicador 2 Teoría de un recurso o capacidad.

Resultados cuantitativos.

**Figura 15**

*Organización*

*¿La disponibilidad inmediata del producto es clave para su compra?*



*Fuente: Elaboración propia.*

Resultados cualitativos.

Organización.

¿Cómo influye la disponibilidad a la hora de comprar un producto?

Respuesta 1

Es de lo más importante pues sino se tienen no se vende y en la actualidad si no hay en algún lado se busca en la competencia.

Respuesta 2

Es esencial ya que el faltante de mercadería es sinónimo de pérdida de ventas por lo tanto es necesario un inventario disponible en todo momento.

Valor

¿Cómo describiría su experiencia al comprar accesorios vehiculares en términos de precio y calidad?

Respuesta 1

Dejando de lado la emoción en la adquisición del inventario, se cuestiona el precio y la calidad, pues lo más caro no siempre es lo más bueno y lo de mejor calidad no siempre es lo más caro.

Respuesta 2

Enfocado de acuerdo con la necesidad del mercado y tipo de cliente en términos de precio mayoritariamente, contemplado la calidad en líneas específicas.

Rareza

¿Cuáles son las principales diferencias que ha notado entre las marcas y proveedores de accesorios vehiculares?

Respuesta 1

Precio y respaldo.

Respuesta 2

La principal diferencia es el servicio y disponibilidad de productos, ya que en la actualidad el mercado no ofrece productos con tanta diferenciación, por lo que la principal diferencia son servicio, tiempo de entrega, inventario disponible, precio y calidad.

Imitación

¿Qué cosas cree que hacen que un negocio tenga más éxito que otros? Por ejemplo, ¿tener productos únicos, precios bajos, buen servicio o algo más?

Respuesta 1

Buen servicio, disponibilidad y localización del punto de venta.

Respuesta 2

Diferencia en todos los procesos y áreas de la empresa, ser más eficiente y eficaz, servicio competitividad de precios.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este capítulo se analizará los resultados obtenidos en la fase anterior con el fin de comprender de una mejor manera los diferentes objetivos y con ello lograr el propósito de generar una solución al problema de investigación previamente planteado.

### Objetivo específico 1

- Identificar el estado del entorno de un emprendimiento de accesorios para vehículos, ubicado en Desamparados San José Costa Rica

### **Indicador Socio cultural**

Este indicador abarca aspectos como los valores, creencias, y modas, algunas de las cuales se consolidan con el tiempo como otras que son pasajeras y pronto olvidadas. En relación con los accesorios para vehículo, se exploró si la moda influye en las decisiones de compra. Los resultados muestran que el 57% de los encuestados lo considera poco relevante, lo cual sugiere una posible tendencia a priorizar la funcionalidad y la necesidad inmediata, por encima de tendencias estéticas. Esta práctica podría estar relacionada con factores económicos y por ende al liderazgo de costos o también con un enfoque más racional al momento de adquirir un producto. Esto a su vez podría fomentar la posibilidad de ofrecer una mezcla de productos que equilibre lo funcional con lo estético que no dependa específicamente de modas los que podría influir en la cadena de valor.

En contraste, un 30% de los encuestados manifestó que la moda le es muy importante, lo que podría señalar la presencia de un segmento de mercado que valora, aspectos visuales, diseño, o que también pueden estar influenciados por tendencias lo que podría tener implicaciones en la estrategia de diferenciación. Este grupo debido a sus gustos y preferencias, también podría

impactar en la cadena de valor debido en a la necesidad de contar con proveedores que brinden productos que cuenten con la diferenciación requerida. Finalmente, el 13% indico que la moda no tiene importancia en la decisión de compra, reforzando la idea de que un segmento del mercado que actúa en función de necesidades puntuales y que no son influenciados por corrientes estéticas. Esto podría indicar que es un segmento, posiblemente sensible a variables como el precio y la durabilidad, lo que podría tener influencia en la estructuración de la cadena de valor en pro de la eficiencia operativa.

Estos resultados, permiten entender de una mejor manera como la diversidad de preferencias puede influir en la viabilidad estratégica, de un emprendimiento de importación de accesorios vehiculares en la zona de Desamparados. Así mismo este análisis resulta importante ya que estas variaciones en el criterio de compra, podrían relacionarse con las estrategias competitivas como la diferenciación, y estrategia de costos, así como decisiones vinculadas al logro de ventajas competitivas sostenibles, y la configuración los eslabones clave con amplia influencia dentro de la cadena de valor, en aspectos como la selección de proveedores, variedad de productos, entre otras cosas.

### **Indicador Tecnológico**

Este es un factor que cada día tiene una presencia más relevante en las decisiones de compra, debido a su influencia en la vida cotidiana. Los resultados de la encuesta realizada muestran esta tendencia, ya que un 62% de los encuestados indica que la tecnología innovadora es muy importante, evidenciando que la tecnología juega un papel trascendental. Este porcentaje podría sugerir que los productos tecnológicos tienen una posible apreciación positiva, lo que puede estar relacionado a un tema de valor agregado para el consumidor, como lo son la comodidad, seguridad, eficiencia entre otras cosas, comportamiento que puede estar asociado a

un enfoque de diferenciación. Por lo tanto, se puede decir que el tema tecnológico y la diferenciación podrían jugar un papel trascendental en la elección de compra de accesorios para vehículo, en este segmento.

Así mismo un 35% señala que la tecnología es importante pero no determinante a la hora de elegir un accesorio para su vehículo, este grupo de consumidores podría presentar una postura más equilibrada, donde otros puntos como la durabilidad, precio o la funcionalidad, podrían tener un mayor énfasis en la decisión de compra. Lo cual podría influir en el proceso de la cadena de valor, y la escogencia de una estrategia genérica competitiva, ya que este segmento muestra diferentes niveles de exigencia tanto en tecnología como en calidad.

Finalmente, el 3% restante indica que no le es importante la tecnología, lo que podría responder a perfiles más tradicionales, o con una menor familiaridad y acceso a las innovaciones en el mercado. Este grupo, aunque pequeño podría representar un nicho enfocado en puntos como el precio, influenciando tanto la estrategia genérica competitiva y la cadena de valor.

Este factor muestra una diversidad de percepciones, lo que da pie a examinar, como la tecnología podría incidir en una propuesta de valor dentro de un emprendimiento de accesorios vehiculares, como también demuestra que la incorporación de la tecnología podría ser un posible diferenciador competitivo, que se convertiría en una ventaja competitiva, a su vez en la gestión de la cadena de valor, podría tener una gran influencia con la selección de proveedores, los canales de comercialización y el tipo de asesoría pre y pos venta para el cliente final, para poder responder a las expectativas de estos.

### **Indicador Fuerza global**

En los resultados recabados sobre este factor, permite explorar la percepción de los clientes sobre el origen de los productos, un aspecto cada día más relevante en la dinámica

comercial. En los datos obtenidos se observa que un 78% de las personas afirma no tener una preferencia puntual sobre el origen de los accesorios, por lo que se podría entrever que se priorizan aspectos como la calidad y precio, sobresaliendo sobre consideraciones geográficas o nacionalistas. Estas respuestas darían lugar a un análisis con respecto a la cadena de valor ya que se podría permitir una mayor flexibilidad con respecto a él origen, centrándose en aspectos más técnicos como la calidad, precio, e inclusive en procesos internos como la disponibilidad. En contraste un 16% prefiere el producto importado, lo que puede estar asociado a temas de confianza que representan algunas marcas extranjeras, la percepción de prestigio que ostenta un producto como tal, incluso por un tema experiencias previas o recomendaciones. Esta preferencia podría tener influencia en la creación de las propuestas de valor que resalten temas como la innovación, tecnología o marcas, alineándose con la estrategia genérica competitiva de diferenciación, orientada a estos aspectos. Por último, un pequeño porcentaje del 6% indico que prefiere el producto local, lo cual podría responder a motivos como apoyo al mercado nacional, un sentido de identidad, buen desempeño, o familiaridad con proveedores locales. Esto podría apuntar tanto a temas relacionados con la cadena de valor, por decisiones logísticas, o bien a una estrategia de nicho donde se priorizan lo antes mencionado.

Estos resultados abren espacio para reflexionar de como el tema del origen puede o no representar una variable significativa dentro del diseño de la estrategia genérica competitiva, así mimos desde esta óptica, sería importante considerar como los resultados podrían influir en las decisiones con respecto a los diferentes eslabones de la cadena de valor como lo son la selección de proveedores, logística, distribución, almacenamiento, servicio y diferenciación del producto. Así mismo podrían analizarse las implicaciones de estos resultados y su influencia en la ventaja competitiva.

### **Indicador Demográfico**

En el tema demográfico, los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), indican que en la zona de Desamparados, la distribución por género es relativamente equilibrada, con un 52% de la población que son mujeres, y el 48% que son hombres, lo que podría sugerir que no existe una brecha significativa, por lo que las fluctuaciones en comportamientos y preferencias, relacionados a los accesorios para vehículo se debería mantener estable, facilitando el diseño de las estrategias dirigidas a los clientes. A pesar de ello, este equilibrio no necesariamente implica que las preferencias del cliente sean lineales, ya que podrían estar influenciadas por otros factores, como el socio cultural, económico, entre otros.

Desde este análisis se podría decir que, con respecto a la estrategia genérica competitiva, debido a la casi igualdad que se muestra, se facilitaría la creación de una propuesta de valor más amplia y no con una inclinación hacia algún género, lo que daría la posibilidad de priorizar aspectos de diferenciación en múltiples áreas como lo es la calidad, por ejemplo y que con ello se pueda crear una posible ventaja competitiva.

Por su parte en lo que respecta a la cadena de valor, la neutralidad de género que se muestra, podría influir en decisiones como las campañas de marketing, recurso humano y el mix de productos a ofrecer que permitan un mayor alcance y cobertura.

### **Indicador Factor económico**

Este factor tiene una importancia sumamente alta ya que esta impacta tanto los costos operativos de una compañía, como también la capacidad que tienen los clientes para poder adquirir productos y servicios. En este contexto un 76% de los encuestados, consideran que la situación económica influye directamente en la decisión a la hora de comprar accesorios vehiculares, esto se puede deber a un tema de prioridades que están por encima de necesidades

menos inmediatas. Así mismos factores como la inflación, el desempleo, una mala economía incluso los canales de compra, pueden perjudicar e influir en la compra de accesorios para vehículo y por lo tanto en la cadena de valor, ya que se esto podría inclinar la balanza a la selección de proveedores, logística tanto interna como externa, que se adapten a la necesidad de los clientes del sector.

Así mismo en lo que respecta a la distribución del ingreso según la Muestra Representativa del Cantón de Desamparados, realizado por la Municipalidad de Desamparados (2018), alrededor del 45% de la población tiene ingresos mayores a 200 mil colones pero menores de 500mil colones, lo que lo convierte en un ingreso promedio, por decirlo de una manera está en el rango de clase media o media baja, esta condición sugiere que el poder adquisitivo del segmento meta podría estar condicionado, esto especialmente si los accesorios no están claramente alineados a una necesidad puntual. Estos hallazgos, podrían influir en la posible escogencia de una estrategia genérica competitiva, ya sea de costos o bien de diferenciación que combinen una buena relación de precio y calidad, que justifique el desembolso de dinero con el beneficio obtenido.

El análisis anterior resulta fundamental ya que aporta insumos para definir la propuesta de valor, el tema económico podría influir en la estrategia genérica competitiva y su orientación ya sea para buscar un liderazgo en costos o bien un tema de diferenciación que considere una buena relación precio y calidad, así mismo este tema también impacta dentro de la cadena de valor y el proceso de negociación y optimización de inventarios.

### **Indicador Político-legal**

El entorno político legal de nuestro país se caracteriza por marcos regulatorios estandarizados, condiciones similares y acceso digital a múltiples procesos, lo cual facilita los

requerimientos para la formalización, así mismo esta facilidad puede incidir en la viabilidad estratégica, al crear un entorno más propicio para la instalación y puesta en marcha de este estilo de negocio. Estas condiciones también podrían convertirse en una ventaja competitiva ya que si la empresa se adapta ágilmente a estos protocolos podría aventajarse a la competencia.

Así mismo en lo que respecta a la estrategia genérica competitiva el hecho de un entorno legal relativamente fácil, permite un mayor ahorro de recursos económicos lo que podría incidir en un ahorro significativo que permita un mayor enfoque en lo que respecta a diferenciación, por su parte, la cadena de valor al tener una estabilidad tanto política como legal, podría incidir en funciones importantes como la selección de proveedores, logística, como en la gestión de inventarios, esto en parte por la claridad regulatoria lo que disminuyen los costos como también la incertidumbre en el proceso.

Este contexto representa un punto favorable en la viabilidad estratégica, al presentar un entorno accesible y homogéneo, como también barreras de entrada reducidas, lo que permite una mayor apertura para trabajar en actividades de la cadena de valor, como también alinear una estrategia genérica competitiva que se pueda basar en la eficiencia operativa. Así mismo la normativa al ser un tema cambiante, se plantea la necesidad de ser monitoreado por posibles cambios que puedan incidir directamente en el emprendimiento.

### **Indicador Ambiental**

El factor ambiental ha cobrado una importancia sumamente alta en los últimos años, un elemento clave en las políticas de muchas compañías. En nuestro país la regulación de los proyectos que puedan generar afectaciones al ambiente le corresponde a la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA), misma que impone obligaciones y reglas a los diferentes tipos y escalas de negocio.

En el caso puntual del emprendimiento, es posible que no se realicen actividades de alto impacto ambiental tipificadas en la legislación actual, a pesar de esto no se inhibe el tema de responsabilidad ambiental, ya que temas como el empaçado, transporte como otros puntos pueden generar preocupación en el consumidor lo que influye en su percepción.

En relación con la viabilidad estratégica, este aspecto si bien no es una barrera significativa en términos legales, resulta importante considerar como el acatamiento o la implementación de ciertas medidas pueden ser un componente diferenciador dentro de la propuesta de valor, lo que podría ser relevante para un sector que valora el compromiso ambiental en su decisión de compra, lo cual tendría implicaciones en el desarrollo de una ventaja competitiva basada en reputación, sostenibilidad entre otras cosas.

En lo que respecta a la estrategia genérica competitiva, el enfoque ambientalista podría ser parte de un aspecto diferenciador, mediante la implementación de productos con baja huella ambiental empaques sostenibles y otros puntos, ofreciendo productos a los clientes con un valor añadido como lo es el cuidado de medio ambiente. Esto también podría influenciar la cadena de valor en lo que respecta a la selección de proveedores con estándares ambientales adecuados y una gestión empresarial y ambiental responsable.

Esto podría llegar a fortalecer la imagen del emprendimiento, así mismo un conocimiento exhaustivo de la ley puede ayudar a brindar una ventaja competitiva frente a cambios de esta en el futuro lo que toma relevancia en la viabilidad estratégica.

### **Indicador Poder negociador de los clientes**

Este factor como bien se menciona en el marco teórico, hay formas para saber si un comprador tiene el poder en sus manos y por ende incidir en la dinámica competitiva. Temas como la concentración de las ventas en pocos clientes, la disponibilidad de proveedores

alternativos, o bien la amenaza de la integración hacia atrás son puntos para determinar si los clientes cuentan con este poder. Según la encuesta realizada, el 77% de las personas, señalo que compara precios en múltiples sitios y tiendas, esto podría indicar un entorno donde los consumidores están ampliamente informados y cuentan con un abanico de opciones, lo que podría incidir en el tema de diferenciación, por parte del emprendimiento. Un 16% manifiesta que es una práctica que en ocasiones realiza, lo cual podría sugerir que existe un segmento de mercado que equilibre aspectos de precio y valor agregado, que cumpla con los estándares requeridos, lo que podría tener influencia en la cadena de valor y el requerimiento de ofrecer una propuesta equilibrada, como también en el aspecto de su gestión para poder atender diferentes perfiles de consumidor. Por último, un 7% indica que no realiza comparaciones antes de la decisión de compra, esto podría representar un nicho de mercado que valora temas como la conveniencia, disponibilidad, confianza, entre otras cosas, por lo que se diría que se enfoca en aspectos no relacionados con atributos relacionados con el precio, esto supondría una posible influencia tanto en la cadena de valor como también en aspectos diferenciadores.

Estos resultados, permiten explorar como el ejercicio sobre la búsqueda de alternativas por parte de los consumidores es realizado constantemente, lo que podría estar relacionado con un ambiente competitivo donde los consumidores ejercen un poder importante en el mercado. En este contexto se abre el análisis de cómo esta práctica podría incidir en la necesidad de adaptar la propuesta de valor, la estrategia genérica competitiva e inclusive la cadena de valor, para poder con ello adaptarse a las necesidades del consumidor y lograr una posible ventaja competitiva.

Este comportamiento, podría estar relacionado también a la exigencia del cliente en términos de precio, disponibilidad, calidad, y conveniencia, lo que da pie a desafíos entorno a la cadena de valor, y como tal a la viabilidad estratégica.

### **Indicador Potenciales Competidores**

Fred R et al. (2023), habla sobre el tema de las barreras de ingreso y como estas en algunos casos son altas y complican la entrada de nuevos competidores, en el caso puntual de los accesorios para vehículos, la encuesta realizada muestra como el 52% de las personas creen que la competencia es alta, lo cual podría indicar una posible saturación en el mercado local, esto podría deberse a posibles barreras de entrada bajas, lo que podría influir en el análisis de viabilidad estratégica, debido a la alta competencia y la posible limitación del margen de acción, lo que complicaría una posible ventaja competitiva para entrar al mercado.

Así mismo el 44% cree que la competencia es moderada esto podría reflejar una percepción asociada a zonas geográficas, segmentos o experiencias diferenciadas, lo que podría ser relevante para considerar estrategias genéricas mixtas, en las que el emprendimiento encuentre posibles oportunidades para adaptarse a los distintos niveles de presión competitiva. Por último, un 4% cree que la competencia es baja, lo que podría dar indicios de un posible nicho de productos especializados, lo que da para pensar sobre la necesidad de evaluar con mayor profundidad las capacidades internas y la relación con la cadena de valor con el fin de ofrecer una propuesta diferenciadora.

En síntesis, los datos sugieren que existen barreras de entrada bajas, lo podría indicar que hay una elevada participación de oferentes y una posibilidad de saturación en el mercado, esto puede ser posiblemente explicado por la escasa diferenciación entre los productos ofertados, así como por la facilidad de acceso a proveedores, y mercadería importada, aspectos que generan una mayor rivalidad.

Resulta interesante analizar como la competitividad en el mercado enlaza temas de la estrategia genérica competitiva, la gestión de la cadena de valor, y la ventaja competitiva. La

visualización de una alta percepción de competencia puede sugerir desafíos importantes para adoptar una estrategia basada únicamente en liderazgo de costos, ya que esto puede ocasionar una guerra de precios, por lo que se abre una ventana de posibilidad para explorar otros enfoques como la diferenciación o un enfoque de nichos, tomando en cuenta los recursos y capacidades con los que se cuenta.

Así mismo observando la saturación actual del mercado de Desamparados, se podría pensar en estructurar la cadena de valor para responder de una manera más eficiente, explorando temas como la logística, servicio postventa, y mejores relaciones con los proveedores, esto podría formar valores agregados y con ello crear un diferenciador que lleve a una ventaja competitiva.

Los hallazgos encontrados dan una idea sobre la intensidad de la competencia en Desamparados, así mismo muestra los desafíos que se puede enfrentar, como también las condiciones en la que se encuentra actualmente, abriendo un análisis para determinar cómo posicionar este emprendimiento y lograr la viabilidad estratégica.

### **Indicador Poder negociador de los proveedores**

Según Herrera-Casanova et al. (2022), para determinar si un proveedor cuenta con amplio poder se pueden tomar en cuenta algunos factores, como el dominio y control de un mercado por parte de un número reducido de oferentes, la falta de sustitutos, que tengan productos vitales para la industria, o dependencia del comprador hacia el proveedor, por lo que estos factores pueden dar una mayor claridad para entender si un proveedor ejerce poder o no.

A partir del análisis realizado, se puede observar que un 44% de los encuestados cree que el proveedor es quien impone el precio, esto podría estar relacionado con una posible necesidad de ciertos proveedores que ofrezcan productos especializados o bien tengan exclusividad de

marcas, lo que podría tener influencia en la gestión de la cadena de valor, y en la formulación estrategia genérica competitiva debido a posibles restricciones de negociación. Un 43% indica que es la tienda es quien determina este aspecto, estos resultados sugieren un grado similar de influencia, aunque con una ligera diferencia entre el proveedor y la tienda, pero en esencia están igualados, esto puede ser significativo para explorar formas de construir una ventaja competitiva mediante políticas en la cadena de valor adaptables y estratégicas.

Y un 13% manifiesta no conocer del tema. Aunque hay una ligera predominancia de los proveedores, no es tan alta como para que estos tengan el poder y dominio sobre el mercado, esta pequeña diferencia puede estar relacionada, a puntos como la especialización de algunos proveedores en ciertos productos o la exclusividad de marcas establecidas, lo que puede tener cierta influencia en el mercado.

Desde el punto de la viabilidad estratégica, la supuesta igualdad podría generar posibles oportunidades para negociar mejores condiciones competitivas, con distintos proveedores, así mismo la igualdad mostrada podría implicar que se desarrolle una estrategia en la gestión de la cadena de valor que diversifique las compras para evitar riesgos como la dependencia y los cambios de precio.

Este tema aporta elementos que ayudan a analizar la viabilidad estratégica, identifica posibles riesgos y oportunidades en el diseño de la estrategia genérica competitiva, y facilita la estructuración de una mejor cadena de valor.

### **Indicador Amenaza de productos y servicios sustitutos.**

Fred R. et al. (2023), afirma que, existe una gran intensidad de amenaza cuando las personas pueden satisfacer sus necesidades mediante una amplia gama de opciones.

Por lo tanto, este punto tiene una influencia en el comportamiento del consumidor que lo vuelve un factor clave. En el análisis realizado sobre este tema, los resultados indican que muchos de los encuestados consideran otras marcas o productos similares antes de una compra, específicamente un 68% de las personas realiza esta práctica, esto podría estar vinculado a una escasa diferenciación en el mercado de accesorios para vehículo, lo que plantea desafíos para desarrollar una ventaja competitiva con base en las características del producto, esta práctica también podría influir en la estrategia genérica competitiva, como en la cadena de valor para competir por precio, disponibilidad o servicios.

Así mismo un 20% indica que realiza ocasionalmente esta práctica, esto podría indicar que existe un nicho de mercado que se enfoca en suplir sus necesidades específicas, es compulsiva, o bien puede tener cierta fidelidad, este contexto puede ser relevante en el tema de la cadena de valor ya que es probable que este mercado no responda únicamente a precios. Esto podría hacer que la cadena de valor se enfoque en generar valores agregados, garantizar disponibilidad y crear confianza.

Finalmente, un 12% no practica esta comparativa, lo que da lugar a posibles consumidores con lealtad a la marca o bien desinteresados en buscar más opciones, este nicho, aunque pequeño podría ser valioso para el análisis de la viabilidad estratégica, especialmente si se logra identificar aquellos puntos que fomenten la retención de este tipo de clientes, lo que podría influir en la cadena de valor y la estrategia genérica competitiva.

Este ejercicio sugiere que hay una gran comparación, lo cual puede estar relacionado, al fácil acceso tanto a plataformas de internet, así como a múltiples proveedores existentes en el mercado, lo que da como resultado una posible comparación de aspectos como precio, calidad, disponibilidad, y marcas. Así mismo el amplio porcentaje de personas que comparan puede

asociarse también a la poca diferenciación que perciben en el mercado, por lo que podría hacer que los clientes se inclinen por temas como el precio y disponibilidad, e inclusive por valores agregados como el servicio postventa.

Así mismo el entendimiento de la amenaza de productos sustitutos es esencial para valorar la viabilidad estratégica, con ello identificar como responder a la presión creada por los sustitutos y definir lo que se puede hacer para diferenciarse y fidelizar a los clientes.

### **Indicador Rivalidades existentes entre los competidores.**

Este es uno de los aspectos que tienen un peso importante y directo en la estrategia competitiva en el mercado. En este factor los resultados muestran que un 86% de las personas encuestadas considera que existe una competencia agresiva, esto podría sugerir que los clientes perciben una dura rivalidad entre los competidores, este entorno podría influir en la escogencia de una estrategia genérica competitiva, ya que una competencia basada de precios podría desatar una guerra lo que afectaría posibles márgenes, por lo que entonces se requeriría valorar estrategias genéricas como la de nicho o bien de diferenciación. Un 11% cree que es que la rivalidad es moderada, esto puede indicar que existirían ciertos sectores geográficos o segmentos de este mercado con menor presión competitiva, lo que podría influir en la cadena de valor en espacios donde la logística, servicio, o relaciones con clientes sean diferenciadores y con ello se podría crear una ventaja competitiva. De ultimo un 3% indica que no hay tanta competencia, y por ende poca rivalidad, lo que muestra que es probable que en diferentes áreas geográficas o el perfil del consumidor tengan una afectación en esta percepción, lo que podría tener efectos en la estructuración de la cadena de valor y la estrategia competitiva.

El alto porcentaje sugiere un entorno intensamente competitivo, como lo expone Herrera-Casanova et al. (2022), esto se puede deber, a tema como una alta cantidad de competidores,

barreras de entrada reducidas lo que permite que nuevos oferentes ingresen con facilidad, y temas de escasa diferenciación entre producto y servicio, esto podría generar una presión constante por la lucha de precios, promociones y calidad, con el fin de atraer clientes y mantenerse relevantes.

Desde el punto de la viabilidad estratégica, el ambiente competitivo en la zona de Desamparados es desafiante y con ello plantea retos en el diseño de la propuesta de valor, ya que una estrategia de precios bajos puede desencadenar un conflicto, lo que podría llevar a explorar temas como la diferenciación ya sea del ámbito de servicio o bien del producto como tal, por lo que sería necesario evaluar cual sería la estrategia genérica competitiva, como también la ventaja competitiva a usar para hacer frente a esta intensa rivalidad.

Este análisis mejora la comprensión del nivel de rivalidad existente y condiciones entre los competidores en la zona para poder definir una propuesta de valor y posicionamiento dentro del sector.

#### Objetivo específico 2

- Catalogar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de accesorios para vehículos por medio de un benchmarking.

#### **Indicador Logística de entrada**

Este tema es un punto clave en la cadena de valor ya que relaciona temas como la recepción de mercancías su almacenamiento, y su posterior control, lo que afecta directamente la capacidad de respuesta de la empresa, como la eficiencia en las operaciones. Como parte del benchmarking realizado, se consultó los posibles problemas en este ámbito y como fue solucionado por los entrevistados, ambas entrevistas cuentan con el mismo problema, el hecho de la falta de espacio cuando este rebasa la capacidad establecida, lo que probablemente genera

cuellos de botella, con lo que se da una afectación en la eficiencia en el proceso en la cadena de valor. Frente a esta problemática los encuestados adoptan practicas similares buscando optimizar los espacios, usando prácticas del estilo Kaizen con sus 5s, para organizar los espacios de manera lógica, y solucionar en parte el problema. Aunque estas estrategias se dan de manera un poco rudimentaria y empírica, buscan una mejora en la funcionalidad de los espacios y enfrentarse a los limitantes que se presenten.

Desde la viabilidad estratégica la identificación de estos retos logísticos permite un mejor análisis de cómo gestionar estos desafíos, y que estos a través de una mejora continua se puedan convertir en ventajas operativas importantes, como también incidir en una mejor percepción del cliente.

Estas iniciativas aportan datos valiosos para anticipar posibles problemas y con ello planificar estrategias que mejoren la cadena de valor, contribuyendo a una posible ventaja competitiva basada en la eficiencia.

### **Indicador Operaciones/Producción**

Dentro de la cadena de valor, estos rubros representan una fase crucial que incide directamente en la calidad de los procesos, como también en la respuesta que se le da al cliente, por lo que este proceso de la cadena de valor debe ser eficiente y eficaz, por lo cual este factor es clave. Así mismo un buen manejo de este permite una mayor optimización de recursos, reducción de costos, entre otras cosas, son elementos útiles para mantener una ventaja competitiva.

Los entrevistados dan un panorama claro sobre el manejo de los productos y en esencia sus estrategias para lograrlo, temas como un adecuado control de inventarios y un inventario sin saturación, forman parte del eje central para optimizar las operaciones, lo que refleja una

preocupación por mantener un equilibrio para mantener un correcto flujo operativo. También la implementación de sistemas permite controlar de una mejor manera cada ítem, aunado a un proceso mencionado como la identificación clara de productos y asignación de áreas para cada proceso, lo que crea una reducción de tiempos, aprovechamiento del recurso humano y material, a su vez que se evitan cuellos de botella creando un flujo más eficiente en el proceso operativo/producción.

Este tema sobre operación/producción aporta puntos importantes que impactan directamente en la propuesta de valor, ya que identifica practicas orientadas a la eficiencia, el control, la implantación de tecnología, entre otras cosas, por lo que una buena estructura de procesos operativos puede representar una ventaja competitiva, un diferenciador y un componente estratégico en la cadena de valor.

### **Indicador Logística de salida**

Este indicador se basa en actividades relacionadas con temas como el alisto del pedido, distribución del producto, y otros frentes, siendo este otro elemento estratégico y esencial en la cadena de valor, mismo que puede influir en la percepción y fidelización del cliente. En una de las entrevistas realizadas, se evidencio una clara inclinación en puntos como la eficiencia, la rapidez de entrega, la comunicación y seguimiento, un logro realizado a través de alianzas con empresas como Uber, que permiten una mayor trazabilidad para el oferente y para el cliente. Esta práctica ayuda a una comunicación más eficaz, a su vez que genera una mayor confianza y seguridad generando una mejor experiencia para el cliente. Así mismo en la otra entrevista, se menciona el establecimiento de rutas, con el fin de entregar productos en menos de 24 horas, esto complementado con algunas ideas antes mencionadas como la rapidez y control, hacen que este enfoque muestre una optimización de los recursos con los que se cuenta, lo que permite una

mayor flexibilidad operativa para responder a los clientes de manera óptima y logrando adaptarse a un entorno siempre cambiante.

Si se analizan ambas propuestas, estas buscan la optimización de recursos y un servicio al cliente eficaz, y esto podría suponer una ventaja competitiva. Por lo que, en el contexto del emprendimiento, estas estrategias sugieren que el tema de la logística de salida podría también tener un papel importante como posible diferenciador, influir en la viabilidad estratégica, en la experiencia del cliente, el cumplimiento de promesas, capacidad competitiva y la generación de un valor agregado para el cliente.

### **Indicador Marketing y ventas**

Este apartado es un eje estratégico y pieza angular de la colocación del producto y posicionamiento en el mercado. Con respecto a este indicador se puede identificar las formas diferentes en las cuales se aborda la estrategia comercial, en la primera respuesta sobre los canales de venta utilizados, el entrevistado mantiene una preferencia por el canal tradicional de venta presencial, que si bien es cierto, este busco, la manera de abrirse paso en los medios digitales, no logro los objetivos deseados, esto puede estar vinculado a factores como la localidad o el perfil del consumidor, lo que incide en la eficiencia y aceptación limitando la oportunidad de innovar en el tema digital. Por lo cual se reoriento la estrategia hacia un servicio presencial, priorizando el contacto directo y la atención personalizada, lo que podría tener influencia en términos de diferenciación.

Por su parte en la segunda respuesta se puede ver como este usa un canal de venta detallista, donde se usa intermediarios para colocar su producto, lo que le da un mayor alcance y distribución, pero puede limitar parte el contacto directo con el consumidor final, limitando la

retroalimentación inmediata. En estas perspectivas se puede ver que de un lado se tiene la cercanía, y control de la venta final, mientras que por otro lado se opta por el alcance.

Estos enfoques podrían relacionarse con diferentes puntos de la estrategia genérica competitiva, en especial el punto de diferenciación, así mismo, es posible considerar sobre como los diferentes canales de venta podrían influir en la gestión de la cadena de valor, lo que abriría una posibilidad de identificar ciertos elementos que aportarían un valor agregado y que influyan en la viabilidad estratégica de un emprendimiento de accesorios vehiculares en Desamparados.

### **Indicador Servicios**

Casanova-Villalba et al., (2022), expone que los servicios son aquellas actividades que buscan generar un valor agregado, al producto posterior a la compra, y como se puede observar en los resultados, esto es un pilar fundamental para ambos entrevistados.

Temas como las garantías, soporte técnico, una atención ágil y personalizada, son elementos considerados como fundamentales para consolidar la relación y fidelizar al cliente.

Así mismo estos temas van de la mano con el establecimiento de reglas claras al momento de la adquisición del producto, estableciendo los parámetros para evitar confusiones y con ello conflictos que generen mal entendidos, por lo que estas herramientas están alineadas al tema fidelizar al cliente y lograr satisfacer las necesidades, mientras que brinda un cierre óptimo y una ventana para futuras compras por parte de los clientes. Lo expuesto pueden interpretarse como posibles puntos de la estrategia de diferenciación, ya que se genera un valor agregado para los clientes.

Así mismo, estas estrategias podrían influir en la cadena de valor, en lo que respecta en el servicio al cliente, y a la postventa. Desde esta perspectiva, se podría plantear que una

implementación adecuada de estas actividades ayudaría a generar una ventaja competitiva y favorecer las relaciones duraderas y una diferenciación en el mercado de Desamparados.

### **Indicador Infraestructura/tecnología.**

En lo que respecta a estos temas, las empresas tienen conciencia de que es necesario la implementación de tecnología e infraestructura necesaria para un mejor control y crecimiento, temas como la optimización de espacios con incorporación de estantes, hace que se tenga un mejor control y facilita la agilidad operativa, la ampliación de las instalaciones, busca mejorar la eficiencia de la compañía y con ello se puede sugerir un posible crecimiento o bien prever esto, estas inversiones pueden interpretarse como parte de la capacidad para responder ante un mercado cambiante. En temas tecnológicos se destaca la preocupación constante por incorporar mejoras con el fin de lograr una mayor eficiencia y control operativo, dentro de la cadena de valor, como la logística, operaciones y administración.

Estos hallazgos pueden mostrar una orientación hacia la mejora continua, lo cual se relaciona con la ventaja competitiva y permitirían generar procesos más estructurados, adaptables y posiblemente diferenciadores. Estos elementos si bien por sí solo no garantizaría la viabilidad estratégica, podría representar un factor importante al momento de enfrentar un mercado competitivo y cambiante.

### **Indicador Recurso Humano**

Este indicador abarca aquellas actividades de reclutamiento, selección, capacitación entre otras cosas relacionadas, y su correcta gestión puede representar una ventaja estratégica significativa. Las respuestas obtenidas en el método cualitativo, refuerza la importancia que tienen los colaboradores y como estos son una gran inversión para el desarrollo organizacional.

En ambas entrevistas el eje principal es la capacitación, que se vuelve una herramienta indispensable para enfrentar los retos que se presenten en el entorno laboral. En la primera respuesta se hace referencia al termino paciencia, en el proceso de formación, lo que demuestra una cultura empresarial tolerante, que promueve una adaptación progresiva a las exigencias del entorno, lo que consolida una buena identidad corporativa, aspectos que se vinculan con actividades de apoyo en la cadena de valor.

La segunda respuesta presenta una visión que incorpora elementos complementarios, como un reclutamiento adecuado que se adapte a las necesidades empresariales, motivación, buen trato, horarios flexibles, una apertura para escuchar al personal. Estas prácticas tienen el fin de poder fidelizar a los colaboradores, generando un sentido de pertenencia y compromiso.

Estas respuestas permiten considerar que los diferentes elementos usados por los encuestados en la gestión de talento podrían tener cierta influencia en el desarrollo de una ventaja competitiva, en especial si se lograra consolidar un equipo alineado con los objetivos y que sea adaptable a ciertas situaciones. Este enfoque podría relacionarse a una estrategia genérica competitiva, como lo es la diferenciación ya que podría repercutir en la atención al cliente y otros factores. Así mismo estas prácticas, se enlazan con la cadena de valor en particular con las actividades de apoyo, mismas que podrían ser consideradas en el análisis de la viabilidad estratégica.

### **Indicador Abastecimiento**

Este indicador es fundamental para la cadena de valor, ya que como tal el éxito de este puede incidir de manera positiva o negativa en la calidad del producto o servicio brindado, como también en gastos y la capacidad de la compañía. Como se observa en las respuestas obtenidas

en las entrevistas, se denota la importancia de este factor como parte del proceso operativo, aunque contando con diferentes matices.

En la primera entrevista, se observa la preferencia por proveedores que brinden marcas posicionadas y reconocidas en el mercado, que ofrezcan un balance entre calidad y precio. Este tipo de selección podría estar orientada a reducir la incertidumbre tanto para el oferente como para el consumidor, una medida que busca también generar una garantía de reputación y un reconociendo rápido por parte del consumidor, el otro punto fundamental es la búsqueda de un óptimo desempeño entre el tema de costo-beneficio, lo que permite la satisfacción del cliente, sin sacrificar la competitividad en el mercado, esto podría vincularse a una estrategia de diferenciación en parte moderada basada en atributos del producto.

En la segunda respuesta, se aprecia una visión más amplia y mucho más estratégica, donde se busca adaptar las necesidades del cliente y empresa a la dinámica, permitiendo una mayor agilidad frente a los cambios del entorno. Aspectos claves que se mencionan, como las condiciones de crédito otorgadas por los proveedores, permite un mejor margen de maniobra en la adquisición de inventarios, la eliminación de intermediarios es otra clave, ya que permite un mayor control sobre el producto, se optimizan costos, e inclusive se permitiría la diferenciación. Estos temas parecen alineados a una gestión estratégica del indicador de abastecimiento que trata de generar eficiencia y flexibilidad a un entorno cambiante, así mismo podría considerarse que el control sobre estos elementos fortalece la ventaja competitiva, ya sea en temas de diferenciación o el margen de maniobra. En cuanto a retos a superar se tiene la dependencia en ocasiones de un solo proveedor, lo que restringe la capacidad de negociación y aumenta la vulnerabilidad del negocio, por lo que, la solución dada es que, a través de una gestión de búsqueda constante, se da con nuevos proveedores para minimizar esa problemática.

Ambas respuestas coinciden en un punto, la reducción del riesgo en el tema de abastecimiento, aunque de diferentes maneras, una se enfoca en la seguridad y estabilidad que ofrecen marcas reconocidas, mientras que la otra parte se da desde un punto de control y adaptación. Estas prácticas podrían tener implicaciones en la viabilidad estratégica, mientras que podría fortalecer la capacidad de respuesta, optimización de recursos y reforzar partes clave de la cadena de valor, estos elementos, aunque no determinantes por sí solos podrían ser considerados, en un ambiente competitivo como el de Desamparados.

#### Objetivo específico 3

- Relacionar el estado del entorno, la gestión de la cadena de valor con una estrategia genérica competitiva y una ventaja competitiva de un emprendimiento de accesorios vehiculares.

#### **Indicador Liderazgo en costos.**

Esta estrategia se basa en ofrecer precios bajos, como medio para atraer clientes, con ello competir en el mercado. En la encuesta realizada se evidencia que, si bien el precio bajo es un factor relevante, no es un elemento determinante para la decisión de compra de accesorios para vehículo.

Uno de los factores mayormente mencionados con 206 respuestas fue ofertas y descuentos, y aunque este elemento está relacionado con el precio bajo, su impacto va más allá del ahorro económico.

Lo que sugiere que los clientes no solo responden exclusivamente a un precio, sino que también a la percepción de oportunidad, una sensación de ahorro y urgencia, esto podría demostrar que el consumidor es más propenso a la impulsividad que a la lógica racional, lo cual

puede tener implicación en las estrategias de promoción y comunicación, más que un precio bajo durante el tiempo.

En segundo lugar, se tiene el factor, características únicas, este demuestra que muchas personas priorizan aspectos de funcionalidad, innovación o atributos distintivos lo que aporta un valor agregado para el cliente y puede ser determinante en el proceso de compra. Este hallazgo se inclina hacia una estrategia de diferenciación, más que a una estrategia de costos. Así mismo el servicio, es otro de los factores, que es sumamente relevante, ya que muchos de los encuestados ven primero un buen servicio que un precio bajo, siendo la experiencia de compra un elemento clave dentro del proceso de elección, reforzando la idea de que esta experiencia podría considerarse como una posible ventaja competitiva.

Por último, el precio bajo, este factor si bien es importante para algunas personas, no se posiciona como la prioridad general. Es posible interpretar que este factor puede tener mayor peso dentro de sectores de menor poder adquisitivo, que buscan productos para satisfacer su necesidad, omitiendo otros factores. Vislumbrando que una estrategia meramente centrada en precios bajos podría no ser sostenible y atractiva en el tiempo y para el mercado de la zona de Desamparados

A raíz de los resultados obtenidos se abre la posibilidad de preguntarse si un enfoque de costos podría ser el pilar principal de un emprendimiento de accesorios vehiculares, esto podría plantear la alternativa de una ventaja competitiva basada en diferenciadores, que podrían contribuir a una percepción de valor agregado.

### **Indicador Diferenciación.**

Herrera-Sánchez et al. (2022), indica que parte de la diferenciación es aquello que es percibido como único, factores como productos, valores agregados, servicio, cadena de valor

entre otras cosas, contribuyen a la creación de la diferenciación. En este contexto se planteó preguntas tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, para poder visualizar un panorama más amplio.

Desde la perspectiva cuantitativa, se muestra un 33% que prioriza la calidad y durabilidad, siendo este un elemento que refleja una preferencia por atributos funcionales, percibidos como indicadores de valor, este dato sugiere que una parte del mercado no siempre se guía por temas ligados a un tema de precios bajos, lo que apunta a diferenciación basada en los atributos. También un 13%, manifiesta el valor que tienen la innovación y tecnología, como parte de su elección, que se relaciona con la autenticidad, novedad entre otros factores que refuerzan el punto de la exclusividad. Esta preferencia podría influir en una fuente de diferenciación que complemente la propuesta de valor, esto también podría influir en la estructuración de la cadena de valor ya que esta especialización requeriría de proveedores y logística especializada. La marca también fue relevante, aunque en menor medida, con un 10%, lo que pone en el papel puntos intangibles como el prestigio, confianza, exclusividad, valores que se asocian a la diferenciación, así mismo esto podría abrir puertas a la construcción de marca y con ello se favorezca el diseño de una ventaja competitiva.

Por su parte un 24% prioriza el precio como eje principal para su elección, mientras que un 20% destaca el tema de disponibilidad inmediata, lo que con lleva a mostrar criterios que coexisten dentro de los posibles clientes, suponiendo retos importantes, al estructurar una estrategia de diferenciación para poder responder a múltiples segmentos como también el posible diseño de una propuesta de valor y la articulación de la cadena de valor para satisfacer las diferentes necesidades.

Los resultados cualitativos, arrojan claves que son parte de su propia diferenciación en algunos casos como lo es el servicio al cliente y entrega, aspectos que fortalecen el vínculo con el consumidor, y genera un estímulo de valor agregado, lo que podría considerarse como parte de la propuesta de valor. Por otra parte, también se puede observar políticas orientadas a la mejora continua, como parte de la diferenciación, alineando ciertos elementos de la cadena de valor como, practicar valores de eficiencia y una mayor cercanía, pueden representar una fuente de ventaja competitiva difícil de copiar.

Ambos resultados tanto cualitativos como cuantitativos, podrían indicar que la diferenciación se da tanto en detalles como en lo interno de los procesos y gestión del cliente. Esta perspectiva permitiría analizar con mayor profundidad, como podrían establecerse estrategias de diferenciación y su influencia en la viabilidad estratégica en un entorno cambiante.

### **Indicador Estrategia de Nicho**

Herrera-Sánchez et al. (2022) describe que la estrategia de nicho puede adoptar diferentes formas, orientando estas a una meta, dando lugar a que se enfoquen múltiples esfuerzos hacia un segmento específico, esto mediante ventajas que permitan una diferenciación como lo son, el desarrollo de habilidades y productos únicos, o un servicio personalizado, y todo esto para diferenciarse de una competencia más generalista. En el análisis cuantitativo se puede observar que ambas entrevistas tienen cierta similitud lo que deja entrever como la experiencia y la dinámica del proveedor son atributos valorados por el nicho.

En la primera respuesta se visualizan factores como el servicio, los tiempos de entrega, la disponibilidad, y la relación precio-calidad. Lo que establece una combinación influenciada no solo por aspectos tangibles y económicos sino de también de eficiencia, estos puntos mencionados permiten interpretar que existe una intención de fortalecer la relación con el cliente

para lograr una fidelización, lo que da lugar a que estos elementos posiblemente se puedan convertir en una ventaja competitiva.

En la segunda respuesta se consideran los temas anteriormente mencionados y se incorpora nuevos elementos, como lo son el respaldo y garantía, estos adicionales pueden estar enfocados a un nicho de mercado que no solo valora la eficiencia y el producto como tal, sino que también prioriza la seguridad posterior a la compra, lo que fomenta la tranquilidad en el producto adquirido y demuestra el compromiso del proveedor con posibles fallas o problemas. Estos aspectos fortalecen el compromiso y la confianza con el proveedor, lo que consolidaría posibles relaciones a lo largo del tiempo, que en un mercado como el de accesorios vehiculares es primordial.

Este análisis permite identificar ciertos elementos estratégicos que podrían influir en la viabilidad estratégica de un emprendimiento de accesorios vehiculares, que facilitarían condiciones para el desarrollo de diferenciadores. Así mismo ambas respuestas permiten explorar diferentes puntos de la estrategia de nicho, una que se inclina por la generación de confianza y otra a un tema operativo, estos puntos son referencias interesantes que podrían contribuir en la construcción de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

### **Indicador Organización.**

La organización es punto fundamental para una compañía, ya que esta es clave para el logro de una ventaja competitiva, ya que una organización eficiente, eficaz como activa, logra un mayor aprovechamiento de los recursos, una mejor imagen, como también una mejor adaptabilidad a los cambios en el entorno.

Los datos obtenidos muestran una gran inclinación, sobre la importancia de la disponibilidad inmediata, siendo un punto clave para un 84% de los encuestados, demostrando

con ello una clara preferencia donde las personas priorizan una entrega rápida, tratando de satisfacer la necesidad de manera pronta. Este aspecto puede tener una influencia en la cadena de valor, en factores críticos como la logística, la eficiencia, gestión de inventarios, puntos cruciales en la gestión de la cadena de valor que permiten satisfacer las necesidades de los consumidores.

Un porcentaje pequeño de 16% si bien no quiere decir que no le importa la inmediates, es un mercado que está dispuesto a esperar en algunos contextos, esto puede permitir una posible segmentación por nichos que podría definir líneas de atención y servicio lo que podría impactar a la viabilidad estratégica. Así mismo la encuesta demostró que no hubo nadie que indicara que no le resulte importante la disponibilidad, lo que marca una necesidad fundamental de reducir los tiempos de espera mantener una buena organización en lo que respecta a disponibilidad, inventarios y temas relacionados, lo que da como resultado un gran desafío en términos logísticos y de cadena de valor.

Por otro lado, los entrevistados, coinciden sobre la necesidad de la disponibilidad como algo esencial, mismo que al no poder ofrecerse al instante, los clientes se ven tentados a buscar otras opciones, lo que se traduce en pérdidas. Lo que sugiere un impacto significativo tanto en la imagen como en la fidelidad de los clientes y como tal en la sostenibilidad del negocio.

Esto podría dar a entender que la disponibilidad inmediata no solo se basa en la entrega de un producto sino también a una coordinación con la cadena de valor, por lo que es posible que a través de una organización eficiente y eficaz se daría una mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades inmediatas de los clientes y que esto lo convierta en una ventaja competitiva.

Así mismo el análisis de los elementos relacionados a la organización podrían tener un peso importante dentro de la cadena de valor, lo podría generar recursos valiosos para evaluar la

viabilidad estratégica, en donde la eficiencia la eficacia podrían ser parte de una ventaja diferenciadora del emprendimiento.

### **Indicador Valor**

El valor como tal es una pieza angular en el concepto de recurso y capacidad, ya que esto representa la precepción por parte de un cliente, es aquello que genera esa relación con lo que el cliente paga y espera a cambio, un ejemplo sería el termino precio calidad, son algunos de los factores que en ocasiones no son percibidos de manera inmediata por el cliente, pero que tienen una gran importancia en temas como la ventaja competitiva o la diferenciación.

En el análisis realizado, se identifica que la relación precio calidad no es percibida de manera inmediata en toda ocasión, ya que esto depende del contexto en el que se encuentre la persona, por lo que pone en evidencia que el cliente no siempre relaciona su decisión de compra con este tema, sino que busca una relación costo-beneficio que cumpla a sus necesidades específicas. Lo que resalta la complejidad en la toma de decisiones por parte del cliente.

La segunda respuesta, refuerza la necesidad de priorizar el precio, pero sin dejar de lado el tema de la calidad, ofreciendo productos que se adapten a las necesidades de los clientes. Por lo que la capacidad de ajustar la propuesta de valor según las expectativas del cliente se convierte en un tema fundamental. Esto muestra que la valoración del producto varía según las necesidades, contexto y uso del accesorio vehicular.

Este análisis y la relación de costo beneficio podría comprenderse como un tema más amplio, ya que los clientes no solo toman en cuenta aspectos como la calidad o el costo, sino también aquellos productos que se ajusten a las necesidades específicas, lo que podría influir en la decisión de compra. Lo que sugiere que un equilibrio cuidadoso en las diferentes preferencias de los segmentos de clientes podría resultar relevante. En este sentido, podrían existir

implicaciones en la viabilidad estratégica, y cadena de valor especialmente si se considera la necesidad de una mayor flexibilidad y adaptación a la propuesta comercial, lo que en conjunto podría contribuir a la generación de una ventaja competitiva.

### **Indicador Rareza**

Este punto en la teoría de recurso o capacidad hace énfasis en aquellos atributos que son escasos o bien difíciles de copiar y que con ello se logre una ventaja competitiva.

En las respuestas obtenidas de los entrevistados se deja entrever que mucho de elementos que presentan esa rareza y diferencia no se centran en el producto tangible, sino en factores complementarios como la garantía, servicio. Reforzando esta teoría, en la segunda respuesta señala que, debido a la poca diferencia de los productos en el mercado, impide competir por la rareza en ello, lo que lleva a centrarse en factores claves como, la eficiencia en entregas, logística, una mezcla de precio calidad entre otras.

Estos hallazgos son particularmente relevantes ya que un mercado relativamente saturado hace que se incline la balanza por temas de valor agregado como los antes mencionados, aunque estos elementos no son raros como tal, a través de una correcta gestión dentro de la propuesta de valor se pueden convertir en una ventaja competitiva, y un recurso raro. Así mismo esta gestión de los recursos muestran una capacidad estratégica en términos de diferenciación.

Estos aspectos podrían tomar relevancia al analizar la viabilidad estratégica, desde la perspectiva de la cadena de valor, la ventaja competitiva y la estrategia genérica competitiva, ya que se sugiere que incluso en mercados donde la imitación es alta, el mejoramiento de atributos enfocados a un valor agregado podría ser relevantes en el emprendimiento.

### **Indicador Imitación.**

Este factor es aquel que en esencia dicta si un recurso o capacidad puede ser imitado.

Dentro de las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados, se observó el hecho de que el éxito en este rubro no solo depende de elementos tangibles, sino que también se puede encontrar en componentes claves como lo son la ubicación del local, servicio y disponibilidad de inventario, esto si bien puede ser replicado por la competencia, no es tan fácil de realizar a corto plazo, debido a ciertas limitantes, lo que sugiere una posible diferenciación y ventaja competitiva.

En la segunda respuesta se denota la importancia de la diferenciación en todos los procesos y áreas, señalando la eficiencia y eficacia como pilares, lo que podría interpretarse como parte de una estrategia de gestión de la cadena de valor, así mismo a que al crear un sistema complejo de procesos internos que resguarden estos pilares, podría dificultar la posible imitación por parte de los competidores, lo cual puede influir en una ventaja competitiva en se prolongue en el tiempo.

Así mismo en el punto de la estrategia genérica competitiva, estos elementos podrían indicar que la diferenciación va más allá de elementos tangibles, extendiéndose a partes más operativas relacionados a la cadena de valor, lo que una posible buena gestión estratégica en este rubro podría influir con la viabilidad estratégica.

# CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó luego del análisis realizado en el capítulo 5. Las conclusiones responderán a la pregunta de investigación y al objetivo general, mientras que las recomendaciones estarán estrechamente relacionadas a las conclusiones.

Tanto las conclusiones como recomendaciones se han estructurado de manera tal que ambas este una a la par de la otra esto a través de una tabla de dos columnas, al lado izquierdo la columna de conclusiones, basadas en el análisis de cada indicador realizado en el capítulo anterior, la columna de la derecha, muestra las recomendaciones y a las cuales se llegó basado en las conclusiones, este estilo es elegido para mejorar la fluidez y seguimiento de ideas.

### 6.1.1 Primer objetivo específico.

El primer objetivo específico señala:

- Identificar el estado del entorno de un emprendimiento de accesorios para vehículos, ubicado en Desamparados San José Costa Rica.

A continuación, se presentará las conclusiones por indicador y las recomendaciones correspondientes a este, con base en el objetivo específico anteriormente mencionado.

**Tabla 3**

*Conclusiones y recomendaciones objetivo 1.*

Conclusiones	Recomendaciones
--------------	-----------------

<b>Indicador:</b>	
Socio Cultural	
<p>Este indicador mostro, como dentro de un área geográfica, puede compartir una variabilidad de opiniones, lo que permite un análisis más profundo y un mayor entendimiento de las preferencias de los consumidores, esto más específicamente en el tema de la moda y como estos aspectos influyen dentro de la cadena de valor, la ventaja competitiva y la estrategia genérica competitiva. Como se mostró en el análisis existe un gran segmento que prefiere la funcionalidad por encima de tendencias estéticas, lo que sugiere una posible estrategia genérica competitiva basada en costos y una cadena de valor orientada a la eficiencia y calidad. Así mismo se tiene un segmento de mercado que si valora la moda y el diseño lo que permite decir que este es un mercado donde la estrategia de diferenciación puede jugar un papel trascendental, por lo que ambas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una estrategia competitiva mixta que contemple aspectos importantes como la calidad, las tendencias y el costo.</li> <li>• Desarrollar procesos dentro de la cadena de valor que permitan encontrar proveedores que cuenten con productos de buena calidad, buen precio, como también diferenciados.</li> <li>• Establecer una cadena de valor eficiente y eficaz que busque reducir costos y mantener precios competitivos.</li> <li>• Mantenerse constantemente vigilante de las tendencias locales, para ajustar la estrategia de forma proactiva.</li> </ul>

<p>perspectivas son considerables para proponer una propuesta de valor tanto flexible como una cadena de valor que se adapte a las necesidades del consumidor, esto podría suponer una posible ventaja competitiva para el emprendimiento.</p>	
<b>Indicador:</b>	
Tecnológico	
<p>Este indicador muestra como parte de los consumidores tienen un genuino interés en la tecnología y como esta se ha integrado dentro de ellos, esto da pie a la necesidad constante de innovar y mantener la tecnología como parte fundamental de la oferta de productos para los consumidores, lo que tiene gran importancia a nivel de la estrategia genérica competitiva ya que su implementación debe ser cuidadosa ya que la tecnología usualmente tiende a ser relativamente cara en sus inicios y posteriormente su precio cae, por lo que es necesario una optimización de la cadena de valor para negociar precios justos y saber</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar la cadena de valor para evitar posibles obsolescencias y con ello brindar productos acordes a la actualidad y necesidad de los clientes.</li> <li>• Establecer una cadena de valor eficiente que negocie mejores precios con los proveedores y que brinden productos tecnológicamente actualizados como también con garantía de calidad.</li> <li>• Capacitar a los colaboradores de ventas para poder ofrecer asesoría especializada sobre los productos.</li> <li>• Diversificar la oferta de productos, para poder llegar tanto a los consumidores tecnológicos como a los más</li> </ul>

<p>manejar los productos a fin de que no se queden obsoletos. Así mismo es importante concluir que existe también un mercado de consumidores más interesados en cuestiones como el precio la durabilidad o la funcionalidad, lo que también es importante para tomar en cuenta en ofrecer productos que se adapten a ambos mundos o bien que cuenten con diferenciadores para cumplir las necesidades.</p>	<p>conservadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar continuamente las tendencias en tecnológicas en el sector automotriz para brindar siempre productos actualizados y mantener la competitividad.</li> <li>• Integrar herramientas tecnológicas tanto en los procesos de atención al cliente como en la comercialización.</li> </ul>
<b>Indicador:</b>	
Fuerza Global	

<p>En lo que respecta a este indicador se puede denotar una clara inclinación con respecto a temas más puntuales como la calidad y precio antes que un origen como tal, lo que permitiría una mayor flexibilidad a nivel de la gestión en la cadena de valor, ya que permite acceder a proveedores tanto nacionales como internacionales en función de las necesidades técnicas y operativas. Por otra parte, existe un segmento que le es importante los productos importados, esto asociado a temas de innovación, tecnología, marca o prestigio, lo que pueden asociarse a una estrategia de diferenciación enfocada en estos términos, por lo que también sería importante la agilización de la cadena de valor para lograr encontrar proveedores que brinden estas características, por último existe un pequeño segmento que le interesa el producto nacional lo que podría permitir una ventaja competitiva en términos de fidelización y cercanía logística.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar proveedores priorizando temas como la calidad, precio, disponibilidad y condiciones logísticas, tanto a nivel nacional como internacional.</li> <li>• Flexibilizar la cadena de valor para adaptarse a los diferentes orígenes de los productos optimizando los costos y los tiempos de entrega.</li> <li>• Incorporar productos que cuenten con un alto grado de valor percibido, con el fin de fortalecer la estrategia de diferenciación.</li> <li>• Fomentar alianzas estratégicas con proveedores locales, para atender a los consumidores que valoran el producto nacional.</li> <li>• Adaptar la estrategia genérica competitiva en función de la oferta comercial según el perfil de consumo.</li> </ul>
<p><b>Indicador:</b></p>	

Demográfico	
<p>En este indicador se puede observar cómo la población se relativamente equilibrada lo que permite una mayor concentración en aspectos más diferenciadores, como la calidad, la tecnología el servicio y otros factores que en aspectos de género. Los factores antes mencionados son puntos importantes que repercuten en la gestión de la cadena de valor, y llevan a la necesidad de analizar y enlazar otros indicadores como el socio cultural, económico, por mencionar algunos, que podrían generar una visualización más amplia para poder segmentar el mercado de una mejor manera. Por lo tanto, este indicador muestra la posibilidad de estandarizar una propuesta de valor más universal dirigida en cierta manera por una estrategia genérica competitiva basada en diferenciación y con ello se busque una ventaja competitiva basada en atributos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una propuesta de valor con criterios universales, basado en aspectos como la calidad, precio, entre otros.</li> <li>• Evaluar el entorno por posibles cambios en preferencias o gustos de los consumidores, que puedan afectar la cadena de valor, o la estrategia genérica.</li> <li>• Diversificar la propuesta de valor aprovechando la paridad de género.</li> <li>• Promover un mercadeo neutro con el fin de llegar a una mayor cantidad de consumidores.</li> </ul>

<b>Indicador:</b>	
Económico	
<p>El indicador económico es fundamental para el entendimiento no solo del mercado sino del potencial crecimiento de un emprendimiento. Los datos obtenidos reflejan que los accesorios automotrices no necesariamente representan una prioridad inmediata en la vida cotidiana de muchas personas, así mismo se visualiza como en la encuesta se indica que el factor económico es un punto crítico y a través de la muestra realizada por la Municipalidad de Desamparados se observa que la población es en esencia de recursos limitados, lo que puede afectar en la elección de la estrategia genérica competitiva, ya que sería necesario contemplar un balance entre costos y diferenciación accesible. En lo que respecta a la cadena de valor es necesario optimizar los costos a través de una gestión eficiente, para poder ofrecer una propuesta de valor alineada a la capacidad económica del</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar proveedores que ofrezcan un balance adecuado entre calidad y precio competitivo, ajustados al poder adquisitivo de la zona.</li> <li>• Optimizar la cadena de valor, para evitar costos adicionales que encarezcan el producto final.</li> <li>• Establecer una estrategia genérica competitiva mixta que ofrezca un balance adecuado.</li> <li>• Evaluar el entorno local para adaptar la estrategia genérica a los cambios económicos.</li> <li>• Diseñar una propuesta de valor que mescle aspectos funcionales, y duraderas alineadas con la realidad económica de los consumidores</li> </ul>

<p>consumidor, lo cual podría convertirse en una fuente de ventaja competitiva.</p>	
<b>Indicador:</b>	
Político-legal	
<p>El indicador político-legal en nuestro país, es un tema que es relativamente estable como transparente en términos de creación y normativa empresarial, esta estabilidad permite una mayor apertura comercial en términos de la cadena de valor, en la cual se puede acceder a un sinnúmero de proveedores internacionales que brinden los productos necesarios para el emprendimiento, también ayuda a tener una mejor capacidad logística. Así mismo la facilidad regulatoria permite una menor incertidumbre y una reducción de costo en tramitología, por lo que estos recursos extra, pueden facilitar una mayor orientación hacia estrategias de diferenciación. Por su parte un constante monitoreo de las legislaciones vigentes,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la cadena de valor, optimizando los procesos logísticos, inventarios y selección de proveedores aprovechando la claridad en el entorno políticos-legal.</li> <li>• Aprovechar los recursos ahorrados que se puedan tener en la parte de tramitología para redirigir estos recursos hacia estrategias de diferenciación o mejoras en la propuesta de valor.</li> <li>• Monitorear la normativa vigente para anticipar y adaptarse a posibles cambios que puedan afectar la cadena de valor o la estrategia genérica competitiva.</li> </ul>

<p>podría contribuir a una ventaja competitiva ya que se permite un adelantamiento y preparación para posibles cambios en ese rubro, como también a evitar posibles problemas que puedan afectar al emprendimiento.</p>	
<b>Indicador:</b>	
Ambiental	
<p>Debido al giro de negocio, el tema ambiental no es un punto que pueda tener una afectación directa en términos de tramitología, ya que no se realizarían actividades de alto impacto ambiental, tipificadas en la ley, por lo que este aspecto no se tendría una afectación. Así mismo este punto puede ser relevante en aspectos como un valor agregado o bien para lograr una mejor percepción por parte de los clientes debido a políticas favorables hacia el medio ambiente, siendo estas una tendencia en la actualidad, la aplicación de estas políticas puede volverse parte de un diferenciador dentro de la estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar por parte de la cadena de valor productos con empaques ambientalmente responsables y aplicar procesos logísticos con bajo impacto ambiental.</li> <li>• Promover políticas ecológicas con el fin de dar una buena imagen hacia el consumidor.</li> <li>• Seleccionar proveedores que brinden productos que cuenten con diferenciadores ambientales.</li> <li>• Monitorear constantemente la legislación, con el fin de adelantarse a posibles cambios y evitar conflictos.</li> <li>• Desarrollar estrategias de comunicación que muestren el compromiso ambiental</li> </ul>

<p>genérica competitiva. Así mismo estos elementos pueden fortalecer la ventaja competitiva, y por su parte en el rubro de la cadena de valor el tema ambiental tendría una gran influencia desde la elección de los proveedores como aspectos de logística entre otras cosas dentro de la cadena de valor. Es importante recalcar que la actual legislación puede variar en el tiempo por lo que es necesaria una vigilancia constante para evitar conflictos como también para mantenerse de acuerdo a la ley y también esta vigilancia se puede dar en aspectos como tendencias ecológicas con el fin de mantenerse actualizados y con ello una imagen en pro del ambiente.</p>	<p>como un diferenciador para atraer al consumidor socialmente responsable.</p>
<b>Indicador:</b>	
Poder negociador de los clientes	

<p>Este indicador muestra un gran poder negociador del cliente, en donde la información o bien aspectos como un gran abanico de opciones pueden estar jugando a favor de este indicador, lo cual muestra un desafío importante en el cual se debe de tomar en cuenta aspectos como la diferenciación, con el fin de hacer frente a este reto, así mismo al ser una práctica tan generalizada se complica aún más por lo cual también sería necesario implementar buenas prácticas entorno a la cadena de valor con el fin de ofrecer una propuesta de valor que pueda competir en el mercado, ofreciendo un buen equilibrio entre precio y calidad. Por otra parte, hay dos pequeños segmentos que demuestran que aprecian no solo el equilibrio mencionado, sino que también priorizan aspectos como la disponibilidad la conveniencia y la confianza, lo que podría también girar entorno a la cadena de valor, por lo cual una adaptación de estos elementos puede</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar elementos diferenciadores como servicio postventa, asesoría, garantía extendida, entrega inmediata.</li> <li>• Optimizar procesos de la cadena de valor, como el inventario para responder rápidamente a la demanda del consumidor.</li> <li>• Optimizar los procesos logísticos para mejorar los tiempos de entrega y atención al cliente.</li> <li>• Generar una estrategia mixta que ofrezca un buen precio como valor agregado.</li> <li>• Implementar estrategias de retroalimentación para que continuamente se mejore la propuesta de valor.</li> </ul>
---	--

<p>ser útil para lograr una ventaja competitiva.</p> <p>Por lo tanto, este comportamiento incide directamente a la viabilidad estratégica, al influir en la capacidad de posicionarse en el mercado mediante una estrategia genérica competitiva y una cadena de valor eficiente.</p>	
<b>Indicador:</b>	
Potenciales Competidores	
<p>En los potenciales competidores, se observó cómo los encuestados tienen una percepción de una competencia alta, lo que puede reflejar una posible saturación en el mercado, esto da lugar a la necesidad de implementar estrategias con alto impacto y que con ella se logre una diferenciación, que pueda convertirse en una ventaja competitiva. Este indicador es un claro reflejo de una alta competencia que, debido a sus barreras probablemente bajas, el ingreso de nuevos competidores es algo que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar elementos de la cadena de valor como el servicio, la logística, entre otros para generar un valor agregado.</li> <li>• Evitar una estrategia únicamente basada en precios para prevenir posibles conflictos que comprometan la rentabilidad del negocio.</li> <li>• Fortalecer las capacidades internas del emprendimiento para competir en diferenciación o un enfoque mixto.</li> <li>• Identificar sectores con menor presión competitiva, con el fin de ofrecer en estos</li> </ul>

<p>se debe tomar en cuenta ya que existe una gran cantidad de oferta, y a pesar de que la demanda sigue en ascenso, se corre el riesgo de un desequilibrio del mercado si se opta por usar estrategias como la de costos para enfrentar esta problemática, ya que se puede entrar en una guerra, por lo tanto sería necesario analizar una estrategia que contemple el uso de precios bajos a través de una estrategia de costos, pero de forma relativamente pareja donde los precios no se vayan a mínimos, sino que se equilibre entre la calidad brinda y el precio. Por otra parte existe una porción de consumidores que indica que la competencia es moderada, y al ser Desamparados una zona tan extensa a nivel geográfico, es posible que en algunos lugares la saturación sea menor, esto permite que se pueda segmentar ciertas áreas y con ello sacar un mayor provecho de zonas que cuentan con una menor competencia, lo que hace recaer una</p>	<p>los productos del emprendimiento.</p>
---	--

<p>importante necesidad de crear una cadena de valor robusta, que no solo se adapte a las necesidades sino que también con eficiencia y eficacia, se pueda crear una buena propuesta de valor para estas zonas y con ello se logre una ventaja competitiva.</p>	
<b>Indicador:</b>	
Poder negociador de los proveedores	
<p>La percepción de los consumidores en esta encuesta es interesante, ya que muestra una casi paridad con respecto a la percepción del poder de negociación, en el caso de los proveedores el cual es el tema de este indicador, se puede apreciar que la aparente diferencia puede deberse a temas como exclusividades de marca o bien por aspectos de autenticidad de productos, a pesar de ello esto no representa una clara dominancia que pueda afectar a la viabilidad estratégica. En este aspecto se puede visualizar que se abre una ventana de oportunidad en la cual se pueda negociar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar la cartera de proveedores, con el fin de evitar la dependencia.</li> <li>• Reconocer productos que puedan convertirse en problemas futuros y conseguirlos en otros proveedores.</li> <li>• Establecer negociaciones que permitan una estabilidad a mediano y largo plazo en los productos tanto en precio como en otros aspectos.</li> <li>• Diseñar una cadena de valor flexible que se adapte a las necesidades y cambios del entorno.</li> </ul>

<p>condiciones más favorables, así mismo una buena gestión de la cadena de valor puede mitigar en parte el poder de estos proveedores, ya sea en aspectos de una diversificación de proveedores u optimizando la logística para reducir costos, lo que también podría ayudar a mejorar la ventaja competitiva.</p>	
<b>Indicador:</b>	
Amenaza de productos y servicios sustitutos.	
<p>Este indicador muestra como el consumidor tiene mayor control y se permite un análisis más exhaustivo de los accesorios para vehículo que desea adquirir, lo que da lugar a una amenaza en este ámbito, esto por razones como la baja diferenciación, un aspecto importante que a nivel de producto es difícil de solventar pues en esencia el producto es relativamente genérico, lo que con lleva a</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar una cadena de valor eficiente y eficaz que logre una posible fidelización con el cliente.</li> <li>• Optimizar la cadena de valor para garantizar la disponibilidad inmediata.</li> <li>• Incorporar elementos diferenciadores como servicio, garantía, atención personalizada.</li> <li>• Identificar y fortalecer atributos que ayuden con la lealtad, como la</li> </ul>

<p>un análisis en donde la diferenciación no necesariamente se establece en atributos del producto, sino en valores agregados los cuales a través de la cadena de valor se pueden gestionar, temas como un recurso humano capacitado que brinde soluciones pre y pos venta, son útiles para establecer lazos de confianza y credibilidad que permitan al consumidor crear una fidelidad con el emprendimiento, así mismo una logística eficaz podría ayudar a complacer rápidamente a sectores más compulsivos como los consumidores del segundo nivel que muestra esta encuesta, los cuales no siempre hacen la tarea de comparar, lo que permite una ventana de oportunidad, para establecer una venta rápida que cumpla con sus expectativas y eviten comparaciones, por lo cual a través de esta gestión se pueda lograr una ventaja competitiva duradera. Por lo tanto, la viabilidad estratégica dependerá en gran medida de la capacidad del emprendimiento de ofrecer una</p>	<p>disponibilidad, conveniencia, confianza.</p>
---	---

propuesta de valor diferenciadora.	
<b>Indicador:</b>	
Rivalidades existentes entre los competidores	
<p>Este indicador muestra como la percepción del consumidor con respecto a la rivalidad, es muy clara existe una gran rivalidad entre los competidores, lo que con lleva a que sea necesario la implementación de diferenciadores, de distinta índole para poder contrarrestar esta rivalidad, que afecta la viabilidad estratégica. Una percepción tan alta sobre la rivalidad es un claro ejemplo de que es necesario una implementación en varios frentes con el fin de obtener una ventaja competitiva, aspectos como la cadena de valor y una gestión eficiente eficaz, en rubros como el mercadeo, recurso humano logística, y otras áreas pueden ser útiles, como también una estrategia genérica competitiva mixta donde el precio y la calidad junto a la diferenciación en atributos puedan ser</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar prácticas que con lleven a una guerra de precios, y por lo tanto tenga afectación en la rentabilidad.</li> <li>• Fomentar ventajas competitivas duraderas, a través de elementos como garantías, asesoría y demás valores agregados.</li> <li>• Posicionar el emprendimiento estratégicamente en segmentos que tengan una menor rivalidad.</li> <li>• Evaluar la estrategia genérica competitiva, priorizando la diferenciación, y la estrategia de nicho, en lugar de competir únicamente por costos.</li> </ul>

<p>elementos que contribuyan a mejorar la percepción del cliente.</p> <p>Así mismo se mostró como también existen segmentos de mercado donde es probable que exista una menor rivalidad, o bien áreas geográficas donde esta no sea tan fuerte, lo que abre una ventana para explorar posibles oportunidades para identificar nichos estratégicos, que puedan contribuir a tener una ventaja competitiva duradera.</p>	
--	--

### 6.1.2 Segundo objetivo específico.

El segundo objetivo específico señala:

- Catalogar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de accesorios para vehículos por medio de un benchmarking.

A continuación, se presentará las conclusiones por indicador y las recomendaciones correspondientes a este, con base en el objetivo específico anteriormente mencionado.

**Tabla 4**

*Conclusiones y recomendaciones objetivo 2.*

Conclusiones	Recomendaciones
<b>Indicador:</b>	
Logística de entrada	

<p>La logística de entrada juega un papel trascendental en la cadena de valor de una compañía, ya que de este depende muchas otras áreas, como se observó en las entrevistas el problema más usual es el tema del espacio, un factor que puede afectar en la gestión de la cadena de valor, y por lo tanto en la estrategia genérica competitiva ya que una falta de espacio puede incidir en un alza en costos lo que con lleva a que estrategias basadas en costo pierdan su validez. Así mismo una falta de espacio puede afectar en la viabilidad estratégica ya que el crecimiento se puede ver truncado, lo que conlleva a una pérdida de competitividad.</p> <p>Por lo tanto, aspectos como practicas tipo Kaisen pueden contribuir a una mejora de la gestión de la cadena de valor, optimizando cada espacio posible lo que podría ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia y por lo tanto mejorar la competitividad como la percepción del cliente. Una conciencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de gestión de inventario que permita prever y controlar el ingreso de mercadería, según la capacidad.</li> <li>• Incorporar medidas como la metodología Kaizen y las 5s para optimizar la logística de entrada y la cadena de valor.</li> <li>• Evaluar periódicamente la capacidad del almacenamiento esto con respecto a la demanda proyectada, para ajustar los volúmenes de compra.</li> <li>• Analizar posibles convenios con bodegas temporales, en periodos de alta demanda, como medida de contingencia.</li> </ul>
---	---

<p>sobre la mejora continua y una gestión basada en la eficiencia en la cadena de valor puede convertirse en una ventaja competitiva aún más se está esta alineada con los principios de la estrategia genérica competitiva.</p>	
<b>Indicador:</b>	
Operaciones/Producción	
<p>Este indicador muestra como parte de la clave en este factor, se tienen aspectos puntuales como la eficiencia y eficacia como también un adecuado control de inventarios y evitar saturación del mismo, también la incorporación de sistemas contribuye a un mejor orden y organización. Esto puede observarse como un ejercicio que no solo mejora la cadena de valor, sino que ayuda a su optimización, lo que también puede ser percibido como una ventaja competitiva. Ya que esto permite una reducción de costos y eliminación de trabas y cuellos de botella permitiendo un flujo operativo ágil y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar periódicamente todos los procesos para identificar puntos de mejora y con ello mantener la vigencia del proceso y corregir posibles cuellos de botella.</li> <li>• Establecer procedimientos para el control de inventario y rotación ajustados a la demanda real del producto.</li> <li>• Capacitar al personal en buenas prácticas operativas en pro de la eficiencia y eficacia.</li> <li>• Definir y señalar de manera clara las diferentes áreas de trabajo, con el fin de agilizar el flujo de operaciones.</li> </ul>

<p>correcto, lo que a su vez se puede trasladar directamente a la percepción del consumidor.</p> <p>Estas acciones reflejan un enfoque donde se busca fortalecer la propuesta de valor lo que aporta significativamente a la viabilidad estratégica, por lo tanto, una correcta gestión en este ámbito se puede convertir en un componente diferenciador que sostenga la ventaja competitiva del emprendimiento en el tiempo.</p>	
<b>Indicador:</b>	
Logística de salida	
<p>Como se evidencio en el capítulo anterior este indicador es de suma importancia ya que contribuyen en gran medida a crear una buena percepción por parte del consumidor, lo que podría contribuir positivamente en la ventaja competitiva, aspectos como el mejoramiento de la cadena de valor en áreas como la logística, puede acercar más el emprendimiento con el consumidor,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear alianzas estratégicas con plataformas de distribución como Uber para mejorar la experiencia y la conveniencia en la entrega de pedidos.</li> <li>• Establecer rutas de distribución para garantizar tiempos de entrega eficientes.</li> <li>• Implementar sistemas de seguimiento en tiempo real para mantener una comunicación con el cliente en todo momento.</li> </ul>

<p>logrando con ello una mejor capacidad de respuesta, así mismo el uso de alianzas y la definición de rutas eficientes permitirían mejorar los tiempos de entrega, la trazabilidad y ofrecer un servicio más conveniente.</p> <p>Estos elementos no solo logran una optimización en la cadena de valor, sino que refuerzan la propuesta de valor y a su vez forman parte de la propuesta de diferenciación. Por lo tanto, estos aspectos y su combinación pueden ayudar a reforzar la percepción positiva del cliente mejorar la experiencia de este, crea confianza y fidelidad, por lo que posicionar la logística de salida como fuente potencial de la ventaja competitiva ayudaría a fortalecer la viabilidad estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas internas de seguimiento post-entrega para recopilar retroalimentación y ajustar los procesos de la cadena de valor a las necesidades de los clientes.</li> </ul>
<b>Indicador:</b>	
Marketing y ventas	

<p>Este indicador es de suma importancia dentro de casi cualquier negocio, ya que representa en esencia la entrada de ingresos para una compañía, y es uno de los aspectos más visibles para el consumidor. Este elemento es clave dentro de la cadena de valor y por lo tanto en la viabilidad estratégica, según muestran los resultados en algunas ocasiones debido a factores como el perfil del consumidor o la zona geográfica, temas como la implementación de tiendas online o iniciativas tecnológicas, no son del todo funcionales, por lo que se recurre a canales más tradicionales para llegar al consumidor, lo que a través de una atención personalizada puede llegar a establecer vínculos positivos con los clientes. Esto deja entrever que como parte de la estrategia de diferenciación esto podría ser un elemento diferenciador, que podría convertirse en una ventaja competitiva en búsqueda de la fidelización de clientes. Así</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar el perfil del consumidor para adaptar la propuesta de valor y los canales para cumplir las expectativas de estos.</li> <li>• Crear una cadena de valor flexible que se pueda adaptar a las necesidades del entorno.</li> <li>• Potenciar la atención a la cliente personalizada, como parte de un diferenciador.</li> <li>• Complementar el servicio presencial con herramientas digitales de manera escalable para acostumbrar de a poco a la clientela.</li> </ul>
---	--

<p>mismo no es descartable el uso de la tecnología como redes y páginas web, para poder llegar a un mercado cada día más conectado, esto tomando en cuenta perfiles de consumidor y el área geográfica, para entender de una mejor manera las necesidades y gustos de los clientes.</p> <p>Por lo que la elección del canal de venta debe responder a los factores contextuales, y con ello la adaptación de la cadena de valor como de la propuesta de valor para cubrir las necesidades y expectativas del cliente, con el fin de que esta adaptación se vuelva una ventaja competitiva y contribuya a la viabilidad estratégica del emprendimiento.</p>	
<b>Indicador:</b>	
Servicios	
<p>Este indicador es fundamental desde la óptica de los encuestados, ya que es un pilar fundamental para la creación de relaciones duraderas, en un mercado que es altamente complejo, por lo que un servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer políticas de garantía y términos de devolución claras para los clientes.</li> <li>• Brindar soporte técnico de manera básica para resolver inconvenientes o ayudar con</li> </ul>

<p>especializado, que brinde seguridad, transparencia y calidad puede convertirse en una potencial ventaja competitiva y un elemento diferenciador, que pueden llegar a influir en la estrategia genérica competitiva. Así mismo aspectos como la garantía tienen una influencia dentro de la cadena de valor, ya que esta debe responder de una manera óptima sin perder de vista aspectos como las reglas impuestas, con el fin de evitar conflictos y brindar un servicio acorde a las necesidades de los clientes. Estos elementos no solo generan un valor agregado, sino que posiciona al servicio como un diferenciador dentro de la estrategia genérica competitiva, por lo tanto, un buen servicio incide positivamente en la percepción del cliente, la cadena de valor y en la viabilidad estratégica de un emprendimiento.</p>	<p>los productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un servicio postventa que asegure una respuesta rápida y personalizada.</li> <li>• Documentar y analizar las sugerencias de los clientes en términos de servicio para buscar una mejora constante.</li> <li>• Mantener contacto con el cliente, posterior a la venta con el fin de generar retroalimentación y oportunidades de recompra.</li> </ul>
<b>Indicador:</b>	
Infraestructura/tecnología.	

<p>La infraestructura y la tecnología, son indicadores que están estrechamente relacionados, y que van de la mano con el crecimiento, y la mejora continua. Estos aspectos por si solos no garantizan la viabilidad estratégica pero son parte fundamental para hacer frente a los desafíos que enfrenta una compañía hoy en día, aspectos como la cadena de valor se ven beneficiados, gracias a un óptimo desempeño de este indicador, así mismo un entrelazado de prácticas en tecnología y en infraestructura, pueden convertirse en ventajas competitivas, difícilmente replicables, por otro lado aspectos como la eficiencia pueden contribuir en aspectos de la estrategias de diferenciación como de costos que permiten ofrecer al consumidor una mejor experiencia, calidad y precios en los productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar sistemas de gestión operativa para mejorar el control y la trazabilidad de los productos.</li> <li>• Optimizar la infraestructura física, mediante prácticas y almacenamiento eficiente.</li> <li>• Establecer planes de mejora continua para mantenerse actualizado y de acuerdo a las necesidades de los clientes.</li> <li>• Identificar tecnologías, que mejoren directamente la cadena de valor.</li> </ul>
<b>Indicador:</b>	
Recurso Humano	

<p>Como se observó en este indicador, la gestión de talento humano es una parte fundamental de la cadena de valor, y es la esencia de muchas áreas, ya que un reclutamiento exitoso y su incorporación son parte del buen funcionamiento de una compañía, como también un pilar fundamental en la viabilidad estratégica.</p> <p>Como se pudo observar las compañías encuestadas priorizan la capacitación como parte de su estrategia lo que crea un recurso humano ágil y con conocimientos suficientes para enfrentar el entorno actual, dichos conocimientos y capacidades pueden convertirse en una ventaja competitiva, como también en un diferenciador que contrarresta la competencia, y aunado a una retención a través de incentivos y conexión con la empresa el personal se puede fidelizar lo que contribuye a mantener colaboradores que se identifiquen con la empresa y por lo tanto den un mejor rendimiento lo que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutar personal adecuado para las diferentes áreas del emprendimiento.</li> <li>• Capacitar y actualizar al personal con el fin de lograr los objetivos propuestos.</li> <li>• Monitorear falencias en el personal, para corregir y mejorar estas.</li> <li>• Brindar las herramientas necesarias al personal con el fin de que puedan lograr los objetivos.</li> <li>• Motivar al personal, para buscar esa fidelización y retener personal importante.</li> </ul>
---	--

influye directamente en la viabilidad estratégica de un emprendimiento.	
<b>Indicador:</b>	
Abastecimiento	
<p>El indicador de abastecimiento es uno de los factores más críticos dentro de la cadena de valor, ya que de este depende gran parte de una compañía, razón por lo cual es de sumo cuidado, esto lo deja entrever los encuestados, mismos que mitigan este riesgo de maneras distintas, como se puede observar en el primer caso se optan por marcas establecidas, lo que puede contribuir en aspectos como la diferenciación, pero que conlleva un riesgo en temas como la negociación, ya que muchas de estas marcas pueden que tengan solo una representación en el país lo que genera condiciones donde el proveedor cuenta con el poder de negociación, lo que con lleva un problema en la estrategia genérica competitiva, especialmente se opta por una estrategia de costos. Además, esto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear alianzas estratégicas con proveedores que aseguren precios como stock en el tiempo.</li> <li>• Establecer relaciones con diferentes proveedores para evitar dependencias.</li> <li>• Explorar la oportunidad de eliminar intermediarios cuando sea oportuno para optimizar costos y mejorar el control logístico.</li> <li>• Evaluar regularmente a los proveedores, para ver si cumple con criterios de precio, calidad y otros estándares propuestos.</li> <li>• Buscar proveedores que cuenten con productos con reconocimiento de marca, para ofrecer una propuesta de valor más amplia.</li> </ul>

<p>supone una probable dependencia de pocos proveedores lo que podría con llevar a desabasteciendo lo que influye en la cadena de valor. Por otra parte, en el otro extremo se encuentra una mayor diversidad de proveedores, lo que minimiza el riesgo, pero pone el tema de la diferenciación en punto complicado, ya que si se buscan sustitutos esto puede hacer que se tengan productos iguales compitiendo por una cuota de mercado. Por lo que una combinación de ambas perspectivas podría contribuir a crear una ventaja competitiva, y a su vez contribuir a evitar riesgos, fomentando una buena viabilidad estratégica.</p>	
---	--

### **6.1.3 Tercer objetivo específico.**

El tercer objetivo específico señala:

- Relacionar el estado del entorno, la gestión de la cadena de valor con una estrategia genérica competitiva y una ventaja competitiva de un emprendimiento de accesorios vehiculares.

A continuación, se presentará las conclusiones por indicador y las recomendaciones correspondientes a este, con base en el objetivo específico anteriormente mencionado.

**Tabla 5**

*Conclusiones y recomendaciones objetivo 3.*

Conclusiones	Recomendaciones
<b>Indicador:</b>	
Liderazgo en costos	
<p>Este indicador demuestra que un precio bajo sostenido y como único elemento a ofrecer puede no ayudar en la viabilidad estratégica, ya que los consumidores toman en cuenta puntos más allá de un costo como tal, temas como los elementos diferenciadores pueden ser críticos a la hora de una posible elección por parte del cliente, aunado a un servicio que brinde y cumpla con las necesidades de estos como una cadena de valor flexible, pueden ser fuente de una ventaja competitiva.</p> <p>Así mismo se puede observar que las ofertas y descuentos juegan un papel trascendental en la elección del</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar estrategias promocionales que generen esa percepción de oportunidad, mediante ofertas, y descuentos que incentiven que complementen la propuesta de diferenciación.</li> <li>• Incorporar productos que contengan diferenciadores que aporten un valor agregado que justifiquen el precio.</li> <li>• Capacitar al personal, con el fin de brindar una experiencia de compra y servicio pre y posventa excelente para posicionar el servicio como un diferenciador.</li> <li>• Optimizar la cadena de valor, con el fin de mejorar la eficiencia y calidad en todos los procesos.</li> </ul>

<p>consumidor, ya que este genera una sensación de oportunidad, por lo que, aunque este elemento va de la mano con la estrategia de costos, es posible que una combinación de este con puntos diferenciadores contribuya a lograr una mejor ventaja competitiva que incida directamente en la viabilidad estratégica.</p> <p>Si bien es cierto la estrategia genérica de costos, tiene posibles beneficios, se descarta como parte de la estrategia principal, primero porque como se demostró no es punto decisivo para la mayoría de consumidores, y por otra parte que genera cierto riesgo debido a posibles represalias por parte de la competencia lo que podría afectar al crecimiento, por lo que es preferible optar por otros aspectos más de diferenciación, que puedan ofrecer una mayor fortaleza a largo plazo.</p>	
<b>Indicador:</b>	

Diferenciación	
<p>Como se observó en este indicador los consumidores valoran en gran medida aspectos relacionados a la diferenciación, tanto en atributos, como en aspectos intangibles como el servicio, lo que pone en relieve la necesidad de generar una cadena de valor que priorice aspectos, que brinden un valor agregado para el cliente. Así mismo la estructuración de una cadena de valor eficiente y eficaz que incentive la mejora continua pueden ser claves en la diferenciación como también en la viabilidad estratégica.</p> <p>Los resultados cuantitativos y cualitativos, muestran que la diferenciación es un aspecto fundamental en la creación de una ventaja competitiva, ya que los aspectos mencionados en los resultados, indican que son determinantes en la elección de un producto, por lo que una implementación correcta de estos aspectos, puede contribuir a la creación de una estrategia genérica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una propuesta de valor que sea clara y diferenciada, centrada en atributos y que genere un sentido de valor agregado.</li> <li>• Fortalecer el servicio al cliente, para consolidar una diferenciación basada en la atención y la eficiencia.</li> <li>• Seleccionar proveedores que brinden productos con atributos diferenciadores, como calidad, tecnología entre otras cosas, para mantener la diferenciación.</li> <li>• Implementar políticas de mejora continua, que integre eficiencia y eficacia que logre una cercanía con el cliente y sea parte de la estrategia de diferenciación.</li> </ul>

<p>competitiva que presente una serie de ventajas competitivas que sean difíciles de replicar en el tiempo, lo que influya directamente en la viabilidad estratégica.</p> <p>Según el análisis realizado y tomando la retrospectiva de los resultados, la estrategia genérica de diferenciación es la más adecuada, dado que aprovecha los atributos y valores que los consumidores creen fundamentales, por lo que esta estrategia podría representar una posible ventaja competitiva sostenible en el tiempo, esto a través de un enfoque basado en la eficiencia, eficacia, calidad, la innovación, la garantía y un servicio excelente. Elementos que sean diferenciadores como difíciles de replicar y que puedan asegurar la viabilidad estratégica para el emprendimiento.</p>	
<b>Indicador:</b>	
Estrategia de Nicho	
<p>Este indicador muestra como una estrategia de nicho enfocada en aspectos intangibles como lo son los valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una propuesta de valor que cuente con atributos diferenciadores como garantía extendida, y servicio</li> </ul>

<p>agregados puede contribuir a la viabilidad estratégica, lo que evidencia que enfoques especializados donde los elementos de respaldo, garantía, disponibilidad y precio calidad pueden ser factores determinantes para lograr una diferenciación y con ello una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Por lo que se identifica que la estrategia de nicho enfocada en los elementos mencionados, puede ser una alternativa viable si se encuentra un mercado que valore esos aspectos, así mismo para esto se debe gestionar puntos de la cadena de valor para que contribuyan en el desarrollo óptimo de la estrategia de nicho.</p> <p>Así mismo a pesar de los valiosos elementos que puede aportar esta estrategia, se descarta como la estrategia principal, en favor de la estrategia genérica de diferenciación, ya que esta puede abarcar un mercado más amplio y puede facilitar la viabilidad estrategia a un largo plazo.</p>	<p>personalizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear las necesidades de los diferentes segmentos del mercado de manera constante, para ajustar y mejorar la propuesta de valor diferenciada.</li> <li>• Buscar proveedores confiables que aseguren aspectos como la calidad, garantía y disponibilidad del producto con el fin de mantener la consistencia en aspectos diferenciadores.</li> </ul>
<p><b>Indicador:</b></p>	

Organización.	
<p>La disponibilidad forma parte de una prioridad para los consumidores, por lo que este representa una parte importante de la organización, lo que demuestra que es un recurso y capacidad que puede convertirse en una ventaja competitiva. Al observar los resultados se puede contemplar como la disponibilidad se vital a la hora de escoger un proveedor, si bien es cierto existe un nicho de mercado que puede esperar algunos productos, la gran mayoría no está convencido de esperar, esto por factores que van desde un amplio abanico de opciones, como aspectos de baja diferenciación. Por lo tanto la organización en lo que respecta a la cadena de valor en aspectos como la disponibilidad se vuelve un recurso valioso que puede contribuir a la viabilidad estratégica, recurso que a través de una planificación eficaz y eficiente en inventarios, logística, y un entrelazado entre proveedores y alianzas estratégicas que</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear alianzas estratégicas que optimicen el proceso logístico lo que agilice los tiempos de entrega para evitar problemas de disponibilidad.</li> <li>• Establecer una cadena de valor flexible que mantenga controles de planificación y seguimiento.</li> <li>• Diseñar protocolos de respuesta ante posibles contingencias, que permita seguir con la operación y la disponibilidad ante cualquier imprevisto.</li> <li>• Capacitar el personal en la gestión operativa, promoviendo la eficiencia, la mejora continua y resolución de conflictos.</li> </ul>

<p>permitan una creación de un ecosistema podría convertir la disponibilidad en un proceso difícil de imitar, y por lo tanto en un punto vital para lograr una ventaja competitiva.</p>	
<b>Indicador:</b>	
Valor	
<p>Este indicador demuestra que la percepción del cliente puede llegar a generar una ventaja competitiva, esto debido a factores como el costo-beneficio, lo que genera la necesidad de establecer parámetros y confeccionar procesos en puntos como la cadena de valor, con el fin de lograr una percepción positiva en el cliente, temas como servicio calidad, diferenciación pueden ser claves para lograr este objetivo.</p> <p>Como se observó los aspectos del cliente pueden ser variados, lo que incrementa la incertidumbre de crear una propuesta de valor que se mantenga vigente durante el tiempo, por lo que la adaptación, la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar estudios de mercado, con el fin de identificar cambios en el consumidor, para ajustar la propuesta de valor de manera oportuna.</li> <li>• Capacitar al personal de ventas, para que mejore la comunicación con el cliente mostrando el valor del producto, destacando las características y otros elementos que influyan en la percepción de costo-beneficio.</li> <li>• Diseñar una propuesta de valor flexible y adaptable a las diferentes necesidades de los consumidores.</li> <li>• Optimizar la cadena de valor, para mantener un equilibrio entre costos y calidad del producto, buscando una buena</li> </ul>

<p>flexibilidad de la cadena de valor y el constante monitoreo del consumidor pueden contribuir a crear una propuesta de valor que cubra las necesidades de los clientes. Por lo tanto, estos elementos pueden contribuir a una mejora continua que a su vez logre una ventaja competitiva que diferencie el emprendimiento de la competencia, y con ello se logre la viabilidad estratégica.</p>	<p>percepción de valor por parte del cliente.</p>
<b>Indicador:</b>	
Rareza.	
<p>Este indicador demuestra como la diferenciación no necesariamente se centra en atributos, en especial en mercados donde este aspecto es difícil de obtener, lo que abre la posibilidad a que sean los valores agregados los llamados a generar esa diferenciación.</p> <p>En los resultados obtenidos se muestra como los valores agregados son parte de la ventaja competitiva, aspectos como garantías, servicio y más elementos,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocar la estrategia en aspectos de valor agregado diferenciadores, como el servicio y garantías.</li> <li>• Fortalecer la imagen de la empresa a través de distintivos como el respaldo, la confianza, y la puntualidad.</li> <li>• Desarrollar una cadena de valor eficiente y eficaz que aseguren una buena experiencia para el cliente.</li> <li>• Monitorear la competencia, con el fin de ver posibles imitaciones y con ello reformar</li> </ul>

<p>son factores clave en el desempeño y fidelización del cliente, lo que conlleva a que, si bien esto puede ser replicado, una correcta gestión en la cadena de valor puede que consiga mejorar la viabilidad estratégica y convertir este elemento diferenciador en un recurso raro.</p>	<p>la propuesta de valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una cultura empresarial que incentive la mejora continua.</li> </ul>
<b>Indicador:</b>	
Imitación.	
<p>Según el análisis que se realizó se observó que aspectos intangibles como también elementos que puedan representar un valor agregado, pueden formar parte a corto y mediano plazo de una ventaja competitiva, temas de ubicación geográfica, pueden ser factores de éxito que impulsen un emprendimiento.</p> <p>Así mismo una gestión eficiente y eficaz de la cadena de valor, apoyada en procesos internos pueden ser cruciales para evitar una imitación rápida por parte de la competencia, esto aunado a un constante monitoreo para optimizar los procesos y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar procesos internos eficientes, que permitan optimizar los recursos con los que se cuente.</li> <li>• Crear estructuras en la cadena de valor a nivel de procesos operativos y de gestión que sean difíciles de replicar por la competencia.</li> <li>• Crear una cultura empresarial orientada a la excelencia operativa, comprometida con la diferenciación y la mejora continua.</li> <li>• Seleccionar estratégicamente la ubicación geográfica del emprendimiento, considerando aspectos que puedan representar una barrera para la</li> </ul>

<p>adaptarlo a las necesidades de los clientes pueden contribuir enormemente en la viabilidad estratégica.</p> <p>Por su parte aspectos diferenciadores que con lleven a una buena percepción al cliente pueden fortalecer la estrategia genérica, y esto demuestra que la diferenciación puede sostenerse no solamente con atributos sino en cómo se gestiona internamente aspectos como la cadena de valor lo que puede dificultar la imitación y contribuir de manera significativa en la viabilidad estratégica.</p>	<p>competencia.</p>
--	---------------------

## 6.2 LIMITACIONES

En esta investigación no se contó con ninguna limitante, por lo que el trabajo fluyo de manera exitosa, y sin ningún contratiempo.

## **CAPÍTULO VII: PROPUESTA**

### **7.1 Nombre de la propuesta**

Implementación de una estrategia genérica de diferenciación y mejora continua, para el emprendimiento de una importadora de venta de accesorios para vehículos.

### **7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará**

Emprendimiento de una importadora de venta de accesorios vehiculares.

### **7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta**

#### **Objetivo general**

Implementar una estrategia genérica competitiva de diferenciación y organización basada en la mejora continua y eficiencia, que busque la viabilidad estratégica y la competitividad en el mercado, para el emprendimiento de una importadora de venta de accesorios vehiculares.

#### **Objetivos específicos**

- Objetivo específico 1. Crear e implementar una propuesta de valor que se base en elementos diferenciadores y servicio al cliente eficiente y eficaz con el fin de atraer y fidelizar a los clientes.
- Objetivo específico 2. Establecer una cadena de valor eficiente como también flexible que busque asegurar la disponibilidad de inventario en todo momento y con una eficaz optimización de los procesos logísticos.
- Objetivo específico 3. Generar capacitaciones al personal inicial enfocadas en garantizar la operación eficiente en todos los procesos, promover la satisfacción del cliente, e incentivar la mejora continua.

## 7.4 Cronograma de actividades y responsables

**Tabla 6**

*Cronograma de actividades.*

Actividad	Inicio	Fin	Responsable	1/8/2025	1/9/2025	1/10/2025	1/11/2025	1/12/2025	1/1/2026	1/2/2026	1/3/2026
Registro legal de compañía	1/8/2025	1/9/2025	Gerente	X	X						
Diseño de la propuesta de valor	1/9/2025	30/10/2025	Gerente		X	X					
Búsqueda, selección y negociación con proveedores	1/11/2025	30/12/2025	Gerente				X	X			
Establecimiento de alianzas logísticas	1/11/2025	1/12/2025	Gerente				X	X			
Establecimiento de planes de contingencia operativa y logísticos	1/11/2025	1/12/2025	Gerente				X	X			
Desarrollo e implementación de la cadena de valor flexible	1/12/2025	1/1/2026	Gerente					X	X		
Reclutamiento y selección de personal	1/12/2025	1/1/2026	Gerente					X	X		
Capacitación en procesos y servicio al cliente	1/1/2026	1/1/2026	Gerente + asistente						X		
Establecimiento de procesos y protocolos operativos	1/1/2026	1/1/2026	Gerente + asistente						X		
Recepción de mercancías	1/2/2026	1/2/2026	Asistente							X	
Puesta en marcha "lanzamiento" y seguimiento	1/3/2026	1/3/2026	Gerente + asistente								X

## 7.5 Presupuesto necesario para su implementación

El siguiente presupuesto contempla las diferentes actividades que tienen un costo dentro de la propuesta, las cifras contempladas en la tabla numero 7 están representadas en la moneda oficial de Costa Rica el “colón”, así mismo estos costos pueden ser variables ya

que dependen de cotizaciones y variables gubernamentales que pueden cambiar con el tiempo.

**Tabla 7**

*Presupuesto según actividades.*

Actividad	Costos en colones
Reserva de Nombre	₡ 2 000
Asignación de Cédula Jurídica	₡ 2 000
Constitución Sociedades Mercantiles Clases (101-102-103-104)	₡ 46 220
Documentos Adicionales	₡ 2 000
Otros permisos y asesoría legal	₡ 400 000
Mobiliario y Equipo	₡ 300 000
Negociación y adquisición de inventarios	₡ 5 000 000
Establecimiento de alianzas logísticas	₡ 838 000
Impuestos y otros Gastos	₡ 1 400 000
Capacitación de Servicio al Cliente	₡ 20 000
Sueldos x 3 meses	₡ 1 050 000
Contingencias	₡ 300 000
<b>Total</b>	<b>₡ 9 360 220</b>

## 7.6 Fases de la propuesta

### **Registro legal de compañía.**

El primer objetivo es efectuar la correspondiente inscripción legal del emprendimiento, esto como una sociedad anónima, y se procederá a seguir el paso a paso para la correcta inscripción en los diferentes entes gubernamentales. Por lo que con este paso se buscara lograr que la compañía pueda operar de manera legal, y con ello poder formalizar y acceder tanto a proveedores como a entidades financieras.

Así mismo para este paso se buscará asesoría legal, con el fin de realizar el proceso de inscripción, entre otros trámites necesarios para el inicio de operaciones.

### **Diseño de la propuesta de valor.**

Esta actividad tiene como objetivo establecer la oferta que responda a las necesidades y expectativas del cliente. Por lo que buscare lograr una propuesta de valor, enfocada a los clientes potenciales. Así mismo la propuesta de valor se va a fundamentar en ofrecer una óptima combinación entre elementos diferenciadores tales como el respaldo, el servicio personalizado y eficiencia como eficacia en la logística y entrega. Esto con el fin de poder ofrecer una oferta atractiva que cree un entorno de confianza entre el emprendimiento y los potenciales clientes, con un claro enfoque en el valor agregado que busque la fidelización de estos.

Para lograr este objetivo se identificará el mix de productos que más busquen los clientes potenciales y con ello se definirá los elementos diferenciadores que acompañaran a esta selección, como también se establecerán estándares de atención al cliente y logística para atender de manera óptima a los clientes.

### **Búsqueda, selección y negociación con proveedores.**

Esta etapa es crucial, ya que el objetivo de esta actividad será establecer relaciones comerciales que lleguen a ser estratégicas tanto con fabricantes como distribuidores que puedan ofrecer condiciones competitivas respaldo y otros factores que ayuden a consolidar el emprendimiento.

Por lo que se busca lograr negociaciones con proveedores que cuenten con una combinación óptima entre calidad-precio, como también aspectos diferenciadores, que permitan competir en el mercado, también que cuente con acompañamiento post venta, políticas claras de garantía extendida en todos sus productos para poder trasladar tanto la asesoría adquirida y la garantía a nuestros potenciales clientes, como también otros aspectos importantes a tomar en

cuenta es el hecho de que puedan brindar aspectos como logística eficiente y posibilidades crediticias.

Por lo tanto, para lograr esto será necesario encontrar proveedores tanto en el ámbito nacional como internacional, que brinden estas características así mismo se establecerán criterios de comparación y evaluación para elegir al que mejor se adapte a las necesidades del emprendimiento.

### **Establecimiento de alianzas logísticas.**

Este rubro es parte fundamental dentro de la cadena de valor del emprendimiento así mismo esta tiene como objetivo asegurar una operación tanto eficiente como flexible tanto en la logística de entrada como la de salida, y con ello optimizar recursos, reducir costos y mejorar los tiempos de entrega.

Con esto se pretende lograr una red de logística confiable y flexible que se adapte a las necesidades del emprendimiento como el de los clientes, esto con el fin de que estas alianzas puedan fomentar una ventaja competitiva como también contribuir a una cadena de valor más eficiente y eficaz.

Para lograr esto se buscare alianzas con empresas de renta de vehículos, tipo camión o panel, esto tanto para el reparto a los clientes como para el movimiento de mercaderías de los diferentes proveedores como de almacenes fiscales, buscando una mayor eficiencia y eficacia, así mismo se buscare utilizar plataformas del estilo de Uber, para poder brindar una mayor rapidez en lo que respecta a pedidos pequeños, y evitar incurrir en altos costos, esto se formalizara mediante convenios o contratos.

### **Establecimiento de planes de contingencia operativa y logísticos.**

Esta actividad busca robustecer la cadena de valor con el objetivo de dotar al emprendimiento de herramientas que puedan asegurar la continuidad, ante situaciones imprevistas, por lo que esta actividad busca anticiparse a posibles riesgos o eventualidades que puedan afectar a lo largo del tiempo.

Logrando con ello buscar la manera de minimizar las posibles interrupciones en el servicio, y que al evitar parte de las eventualidades se pueda mantener un servicio optimo y de acuerdo a las exigencias de los potenciales clientes, así mismo con esta actividad se buscara fortalecer al emprendimiento mejorando su capacidad de respuesta, por lo que se tendrá mayor seguridad, confianza y eficiencia, lo que podría contribuir a la ventaja competitiva y la diferenciación.

Para lograr estos objetivos, parte de las acciones estratégicas, se pueden contemplar, aspectos dentro de la cadena de valor como la diversificación de proveedores, esto con el fin de evitar posibles faltantes como para obtener una mejor ventaja de poder de negociación, así mismo mantener un abanico amplio de opciones a nivel de la logística de salida para no depender de un solo proveedor y que con ello se afecte la logística y el servicio, finalmente se establecer convenios con bodegas cercanas para poder acceder a ellas si es necesario.

### **Desarrollo e implementación de la cadena de valor flexible.**

Esta actividad tiene como objetivo adaptar la cadena de valor utilizando procesos interrelacionados entre sí, con el fin de adaptar la propuesta de valor y adaptarse al entorno cambiante de una manera eficiente pero flexible que responda a las necesidades de los clientes y eficaz para aprovechar todos los recursos disponibles, optimizando cada proceso. Esta optimización, buscara que cada proceso, tenga una rápida adaptación al entorno cambiante y que

cada paso aporte diferenciación que ayude al emprendimiento a generar, confianza y fidelización en el cliente.

Para lograr estos objetivos se usarán proveedores confiables, que brinden soluciones útiles por lo cual los pasos anteriores son indispensables para lograr este objetivo, así mismo se buscara la integración progresiva de tecnología para facilitar el control de inventarios, la optimización de recursos y la comunicación entre las diferentes partes de la cadena de valor.

### **Reclutamiento y selección de personal.**

Esta actividad tiene como objetivo encontrar y colocar al personal idóneo en el puesto ideal, esto a través de un análisis exhaustivo tanto de las necesidades del emprendimiento como de las capacidades con las que cuentan los postulantes.

Por lo tanto, se busca conformar un equipo de trabajo que sea eficiente, adaptable y comprometido con la mejora continua, así mismo que cumpla con los parámetros establecidos para el inicio de operaciones.

Para lograr este objetivo, primero que todo se va a analizar los diferentes postulantes para encontrar la persona que mejor se adecue a las necesidades del emprendimiento, por lo que se va a dar prioridad a la contratación de un asistente que pueda ejecutar múltiples tareas tanto técnicas como operativas, así mismo se analizaran otros postulantes para posibles contrataciones futuras.

### **Capacitación en procesos y servicio al cliente.**

El objetivo de esta actividad es el fortalecer las competencias del equipo en los diferentes rubros como servicio al cliente y los procesos con el fin de garantizar una experiencia de compra satisfactoria y a su vez diferenciadora.

Esta actividad es de suma importancia y fundamental en el proceso de diferenciación, ya que es necesario contar con las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar cada

función de la manera más óptima y alineada a los estándares calidad que requieren los clientes, por lo que se quiere fomentar un equipo proactivo que comprenda cada proceso y su importancia, mientras que se busca una cultura centrada en el cliente que busque la fidelización de los clientes y la creación de una buena imagen del emprendimiento en el mercado.

Para lograr este objetivo, se diseñara un programa de capacitación que muestre los procesos y la importancia de cada uno de estos a nivel operativo y técnico, mientras que por el área de servicio al cliente se contratara una capacitación externa propulsada por expertos en el tema, para guiar al personal sobre conceptos y creación de habilidades para solventar de manera eficiente y eficaz cada problema en esta área y que con ello se contribuya al posicionamiento y sostenibilidad del emprendimiento.

### **Establecimiento de procesos y protocolos operativos**

Esta actividad es muy importante y tiene como objetivo el definir y estandarizar todas las actividades clave del emprendimiento, con el fin de evitar improvisaciones o bien respuestas inadecuadas a múltiples situaciones.

Esta actividad como tal busca lograr que, a través de procesos y protocolos previamente establecidos, se cree un paso a seguir y con ello se mantenga la consistencia en el servicio y los procesos a realizar, lo que puede ayudar a optimizar recursos, evitar pérdidas de tiempo, como también permite a los colaboradores conocer más afondo sus responsabilidades y la forma correcta de actuar y evitar cambios en la forma de respuesta de servicio.

Para lograr esta actividad se desarrollará un manual de procedimientos, en el cual se detallará los múltiples pasos para cada proceso, como garantías, control de inventario, servicio al cliente entre otras áreas de la cadena de valor, por su parte se documentará los protocolos para el desarrollo de cada actividad.

### **Recepción de mercancías.**

Este paso es uno de los más importantes ya que es determinante para saber si el producto adquirido cumple con los requerimientos solicitados, por lo que el objetivo de esta actividad es asegurar que la mercancía cumpla las especificaciones acordadas con el proveedor en cada uno de los rubros solicitados. Así mismo lo que se busca lograr con esta actividad es mantener un control exhaustivo de inventarios reportar faltantes como también evitar que productos que no cuente con las características de calidad y demás, lleguen a las manos del cliente final, garantizando con ello una respuesta adecuada a las necesidades del cliente.

Para el logro de este objetivo, se tomará parte del punto anterior en el cual se implementará protocolos de recepción de mercadería y análisis de calidad, por lo cual se revisará los ítems tanto a nivel físico como de documentación, así mismo se cargará al inventario para un mayor control.

### **Puesta en marcha "lanzamiento" y seguimiento**

Este es el paso final, el cual tiene como objetivo iniciar las operaciones asegurándose que cada elemento este en su lugar y pueda generar el funcionamiento correcto de cada uno de estos. Por lo tanto, se buscará lograr con esta actividad, un inicio de operaciones acorde a la planificación, de manera eficiente, eficaz y estructurado, como también generando un monitoreo constante del entorno para mantener una mejorar continua.

Para lograr este objetivo se pondrá en marcha todas las áreas con las que cuente en el emprendimiento, así mismo se establecerá como parte de la mejora continua un seguimiento riguroso para identificar puntos de mejora, como también un seguimiento del entorno para ajustar la propuesta de valor en el tiempo.

## 7.7 Referencias

Instituto Polimático CR. (s.f.). *Servicio al Cliente*. <https://institutopolimatico.com/curso/servicio-al-cliente/>.

Registro Nacional de Costa Rica. (2025). *Aranceles Registro de Personas Jurídicas*. [https://www.rnpdigital.com/tramites\\_servicios/tramitesregistros/personas%20juridicas/personas\\_juridicas\\_aranceles.htm](https://www.rnpdigital.com/tramites_servicios/tramitesregistros/personas%20juridicas/personas_juridicas_aranceles.htm).

## REFERENCIAS

- Aguirre, P. (2023). *Generando competencias para alcanzar los Objetivos para el Desarrollo Sustentable: Fundamentos para investigar en agronegocios sostenibles*. Alemania: Cuvillier Verlag.
- Arias González, J. L., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (1ª ed.). Enfoques Consulting EIRL
- Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=19299>
- Bernal Torres, C. A. (2022). *Proceso administrativo: Para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=19300>
- BG&A. (18 de enero de 2025). *Cómo crear sociedad anónima en Costa Rica*. BG&A Corp. <https://bgacorp.com/como-crear-sociedad-empresa-costa-rica>.
- Casanova-Villalba, C., Herrera-Sánchez, M., Herrera-Enríquez, G., Almeida-Blacio, J., Preciado-Ortiz, F. (2022). *Estrategia y Ventaja Competitiva – Un enfoque práctico*. Editorial Grupo Compás.
- Chaves Calderón, J. (2024). *La estrategia competitiva genérica y su relación con la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas en barrio Amón en el primer semestre del año 2024* [Tesina de bachillerato, Universidad Hispanoamericana. San José, Costa Rica]. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/123456789/8733>
- Chiavenato, I., Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=5345>

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

<https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=9167>

CONOCE A TU CLIENTE Y GANA MÁS DINERO SIN TANTO ROLLO (PARA

PRINCIPIANTES): Herramientas para maximizar tus ganancias. (2024). (n.p.): Cámara Euroamericana de Desarrollo Comercial e Integración.

Corales Mantilla, G. S. (2023). *Elaboración y aplicación de un sistema de prácticas para obtener ventajas competitivas en el emprendimiento Lovely Bites, buscando el aumento de las ventas dentro del nicho de mercado de la gran área metropolitana de Costa Rica para el segundo cuatrimestre del 2023*. [Tesina de bachillerato, Universidad Hispanoamericana. San José, Costa Rica]. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/123456789/8422>

Coto, M., Gamboa, C., Jiménez, C., & Rivera, H. (2004). Legislación ambiental vigente para la apertura de una empresa: Impacto ambiental y salud ocupacional. Repositorio Kérwá. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/10835c5d-fc6d-480e-b2c9-2b509ac9b2f7>

Cueva Luza, T., Jara Córdova, O., Arias Gonzáles, J., Flores Limo, F. A., & Balmaceda Flores, C. A. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>

Dueñas Galdos, J. L. (2017). *Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las mypes* [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9332>

Figuroa Aguirre, M. (2022). *Gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz,*

2018 [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote].

<https://hdl.handle.net/20.500.13032/25151>

Fondevila Yannarella, I. (2023). *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* [Tesina de bachillerato, Universidad Hispanoamericana. San José, Costa Rica]. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/123456789/8412>

Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D. (2023). *Conceptos de Administración Estratégica*.

Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32928>

García Prado, E. (2023). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.

García Ordaz, F., García del Hoyo, J. J., González Galán, M. D. (2021). *Estadística y Métodos Cuantitativos I*. España: Editorial de la Universidad de Huelva.

González Moreno, M. Á. (2021). *Estrategias según la trilogía de Porter y la generación de ventajas competitivas* [Trabajo de titulación de maestría, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4408>

Iglesias da Cunha, L. (2023). *Metodologías de investigación cualitativa en pedagogía social: Informes, casos y problemas de investigación educativa*. España: Ediciones Octaedro.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). *Geovisor: Estimación de población y de vivienda 2022*. <https://experience.arcgis.com/experience/279dc59d7b8b42989460e85a5342e6ca>

Jiménez Werther, M., Morales Vargas, F., & Solano Vega, S. (2016). *Diseño de un sistema colaborativo de planificación de la cadena de valor para Pintuco Costa Rica* [Tesis de

licenciatura, Universidad de Costa Rica].

<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/handle/123456789/5653>

Kihara Mora, N. (2020). *Análisis de la cadena de valor y la estrategia genérica para el desarrollo de una ventaja competitiva del restaurante Goyi en Cinco Esquinas de Tibás en el tercer cuatrimestre del año 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Hispanoamericana].

<https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/handle/cenit/5833>

Kütz, M. (2021). *The art of benchmarking: An analytical guide to methods and applications for IT management*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-90586-4>

Medina Romero, M. Á., Hurtado Tiza, D. R., Muñoz Murillo, J. P., Ochoa Cervantez, D. O., & Izundegui Ordóñez, G. (2023). *Método mixto de investigación: Cuantitativo y cualitativo*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

Méndez Álvarez, C. E. (2020). *Metodología de la investigación: Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales*. Colombia: Alpha Editorial.

Naupas, H., Mejia, E., Trujillo, I., Romero, H., Medina, W., Novoa, E. (2023). *Metodología de la investigación total: Cuantitativa – Cualitativa y redacción de tesis 6a Edición*. Colombia: Ediciones de la U.

Navío Marco, J., Rodrigo Moya, B., Pérez Gorostegui, E., Solórzano García, M., Sevilla Sevilla, C., Fernández de Tejada Muñoz, V., & Ruiz Gómez, L. M. (2022). *Fundamentos de gestión empresarial*. Editorial Sanz y Torres, S.L.

Ortega Navas, M. d. C., García-Castilla, F. J., De Juanas OLiva, Á. (2021). *Guía para la elaboración de trabajos fin de máster de investigación educativa*. España: Ediciones Octaedro.

Paramo Morales, D., Campo Sierra, S., & Maestre Matos, L. (2020). *Métodos de investigación cualitativa. Fundamentos y aplicaciones*. Editorial Unimagdalena.

- Parra Alviz, M. López Posada, L. M. & Ramírez Ramírez, E. A. (2019). *Gestión de la competitividad empresarial*: ( ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/lc/bibliouh/titulos/126570>
- Rebollo, P. A., Ábalos, E. M. (2022). *Metodología de la investigación/Recopilación*. Argentina: Editorial Autores de Argentina.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2023). *Administración*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32870>
- Sullca Ccarampa, M. C., & Zarate Lescano, S. M. (2021). *Estrategias de diferenciación orientado al logro de ventajas competitivas: Revisión sistemática* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84470>
- 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>
- Villamar Córdova, S. M. (2016). *Análisis de la cadena de valor del mango Tommy Atkins y Kent en el recinto Rosa de Oro, cantón Isidro Ayora de la provincia del Guayas* [Tesis de licenciatura, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1088>

# ANEXOS

## **Anexo 1. Entrevista como instrumento de recolección de información.**

### Entrevista

---

1. ¿Cómo describiría su experiencia al comprar accesorios en términos de precio y calidad?
2. ¿Qué factores considera más importantes al momento de elegir dónde comprar accesorios?
3. ¿Cuáles son las principales diferencias que ha notado entre las marcas y proveedores de accesorios?
4. ¿Qué mejoras cree que podría implementar un negocio de accesorios para diferenciarse de la competencia?





13. ¿Cómo eligen y gestionan a sus proveedores para garantizar calidad y costos competitivos, y que retos ha tenido que enfrentar?

14. ¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión del talento humano dentro de su empresa?

## Anexo 2. Entrevistas completadas

### Entrevista

1. ¿Cómo describiría su experiencia al comprar accesorios en términos de precio y calidad?

Dejando de lado la emoción en la adquisición del inventario, se cuestiona el precio y la calidad, pues lo más caro no siempre es lo más bueno y lo de mejor calidad no siempre es lo más caro.

2. ¿Qué factores considera más importantes al momento de elegir dónde comprar accesorios?

Servicio, tiempo de entrega, inventario disponible, precio y calidad

3. ¿Cuáles son las principales diferencias que ha notado entre las marcas y proveedores de accesorios?

Precio y Respaldo

4. ¿Qué mejoras cree que podría implementar un negocio de accesorios para diferenciarse de la competencia?

Servicio y facilidad de entrega, con el fin de generar en el cliente un sentido de confort y tranquilidad ya que se le brinda un servicio a la medida y eficiente.

5. ¿Cómo influye la disponibilidad de productos a la hora de comprar un producto?

Es de lo más importante pues sino se tienen no se vende y en la actualidad sino hay en algun lado se busca en la competencia

6. ¿Qué cosas cree que hacen que un negocio tenga más éxito que otros? Por ejemplo, ¿tener productos únicos, precios bajos, buen servicio o algo más?

Buen servicio, disponibilidad y localización del punto de venta.

7. ¿Qué problemas han tenido al recibir y almacenar los productos que necesitan para su negocio? ¿Cómo los han solucionado?

Espacio reducido, por lo que para solucionarlo se establecio usar metodos de inventario para la correcta utilizacion de espacio, clasificacion por familia y ordenamiento logico del producto. "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar."

8. ¿Qué estrategias utilizan para mejorar la eficiencia en el manejo de los productos?

Inventario constante, e inventario no saturado

9. ¿Cómo garantizan la satisfacción del cliente en términos de postventa y soporte técnico? ¿y cree que esto es importante?

Es importante en especial el tema de las garantías con una solución rápida, así mismo una atención personalizada y solución a detalles lo que genera confianza en el cliente.

10. ¿Qué canales de venta utiliza y cuáles han sido más efectivos para su empresa?

Venta local comercial, se utilizo medios digitales, pero no cumplio el objetivo, por lo que se centro en la venta en local

11. ¿Cómo gestionan la distribución y entrega de sus productos a los clientes?

Entrega inmediata tanto en despacho como entrega a través de plataformas como Uber y con seguimiento al cliente.

12. ¿Han realizado inversiones recientes para mejorar su infraestructura o tecnológica?  
¿Cuáles y por qué?

En infraestructura se invirtio en estantes y urnas, con el fin de optimizar el espacio y para poder tener orden en general, así mismo en tecnología se dio una implementación de software para controlar los diferentes rubros de la compañía.

13. ¿Cómo eligen y gestionan a sus proveedores para garantizar calidad y costos competitivos, y que retos ha tenido que enfrentar?

Se buscan proveedores que tengan marcas posicionadas en el mercado que ofrezcan un balance entre calidad y precio.

14. ¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión del talento humano dentro de su empresa?

Capacitación al colaborador y paciencia para enfrentar los retos que esto conlleva.

1. ¿Cómo describiría su experiencia al comprar accesorios en términos de precio y calidad?

Enfocado de acuerdo con la necesidad del mercado y tipo de cliente en términos de precio mayoritariamente, contemplando la calidad en líneas específicas.

2. ¿Qué factores considera más importantes al momento de elegir dónde comprar accesorios?

Factor precio, factor respaldo/garantía, factor servicio disponibilidad

3. ¿Cuáles son las principales diferencias que ha notado entre las marcas y proveedores de accesorios?

La principal diferencia es el servicio y disponibilidad de productos, ya que en la actualidad el mercado no ofrece productos con tanta diferenciación, por lo que la principal diferencia son servicio, tiempos de entrega, inventario disponible, precio y calidad

4. ¿Qué mejoras cree que podría implementar un negocio de accesorios para diferenciarse de la competencia?

Usar una cadena de valor que acerque el negocio con el fabricante mejorar la presentación de los productos controlar la calidad mejorar negociaciones logísticas, con aduanas por ejemplo, correcta gestión de la bodega, inventario actualizado, comunicación, reposición, eficiencia en gastos operativos, entrega eficiente, servicio postventa, seguimiento, valor agregado, optimización de índices tractora

5. ¿Cómo influye la disponibilidad de productos a la hora de comprar un producto?

Es esencial ya que el faltante de mercadería es sinónimo de pérdida de ventas por lo tanto es necesario un inventario disponible en todo momento.

6. ¿Qué cosas cree que hacen que un negocio tenga más éxito que otros? Por ejemplo, ¿tener productos únicos, precios bajos, buen servicio o algo más?

Diferencia en todos los procesos y áreas de la empresa, ser más eficiente y eficaz, servicio, competitividad de precios

7. ¿Qué problemas han tenido al recibir y almacenar los productos que necesitan para su negocio? ¿Cómo los han solucionado?

Se encuentran problemas de espacio, al recibir mercadería ya que en ocasiones sobrepasa la capacidad de almacenaje, por lo que como medida se utilizó la optimización de espacios

8. ¿Qué estrategias utilizan para mejorar la eficiencia en el manejo de los productos?

Ubicación estratégica del producto, adecuado control de inventarios, sistema de compra y venta, identificación de productos y áreas para cada proceso

9. ¿Cómo garantizan la satisfacción del cliente en términos de postventa y soporte técnico? ¿y cree que esto es importante?

Es importante, ya que el cierre es lo que busca fidelizar al cliente por lo tanto se garantiza con soporte técnico solventando la necesidad del cliente y valor agregado, adecuando estrategias de seguimiento y solución de problemas y establecer límites reglas claras a los clientes

10. ¿Qué canales de venta utiliza y cuáles han sido más efectivos para su empresa?

Canal de venta de tallista y a intermedio

11. ¿Cómo gestionan la distribución y entrega de sus productos a los clientes?

Tiempos de entrega de 24 horas con rutas previamente establecidas, amplia comunicación, estandarización de procesos con clientes y alianzas con empresas logísticas

12. ¿Han realizado inversiones recientes para mejorar su infraestructura o tecnológica?  
¿Cuáles y por qué?

Tecnología mejorar y optimizar el sistema, para poder dar una mayor veracidad a la información, y en infraestructura ampliar instalaciones para mejorar la eficiencia

13. ¿Cómo eligen y gestionan a sus proveedores para garantizar calidad y costos competitivos, y que retos ha tenido que enfrentar?

Se elige el proveedor según las necesidades de la empresa y clientes, precios competitivos respaldado condiciones de crédito buscar el producto directo, retos conseguir inventario y evitar la dependencia de un solo proveedor tener principios y sustitutos.

14. ¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión del talento humano dentro de su empresa?

Reclutamiento adecuado capacitación continua motivación de personal fidelizar a los colaboradores, trato amable, horarios flexibles y escucha al personal

## Anexo 3. Encuesta

¿Cómo percibe la competencia en la venta de accesorios para vehículos? \*

- Muy Alta
- Moderada
- Baja

¿Quién cree usted que impone los precios de mercado en los accesorios para vehículo? \*  
(Puede responder varias opciones)

- Proveedores
- Tiendas
- No estoy seguro/a

¿A la hora de comprar un accesorio para su vehículo considera otras marcas o productos similares antes de la compra? \*

- Si
- No
- Ocasionalmente

¿Compara precios en otras tiendas y lugares antes de decidir comprar accesorios? \*

- Si
- No
- A veces

¿Prefiere comprar accesorios que sean fabricados en el país en lugar de los importados? \*

- Prefiero los fabricados en el país
- Prefiero los importados
- No tengo preferencia, elijo según calidad y precio

¿Cuál de las siguientes opciones considera mas importante para su decisión de compra de accesorios para vehículo? (Puede responder varias opciones) \*

- Precio más bajo
- Ofertas/descuentos
- Características únicas
- Servicio

¿Considera que las tiendas de accesorios para vehículos compiten agresivamente en términos de precios, promociones y calidad de productos? \*

- Si
- No
- Ocasionalmente

¿Qué aspecto valora mas al comprar accesorios? (Puede responder varias opciones) \*

- Precio accesible
- Calidad y durabilidad
- Innovación y tecnología
- Disponibilidad inmediata
- Marca

¿La disponibilidad inmediata del producto es clave para su compra? \*

- Sí
- No
- Ocasionalmente

¿En que medida influye la modas o tendencias en su elección de compra? \*

- Mucho
- Poco
- Nada

...

¿Cree que la situación económica del país influye en la compra de productos? \*


- Sí
- No
- Tal vez

¿Le parece importante que los accesorios para vehículo tengan tecnología innovadora? \*

- Muy importante
- Algo importante
- Poco o nada importante

## Anexo 4. Declaración Jurada

Yo, Leonel Josué Padilla Fallas, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1683-0123, en condición de egresado de la carrera de Administración de empresas énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "La viabilidad estratégica de un emprendimiento de una importadora de accesorios para vehículos, en relación con la estrategia genérica competitiva, ventaja competitiva, y gestión de la cadena de valor, en Desamparados San José Costa Rica, en el primer cuatrimestre 2025" 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 San José, el 18 de junio del año dos mil veinticinco.



Leonel Josué Padilla Fallas.

Cédula de identidad: 1-1683-0123

## Anexo 5. Consentimiento Informado



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**La viabilidad estratégica de un emprendimiento de una importadora de accesorios para vehículos, en relación con la estrategia genérica competitiva, ventaja competitiva, y gestión de la cadena de valor, en Desamparados San José Costa Rica, en el primer cuatrimestre 2025.**

Nombre de la persona participante: Felipe Badilla Ureña.

Nombre de la persona investigadora: Leonel Josué Padilla Fallas.

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
8632-7282, leonel.padilla0123@uhispano.ac.cr

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

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante: Felipe Badilla Ureña

### RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como 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. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

### CARÁCTER VOLUNTARIO

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que 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

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

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

Firma de la persona participante:

*Elena B...*

✍

**CONSENTIMIENTO**

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

Felipe Badilla Ureña. 1-1057-0250.

Nombre, firma y cédula de la persona participante

*Felipe Badilla Ureña*

✶

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Leonel Josué Padilla Fallas. 1-1683-0123.

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

*Leonel Josué Padilla Fallas*

Nombre, firma y cédula del testigo

San Jose, Desamparados, 29 de marzo del 2025 10:00am

Lugar, fecha y hora

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

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

Firma de la persona participante:

*Felipe Badilla Ureña*

✶


 UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Calle 100 - 100100 - San José, Costa Rica - Teléfono: (506) 222-1000

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

**La viabilidad estratégica de un emprendimiento de una importadora de accesorios para vehículos, en relación con la estrategia genérica competitiva, ventaja competitiva, y gestión de la cadena de valor, en Desamparados San José Costa Rica, en el primer cuatrimestre 2025.**

Nombre de la persona participante: Rafael Andres Arrieta Venegas.

Nombre de la persona investigadora: Leonel Josué Padilla Fallas.

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

8632-7282, leonel.padilla0123@uhispano.ac.cr

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

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto (palabras que cualquier persona pueda entender), declare el objetivo y propósito de la investigación, su pertinencia, el número aproximado y características de las personas que van a participar y cualquier otro aspecto que considere necesario.

Explique en qué consistirá la participación de la persona: lo que tendrá que hacer, durante cuánto tiempo, en que lugar, cuantas veces y a qué se compromete. Además, mencione los procedimientos que se van a seguir y su orden cronológico, los instrumentos o técnicas se van a usar para tomar los datos, especificar si se va a grabar (audio o video) y qué pasará posteriormente con las grabaciones o registros escritos.

Firma de la persona participante:



\*

**RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

Utilizando lenguaje sencillo pero correcto, detalle los riesgos o molestias reales y potenciales que puede significar la participación en la investigación, tanto para la salud física como emocional. Se deben tomar en cuenta aspectos como 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. No minimice nunca los riesgos.

Detalle si, como producto de participar en la investigación, la persona obtendrá algún beneficio real o potencial. Incluya en este apartado cualquier tipo de compensación económica por concepto de alimentación o transporte. En caso de que no exista un beneficio directo, declare si la participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas o para la sociedad. Además, mencione que tipo de devolución se hará para que las personas participantes lleguen a conocer los resultados del estudio.

**CARÁCTER VOLUNTARIO**

Explique que la participación en esta investigación es voluntaria y que 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**

Explique que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Incluya si los datos serán utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Incluya información sobre las personas que tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

Recuerde que 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.

Rafael Andres Arrieta Venegas. 1-1091-0725.

Nombre, firma y cédula de la persona participante

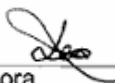


\*

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Leonel Josué Padilla Fallas. 1-1683-0123.

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora



Nombre, firma y cédula del testigo

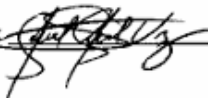
San Jose, Desamparados, 24 de marzo del 2025 5:00pm

Lugar, fecha y hora

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

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

Firma de la persona participante:



\*

## Anexo 6. Carta de aprobación del Tutor

### CARTA DEL TUTOR

San José, 17 de junio de 2025

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante **Leonel Padilla Fallas**, cédula de identidad número 1-1683-0123, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **La viabilidad estratégica de un emprendimiento de una importadora de accesorios para vehículos, en relación con la estrategia genérica competitiva, ventaja competitiva, y gestión de la cadena de valor, en Desamparados San José Costa Rica, en el primer cuatrimestre 2025**. la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas 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,

SEIR FRANCISCO  
CHACON ACHI  
(FIRMA)



Firmado digitalmente por  
SEIR FRANCISCO CHACON  
ACHI (FIRMA)  
Fecha: 2025.06.17 20:59:41  
-06'00'

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

## Anexo 7. Carta de aprobación del Lector

### CARTA DE LECTOR

25 de junio de 2025

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor


El estudiante **Leonel Padilla Fallas**, cédula de identidad **0116830123** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“La viabilidad estratégica de un emprendimiento de una importadora de accesorios para vehículos, en relación con la estrategia genérica competitiva, ventaja competitiva, y gestión de la cadena de valor, en Desamparados San José Costa Rica, en el primer cuatrimestre 2025”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura 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: 2025.06.25 17:00:53 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

## Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 18 de junio de 2025.

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

Estimadas personas:

El suscrito, **Leonel Padilla Fallas**, con número de identificación 1-1683-0123, autor del trabajo de graduación titulado **"La viabilidad estratégica de un emprendimiento de una importadora de accesorios para vehículos, en relación con la estrategia genérica competitiva, ventaja competitiva, y gestión de la cadena de valor, en Desamparados San José Costa Rica, en el primer cuatrimestre 2025"**, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de empresas 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,



Leonel Padilla Fallas  
Cédula 1-1683-0123

## Anexo 9.

### 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) El autor/La autora acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) El autor/La autora manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él/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), EL AUTOR/LA AUTORA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.