

Universidad Hispanoamericana Facultad de Ciencias
Económicas Administración de negocios con énfasis en gerencia

Tesis para optar por el grado académico de licenciatura

**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 primer cuatrimestre del 2025**

Isabella Fondevila Yannarella

Abril, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	2
ÍNDICE DE FIGURAS	3
AGRADECIMIENTOS	4
DEDICATORIA	5
RESUMEN	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	7
1.1.2 Delimitación del problema	7
1.1.3 Justificación	7
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	9
2.1 MARCO TEÓRICO	9
2.2 MARCO CONCEPTUAL	9
2.3 MARCO CONTEXTUAL	9
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	10
3.1 ENFOQUE	10
3.2 ALCANCE	10
3.3 DISEÑO	10
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	10
3.4.1 Población	10
3.4.2 Tipo de muestra	11
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	11

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	11
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	12
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	13
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	16
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	17
6.1 CONCLUSIONES	17
6.2 LIMITACIONES	17
6.3 RECOMENDACIONES	17
CAPÍTULO VII: PROPUESTA*	18
7.1 Nombre de la propuesta	18
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará	18
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta	18
7.4 Cronograma de actividades y responsables	18
7.5 Presupuesto necesario para su implementación	18
7.6 Fases de la propuesta	19
7.7 Referencias	19
REFERENCIAS	20
ANEXOS	21
Anexo 1. Declaración Jurada	23
Anexo 2. Consentimiento Informado	24
Anexo 3. Carta de autorización de la entidad	27
Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora	28
Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora	29
Anexo 6. Carta de aprobación del/la profesional en Filología	30
Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT	31

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1	
Tipos de recursos organizacionales	71
Tabla 1	73
Criterios de inclusión y de exclusión	76
Tabla 2	77
Cuadro de operacionalización de las variables	108
Tabla 3	109
Conclusiones y recomendaciones	109
Tabla 4	116
Conclusiones y recomendaciones	116
Tabla 5	123
Conclusiones y recomendaciones	131
Tabla 7	131
Diagrama de Gantt	133
Tabla 8	133
Presupuesto	141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.3 Modelo de las cinco fuerzas de la competencia. Una herramienta analítica clave	34
Figura 3.4 Factores que afectan la fuerza de la rivalidad	35
Figura 3.5 Factores que afectan a la amenaza de entrar	37
Figura 3.6 Factores que afectan a la competencia de los productos sustitutos	40
Figura 3.7 Factores que afectan el poder de negociación de los proveedores	43
Figura 3.8 Factores que afectan el poder de compra	46
Figura 4.3 Representación de la cadena de valor de una empresa	60
Figura 1.1 Identificación de la estrategia de una empresa: en qué fijarse	65
Figura 2.1 Proceso de elaboración y ejecución de estrategias	73
Figura 1.3: Proceso Cualitativo	78
Figura 8.4 Esquema de la generalización de la muestra a la población	79
Figura 8.1 Representación de una muestra como subgrupo	¡Error! Marcador no definido.

AGRADECIMIENTOS

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

-Isabella Fondevila Yannarella

DEDICATORIA

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

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo; Analizar los factores para una estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 2025. Por medio del marco referencial se establecen los conceptos claves de la investigación, entre ellos; las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor, el entorno competitivo, las cuatros pruebas del valor competitivo de un recurso o capacidad, la definición de la estrategia y sus diferentes tipos de una ventaja competitiva, tipos de recursos y capacidades, como también en el marco contextual información sobre la empresa en la que se basa está investigación.

Metodológicamente el trabajo de investigación tuvo un enfoque cualitativo con alcance descriptivo debido a que no se fundamenta en la estadística, por lo que el método de recolección de datos no es estandarizado. Además, en esta investigación se realizarán entrevistas a gerentes de la empresa de Grupo Automotriz Prolusa, como a colaboradores de la empresa, lo que conlleva a recolectar perspectivas y diferentes puntos de vista de los entrevistados en el Capítulo IV. El Capítulo V contiene la discusión para realizar un análisis de los datos a través de la interpretación, con el propósito de dar una solución al planteamiento del enfoque, objetivos específicos y el problema de investigación. En el Capítulo VI se destacan las conclusiones seguidas de sus respectivas recomendaciones basadas en los indicadores y objetivos del trabajo de investigación. Por último, el Capítulo VII contiene la propuesta de investigación, su objetivo general como los objetivos específicos, el cronograma de actividades con su presupuesto, seguidamente, como parte final, las fases de la propuesta.

Palabras Clave: Estrategia genérica, ventaja competitiva, fuerzas de Porter, pruebas del valor competitivo, cadena de valor, entorno competitivo.

Abstract

The present research had the objective; To analyze the factors for a generic competitive strategy of the company Grupo Automotriz Prolusa, in Uruca, San José, Costa Rica and the use of a competitive advantage during the first four months of 2025. Through the reference framework, the key concepts of the research are established, including; Porter's five forces, the value chain, the competitive environment, the four tests of the competitive value of a resource or capability, the definition of the strategy and its different types of a competitive advantage, types of resources and capabilities, as well as in the contextual framework information about the company on which this research is based. Methodologically, the research work had a qualitative approach with a descriptive scope because it is not based on statistics, so the data collection method is not standardized. In addition, this research will conduct interviews with managers of the Prolusa Automotive Group, as well as with company employees. This will gather perspectives and different points of view from the interviewees in Chapter IV. Chapter V contains the discussion for analyzing the data through interpretation, with the aim of providing a solution to the approach, specific objectives, and the research problem. Chapter VI highlights the conclusions followed by their respective recommendations based on the indicators and objectives of the research work. Finally, Chapter VII contains the research proposal, its general objective and specific objectives, the schedule of activities with their budget, and then, as a final section, the proposal phases.

Keywords: Generic strategy, competitive advantage, Porter's forces, competitive value testing, value chain, competitive environment.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

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

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

A) En el trabajo de investigación denominado *Estrategias de crecimiento empresarial a través de la diversificación del portafolio aplicado a la empresa Fegoauto S.A.* el autor Fernández (2024) afirma lo siguiente:

“El microentorno de una empresa analiza todo lo que se encuentra dentro de la misma y su funcionamiento dentro de cada departamento y la influencia de cada uno de estos departamentos dentro del rendimiento de la empresa y su rentabilidad”.
(Fernández,2024,p.2).

Seguidamente, se destaca la definición del macroentorno:

“El macroentorno de una empresa es todo lo que se encuentra fuera de la empresa y es externo al funcionamiento de la misma, pero si afecta a su rendimiento dependiendo de qué amenazas afecten a su giro respectivo”. (Fernández,2024,p.8).

La siguiente investigación posee un enfoque mixto dividido en combinación de enfoques cualitativo y cuantitativo. La recolección y análisis de datos de métodos cualitativos y cuantitativos y la triangulación de datos a través de los mismos.

Debido a que la toma de la muestra de la población es no probabilística se hará un muestreo a conveniencia que depende de la aceptación y recolección de datos en un cierto periodo de tiempo.

Implementando preguntas de entrevista y preguntas de encuesta.

En conclusión, Fernández (2024):

Comenta sobre el análisis realizado permitió comprender el funcionamiento interno de FEGOAUTO S.A., incluyendo sus departamentos y factores internos, así como los externos, destacando los aspectos legales que influyen en su operación. En el estudio de mercado, se obtuvo información valiosa de clientes y profesionales del sector automotriz, identificando preferencias y tendencias que orientan la innovación y adaptación a los avances tecnológicos del mercado. Finalmente, al integrar estos hallazgos, se identificaron áreas estratégicas, particularmente en ventas y marketing, donde se pueden implementar acciones para mejorar el desempeño, expandir el portafolio y generar valor, fortaleciendo así el crecimiento sostenible de la empresa. (p.59)

Seguidamente, recomienda Fernández (2024):

FEGOAUTO S.A. realice reuniones mensuales en el departamento de ventas para evaluar inversiones en nuevos productos e innovaciones, adaptándose al rápido crecimiento del mercado automotor. En el área de marketing, es fundamental aumentar la inversión en

campañas publicitarias, participación en eventos y promoción de productos nuevos para diversificar el portafolio. Además, se sugiere priorizar los productos relacionados con vehículos eléctricos, dado su creciente popularidad, sin descuidar aquellos que siguen siendo altamente demandados en el mercado tradicional. (p.60)

B) Los autores Alex García Mejía, Carlos Carranza Báez proponen a través de su tesis para la obtención del grado de máster en gerencia y liderazgo centrados en la calidad, de la Universidad nacional de ingeniería de Nicaragua, por medio del título de *Planificación estratégica mediante el cuadro de mando integral para Autostar nicaragua periodo 2018-2020*.

Se establecen los siguientes objetivos de investigación, García y Carranza (2017):

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

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

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

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

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

4. Brindar las principales pautas para la implementación y evaluación de la estrategia. (p.7).

La investigación es de tipo cuantitativa y cualitativa.

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

De acuerdo con García y Carranza (2017):

En la primera etapa se realizará un análisis de la posición competitiva, lo que conlleva a la elaboración de un diagnóstico de cómo la empresa está siendo dirigida en cada una de las áreas funcionales. En la segunda etapa conlleva al planteamiento estratégico para los siguientes cinco años para tal fin se realizará una reevaluación de la misión, visión, valores y políticas de la empresa, y se formulará el plan estratégico en base a los análisis de entorno externo (oportunidades y amenazas) y entorno interno (fortalezas y debilidades). Este plan será el insumo para la construcción del modelo del Balanced Scorecard con base en los mapas estratégicos, perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores y metas. En la tercera etapa se expondrán las principales pautas a tomar en cuenta por la gerencia de la empresa para la correcta implementación y evaluación de la estrategia de la misma en base al Balanced Scorecard. (p.28)

Seguidamente García y Carranza (2017):

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

Finalmente, como una conclusión general García y Carranza (2017):

Se establece que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de apoyo que requiere la aplicación de un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir

la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los problemas detectados, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización, exigiendo un esfuerzo conjunto para hacer realidad el futuro que se deseado. También establecen conclusiones para cada uno de los capítulos desarrollados, entre ellas; La empresa carece de un direccionamiento estratégico, los directivos de la empresa no han transmitido efectivamente la estrategia, objetivos y metas para cada una de las áreas funcionales de la organización y no dispone de un mecanismo de control y monitoreo para evaluar periódicamente el desempeño de sus actividades, lo que impide determinar el nivel de eficiencia con el que opera la empresa, a fin de evitar y corregir oportunamente posibles desviaciones. La empresa tiene aproximadamente 1% de participación en el mercado nacional en el segmento de vehículos de gama alta y vehículos comerciales. Ambos segmentos podrían llegar a duplicar sus ventas con una estrategia agresiva de crecimiento en los próximos 10 años. Se determinaron como factores claves de éxito de una estrategia de expansión los siguientes: servicio al cliente, profundo conocimiento del producto, prueba de manejo, flexibilidad, flujo de fondos, imagen positiva y red de distribución. (p.130)

Además, ante la investigación surgen las siguientes recomendaciones García y Carranza (2017):

El plan estratégico requiere de ser difundido y conocido por todos los niveles organizacionales pues es la única forma de poner en acción la visión de futuro, misión y valores que se pretenden alcanzar. La tarea de que todo el personal de la organización se involucre en hacer realidad los objetivos de la empresa corresponde a la alta dirección. 2. Para que el plan estratégico se convierta verdaderamente en un instrumento de gestión y administración es necesario que el actuar de todos los niveles de la estructura orgánica se

rijan por la misión para garantizar que se generen las condiciones necesarias que verdaderamente impulsen el desarrollo y la permanencia futura de la empresa en el largo plazo. 3. Es importante señalar a la empresa que no se deben obsesionar por el cumplimiento de las metas de los objetivos estratégicos y dejar de lado el propósito final de la empresa ya que puede ocurrir que para alcanzar una determinada meta se realicen grandes esfuerzos innecesarios que contribuyan de manera marginal al desempeño de la empresa. (p.145)

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

Para realizar el estudio se utilizó el enfoque mixto, es decir el análisis cuantitativo y cualitativo.

El autor Collado (2021) planteó:

Como parte del proceso de investigación se realizaron entrevistas cualitativas, las entrevistas se realizaron mayoritariamente en persona, y se hizo en reuniones de trabajo, congresos, etc. En ocasiones, motivado por la distancia geográfica o por la dificultad para acomodar agendas, se realizaron telefónicamente o por videoconferencia. En donde, los profesionales consultados fueron, principalmente, gerentes de calidad y de producción de proveedores. Era personal procedente, en primera instancia, de proveedores locales con quienes se llevaron a cabo las primeras entrevistas. Estas entrevistas se extendieron a proveedores distantes, principalmente ubicados en territorio nacional objeto de este estudio. Las entrevistas realizadas con las empresas de la industria auxiliar fueron 159 en total. 27

fueron visitadas en sus instalaciones por motivos de reuniones relacionadas con el trabajo y 49 visitaron las instalaciones de Ford por los mismos motivos. Otras 83 empresas fueron entrevistadas durante el «networking» de eventos como congresos de automoción, sesiones plenarias de AEC y ASEPA, o telefónicamente cuando no podían asistir a dichos eventos. También se realizó un cuestionario que constaba de 26 cuestiones y estaba dividido en tres partes: Descripción de la empresa, clusterización, posición en la cadena de valor, aportación de valor del clúster y relaciones con los agentes del clúster. Cuestiones relacionadas con las relaciones del proveedor y sus clientes – OEMs y otros proveedores en las dimensiones apuntadas en el modelo. Cuestiones para valorar la aportación del proveedor a la cadena de valor de sus clientes – OEMs y otros proveedores en las dimensiones que también se apuntan en el modelo. (p.120)

Como conclusiones finales de la investigación Collado (2021):

Se observa como primera aportación de este trabajo surge del análisis realizado en la industria auxiliar en España en base a la hipótesis de partida. En ella se plantea que el establecimiento y el desempeño de una cadena de valor responsiva se ve influenciada por las relaciones colaborativas proveedor-OEM. El modelo propuesto parece responder al modelo de la cadena de valor responsiva, y los resultados del análisis de la encuesta y las aportaciones de los proveedores durante las entrevistas permiten confirmar dicha hipótesis. En este sentido, en los datos se observa que las relaciones colaborativas de la industria auxiliar y los OEMs están sustentadas por una comunicación fluida y la mutua confianza entre las partes. Además, las plantas proveedoras en España mantienen una participación activa, aunque limitada, en el desarrollo de nuevos productos y procesos, así como una

estrecha colaboración en la resolución de problemas de los productos y los procesos durante la producción en masa. Estas relaciones colaborativas contribuyen a la reducción de costes y los procesos de mejora continua, lo que en conjunto fomenta la mejora del desempeño de la cadena de valor. No se aprecia alineamiento estratégico interempresarial, excepción hecha de las estrategias CQD establecidas por los OEMs. Los resultados confirman que las relaciones colaborativas cliente-proveedor (input), suponen una mejora en la competitividad para el OEM y su red de proveedores (output) y da validez a la hipótesis propuesta. (p.186)

Como sugerencias Collado (2021) establece lo siguiente:

Conforme apuntan los proveedores durante las entrevistas, los protocolos y procedimientos existentes en los OEMs necesitarían revisarse para flexibilizarlos. De ese modo se podría implicar de forma más temprana y activa a los proveedores locales, los cuales participarán en las plantas de los clientes a las actividades de prototipos y lanzamiento de nuevos productos. Este hecho contribuiría a que los proveedores, coordinados por los OEMs, colaborasen entre sí y realizarán un trabajo más eficaz y eficiente. Al mismo tiempo permitiría minimizar los problemas de diseño previamente a las operaciones de lanzamiento de los productos a los mercados. Esta colaboración también facilita la mejor utilización del conocimiento y know-how atesorado por la industria auxiliar a través de las lecciones aprendidas en otros proyectos. (p.190)

D) Los autores Erick Calixto y María Zanabria proponen por medio de su tesis para obtener el grado de licenciado en negocios internacionales de la Universidad César Vallejo ubicada en Perú su investigación titulada *Estrategias competitivas e importación de repuestos y*

accesorios de vehículos de la MYPE Manguiperú E.I.R.L distrito de Villa María del Triunfo, del mercado chino, 2020.

Esta investigación busca determinar la relación que existe entre las estrategias competitivas con la importación de la MYPE Manguiperú E.I.R.L distrito de Villa María del Triunfo del mercado chino, 2020.

Seguidamente, se Calixto y Zanabria (2021) plantean:

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

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

Seguidamente, sobre la población, Calixto y Zanabria (2021):

La población estuvo conformada por 20 directivos de la microempresa Manguiperú del distrito Villa María del Triunfo, Lima, 2020. La muestra de la presente investigación fue censal, se tomó en cuenta a 20 directivos de la microempresa Manguiperú del distrito de Villa María del Triunfo, 10 Lima, 2020. (p.30)

Como conclusión de la respectiva investigación, Calixto y Zanabria (2021):

Se concluyó que las estrategias competitivas tienen relación positiva con la importación de repuestos y accesorios de vehículos de la MYPE Manguiperú E.I.R.L, distrito de Villa María del Triunfo, del mercado chino, 2020. Se concluyó que la estrategia en liderazgo de costos tiene relación positiva con la importación de repuestos y accesorios de vehículos de la MYPE Manguiperú E.I.R.L, distrito de Villa María del Triunfo, del mercado chino, 2020. (p.26)

También se aprecian las recomendaciones, Calixto y Zanabria (2021):

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

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

Nikkola (2018):

In a complex system, product—consumer interaction cannot be seen isolated from the society as a whole, the cultural significance of a product becomes an important part of consumption. Through consumption, we are asked to integrate with a multitude of relations, both social and concrete. If a product gets stuck to a rigid set of relations, it can only be accepted accompanied by these relations. To allow a more flexible consumption process, we should find design strategies, which leave a product open for consumer-oriented integration. In this thesis, I examine a product strategy, which leaves products unfinished and waiting for further manipulation to allow a more participatory integration process. (p.20)

The methods that were apply in this investigation were:

Nikkola (2018):

To analyze this subject from a practical perspective, I conducted a study on an example product system, which illustrates many of the topics discussed earlier. The focus was set on a particular strategy, where a product is created through variations and collaborations. To keep this very complex subject focused on the demands of practical design, I started by giving definitions for the particular design process, which I analyze in this thesis. Within these definitions, I conducted this study as a combination of general research, which aims at finding insights from the existing knowledge from various fields – centered on the ideas proposed by Umberto Eco in "The Open Work" (Eco, 1989) – and specific research, which examines a selected case study in reflection, or as an application to, the general analysis. The main objective was to search for design strategies, which allow increased openness and flexibility. Therefore, the overarching research questions, which guided both of these phases can then be summed up as follows. (p.25)

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

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

Nikkola (2018):

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

F) En el Proyecto Final de Graduación por el autor Edgar José Quesada Quirós para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería en el Tecnológico de Costa Rica sobre *Evaluación de la gestión de los residuos generados en los centros de servicio automotriz que realizan cambio de aceite en la provincia de Heredia, Costa Rica.*

Para realizar el estudio se utilizó el enfoque mixto, es decir el análisis cuantitativo y cualitativo.

El autor Quesada (2021) planteo:

Como parte del proceso de investigación se realizó una revisión de los distintos establecimientos que brindan el servicio de cambio de aceite al público, donde se encontraron tres tipos de comercios específicos: Estaciones de servicio (gasolineras) Lubricentros y Talleres mecánicos. Para definir el tamaño de la muestra fue un aspecto complejo, que se averiguó por medio de los permisos, obteniendo 9 empresas. Seguidamente, se elaboró una encuesta para recolectar los datos, sobre el manejo que brindan los establecimientos como residuos. Posteriormente, se realizó una evaluación mediante un guía que se obtuvo por los generadores. (p.33)

Se concluyó por parte de Quesada (2021):

Que no existe una base de datos gubernamental en el que todos los establecimientos realizan cambios de aceite deban estar inscritos, En la provincia de Heredia un 56% de la gestión del residuo de aceite lubricante se da por medio de gestores informales, lo cual comprueba la existencia de un mercado ilegal del residuo de aceite lubricante. Los materiales contaminados o impregnados con aceite lubricante son gestionados en un 40% como residuos ordinarios, lo cual implica mayores riesgos a la salud y al ambiente.

Se recomienda crear una base de datos en la cual todos los lubricentros deben de estar inscritos, con información general como nombre, dirección, teléfono y una breve descripción de sus actividades. Revisar en conjunto con las municipalidades la clasificación de las patentes e intentar unificar las patentes existentes para el manejo de aceite lubricante. Promover la consciencia ambiental en el sector, para que estos tengan una mayor participación en la gestión de sus residuos. (p.58).

G) Los autores Gabelman Córdoba Josseline María, Quirós Mena Jocelyn, Sánchez Oviedo Gaudy Francini, Sandoval Brenes María José y Sequeira Mena Tamara proponen a través de su trabajo final de graduación, de la Universidad Nacional, *Construcción de un presupuesto maestro en el Taller Llantas RYM, tomando en cuenta el impacto de la crisis económica producida por la pandemia COVID 19, situado en Santa Bárbara de Heredia en el periodo 2020 al 2024*. En dónde, se identifica que el propietario carece de conocimientos financieros y contables, lo cual, es una limitante al momento de gestionar los recursos. Por esto la investigación tiene como objetivo, optimizar los recursos de la empresa, ampliar su alcance, evaluar y considerar la implementación de nuevos productos y servicios.

Su enfoque de investigación a desarrollar es mixto.

La población en una investigación es un factor fundamental, sin embargo, el analizar o recolectar los datos de la totalidad de la población, no siempre es posible, ya que consume tanto dinero como tiempo, los cuales no siempre están al alcance de las posibilidades. Por esta razón, se utilizan técnicas de muestreo no probabilístico ya que permiten eficientizar los recursos disponibles.

Para la muestra los autores establecen lo siguiente Córdoba et al (2024):

En este caso, debido a que la población, los clientes del taller, es indeterminada, se considera que la mejor forma de proceder es mediante la aplicación de encuestas. (p.41)

Como conclusiones generales los autores afirman que El Taller Llantas RYM es una Pyme que cuenta con 15 años en el mercado. Su funcionamiento permite el cambio, instalación, reparación y venta de llantas a los vecinos de Barrio San José de Altagracia en Santa Bárbara de Heredia. La finalidad de la presente investigación es determinar el impacto que

ha producido la crisis económica debido a la pandemia COVID-19, en el Taller Llantas RYM mediante el uso del presupuesto maestro para la proyección del uso eficiente de los recursos de la empresa para el periodo 2023 y 2024. Debido a que se encontraron varias limitantes contables, fue necesario compilar desde cero toda la información obtenida para los años 2020, 2021 y 2022, como lo son las facturas electrónicas del sistema GTI, los informes de hacienda proporcionados por el contador e información que el propietario brindó. De este análisis proceden los presupuestos maestros de costos, ventas y compras, así como sus estados financieros. (p.145)

Por otro lado, como recomendaciones por parte de los investigadores se establece lo siguiente, Córdoba et al (2024):

Se recomienda principalmente que la empresa pueda continuar con el registro contable que se inicia en el presente trabajo y realizar los estados financieros mensualmente. De esta forma, las decisiones financieras puedan ser más certeras al basarse en partidas contables reales que puedan brindar la realidad financiera de la empresa además con la aplicación de herramientas como análisis vertical, análisis horizontal, análisis DuPont y aunado a un modelo de gestión financiera que permita la planificación y el control de las compras para evitar pérdidas por la diferencia de precios entre los proveedores, pueda fungir como un puente para la definición planes operativos del negocio y su estrategia. (p.149).

H) La investigación llevada por Alejandra del Carmen Mendoza Ortiz como parte de su proyecto de graduación del Instituto técnico de Costa Rica titulado

“Propuesta de planificación estratégica para el desarrollo de turismo en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco: un enfoque desde las cinco fuerzas de Porter, periodo 2020 – 2023” (Mendoza, 2019, p.1).

El documento consiste en la elaboración de una propuesta de planificación estratégica para el desarrollo de turismo en las áreas de influencia del Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco (PNAJCB), desde el enfoque de las cinco fuerzas de Porter: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los consumidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de posibles sustitutos y rivalidad entre competidores actuales.

La investigación realizada es de tipo cualitativa.

La autora destaca como; “la propuesta se realizó a partir de la información proporcionada por el instrumento denominado Entrevista a los pobladores que habitan en las comunidades cercanas al Parque Nacional del Agua Juan Castro Blanco”. (Mendoza, 2019, p.42).

La autora afirma lo siguiente Mendoza (2019):

Con respecto a las conclusiones: Las cinco fuerzas de Porter resultan ser una herramienta muy importante en el estudio del microentorno empresarial del sector. De ello, se logró determinar la incidencia de las fuerzas en los factores competitivos presentes en las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de la Montaña. Así como las estrategias que les permitan defenderse y competir en el mercado. La planificación estratégica está enfocada hacia la organización del destino turístico y hacia el aprovechamiento de las fortalezas internas y oportunidades externas del entorno. En este sentido, la planificación estratégica turística permite orientar y definir aquellos distintos

actores que inciden en el desarrollo del turismo, promoviendo sinergias que aumenten la eficiencia y efectividad de los esfuerzos locales. (p. 79)

Posteriormente, Mendoza (2019) afirma dentro de sus recomendaciones:

La planificación estratégica está enfocada hacia la organización del destino turístico y hacia el aprovechamiento de las fortalezas internas y oportunidades externas del entorno. Por ello, para alcanzar el éxito en el desarrollo, gestión y manejo de la actividad turística de las áreas influencia esta debe ser constituida como una oportunidad para el desarrollo local con la cual se garantice la adecuada satisfacción de la demanda turística, elemento indispensable para la viabilidad y posibilidad económica, social y ambiental de los proyectos turísticos de competencia existentes. En busca de mejorar la competitividad y rentabilidad del sector es necesario que los emprendimientos busquen ayuda de instituciones y empresas que apoyen en procesos de inversión para infraestructura y mejoras tecnológicas a los emprendimientos de las áreas de influencia Bajos del Toro, San Vicente y San José de La Montaña. (p.81).

I) En el Proyecto Final de Graduación por el autor Bryan Navarro Centeno del instituto tecnológico de Costa Rica, titulado *Propuesta de gestión estratégica empresarial para las micros y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información en Costa Rica*.

Según el autor Navarro (2015):

Partiendo de la premisa anterior, este trabajo toma en consideración el desarrollo de un planteamiento o propuesta particular para empresas del sector de tecnologías de información, que basados en la formula anterior forman parte del grupo de empresas, bajo la denominación de micros o pequeñas empresas. (p.8).

Dentro de la investigación, el autor utiliza la herramienta de las cinco fuerzas que intervienen en la dinámica organizacional, estas fuerzas están dadas por Navarro (2015):

- Proveedores, refiere a la capacidad de los proveedores para controlar precios, así como proveedores alternativos y condiciones o términos de relación como tiempos de entrega, calidad de materiales, disponibilidad de insumos y otros.
- Compradores, refiere a la capacidad de retener segmentos de clientes, bajo términos y condiciones favorables.
- Competidores, refiere a sus capacidades, tamaño y relaciones que promueven dentro del mercado.
- Sustitutos, refiere a los escenarios sobre los cuales un comprador puede encontrar diferentes alternativas para satisfacer las mismas necesidades.
- Nuevos competidores, refiere a la capacidad que disponen otras personas para ingresar al mercado sobre el cual se participa. Esta herramienta permite explorar el nivel fuerza o poder, para mantener una condición favorable en el mercado o bien trazar las acciones que permiten el establecimiento de obstáculos y barreras que maximicen los beneficios que se perciban del mercado. (p.50)

La investigación realizada es de carácter exploratorio, descriptivo y explicativo.

Además se afirma que, “de las 26 empresas sobre las cuales se lograron obtener respuestas de la encuesta aplicada, 11 de ellas se ubican dentro de la clasificación de micro empresas, mientras que las restantes 15 se clasifican como empresas pequeñas”. (Navarro,2015,p.64)

El autor determina como conclusiones las siguientes Navarro (2015):

Existe una relación significativa entre el grado de madurez de la gestión estratégica y el tamaño de la empresa, en términos de generación de empleo, activos y ventas. Para las micros empresas se reflejan necesidades muy fuertes y bajos niveles de desempeño en cada una de las dimensiones de la gestión estratégica, lo que les resta competitividad y se ven inmersos en un mundo completamente operativo y sin un horizonte claramente marcado. (p.89)

Seguidamente, Navarro (2015) menciona:

Como parte de las recomendaciones; El crecimiento y fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas del sector de tecnologías de información de Costa Rica, no depende únicamente a acceso a recursos económicos, sino más bien a una combinación que permita hacer un buen uso de los recursos, mejorar los niveles de desempeño, la formalización de procesos, la adquisición de conocimiento, el establecimiento de una visión y el plan de acción del mediano y largo plazo. Las herramientas, procesos y otros mecanismos de gestión estratégica contribuyen a mejorar la competitividad de estas empresas, siempre y cuando, estos respondan y se vayan ajustando a las diferentes capacidades y necesidades empresariales, de tal forma que se contribuya al quehacer organizacional, se disminuya la resistencia e impacte, a través de resultados a un corto y mediano plazo. (p.90)

J) En el trabajo de investigación denominado *Gestión de Proyectos de Construcción bajo una perspectiva de Economía Circular* por Diana Alvarado Alcázar para optar por el grado de maestría en Gerencia de Proyectos del Instituto tecnológico de Costa Rica, la autora investigó sobre el efecto positivo de la aplicación de los principios del modelo de economía circular en la gestión profesional de los proyectos de construcción, mediante una integración entre este concepto y

algunas áreas de conocimiento desarrolladas para la administración de proyectos por el Project Management Institute.

La investigación, se clasifica en descriptiva, exploratoria y/o explicativa.

Para establecer los sujetos de información se realizó un análisis de los actores a nivel país en temas y políticas relacionados con el sector construcción y el medio ambiente.

De acuerdo con Alvarado (2019):

- Gerentes técnicos de compañías relacionadas al sector construcción, cuya experiencia albergue el desarrollo o propuestas de proyectos, que busquen soluciones más eficientes y amigables con el medio ambiente.
- Investigadores y académicos que estén involucrados en estudios y/o proyectos que promueven modelos de economías circulares. (p.35)

“Se utilizó el instrumento de la entrevista. Se desarrolló una entrevista no estructurada, quiere decir, que cuenta con un margen considerable de libertad para formular preguntas y obtener respuestas, se reduce a una simple conversación sobre el tema de estudio.”(Alvarado,2019,p.38).

Como conclusiones la investigadora Alvarado (2019) señala:

El sector construcción impulsa la economía de un país, pero al mismo tiempo se caracteriza por ser una de las industrias más contaminantes. Por tanto, deberá adecuarse a las necesidades actuales de recuperación del medio, ya que los efectos negativos como el cambio climático, están comprometiendo la salud de una gran parte de la población. Una línea de acción viable es incorporar en la gestión de los proyectos algunos requisitos,

principios, conceptos e ideas del modelo de economía circular, que logren mitigar el daño producido al medio ambiente, y que también permita obtener beneficios a las empresas, tales como mayor eficiencia en los procesos y a su vez una mayor productividad, uso de energías limpias, nuevos modelos de negocio que se traduce en nuevas fuentes de ingreso, mayor responsabilidad social y sostenibilidad ambiental en sus proyectos. Existen múltiples aplicaciones y beneficios de la economía circular, en el sector de la construcción, lo que contribuye a innovar en una de las industrias más eficientes a nivel mundial. (p.82)

Seguidamente como recomendaciones Alvarado (2019) propone:

Impulsar una política a favor del desarrollo de proyectos sostenibles bajo un modelo de economía circular. En este sentido, se necesitan más medidas para desarrollar el mercado de gestión de residuos, financiamiento de proyectos amigables con el ambiente, asesorías, entre otros. Costa Rica juega un papel importante en la biodiversidad del planeta, su compromiso con el medio ambiente debe ser parte de los temas prioritarios a nivel gobierno. Para lograr el impulso adecuado es imprescindible fomentar sus beneficios y posibles aplicaciones por parte de las administraciones. (p.84)

1.1.2 Delimitación del problema

La delimitación en aspectos temporales: La investigación se realiza en el periodo comprendido de enero a abril del año 2025.

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

1.1.3 Justificación

La siguiente investigación es de convivencia, debido a la utilidad que puede representar, sobre el tema de la importancia de una buena gestión del análisis interno en las empresas modernas, contiene el motivo de elección del tema, debido a que es uno que se puede presentar en cualquier organización, donde, permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa identificando sus destrezas, ventajas, factores claves de éxito, así como los principales factores desfavorables y críticos, razón por la que se debería de realizar la investigación, para dar a conocer más a fondo la magnitud de la importancia de un correcto análisis interno en las organizaciones.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál debería de ser la estrategia competitiva genérica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica durante el primer cuatrimestre del 2025?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores para una estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el estado del entorno competitivo de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en el primer cuatrimestre 2025 en La Uruca, San José.
- Evaluar la administración de la cadena de valor y su contribución al aprovechamiento de ventajas competitivas en la empresa Grupo Automotriz Prolusa en La Uruca, San José, Costa Rica, durante el I Cuatrimestre del 2025.
- Determinar las ventajas competitivas obtenidas a partir de la implementación de métodos de trabajo efectivos y eficientes en el análisis interno de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en La Uruca, San José, Costa Rica, durante el I Cuatrimestre del 2025.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

I. Las cinco fuerzas de Porter

Inicialmente, de acuerdo con Thompson et al. (2023):

El carácter y la fortaleza de las fuerzas competitivas que operan en un sector nunca son iguales en un sector que en otro. La herramienta más poderosa y ampliamente utilizada para diagnosticar las principales presiones competitivas en un mercado es el modelo de las cinco fuerzas. Este modelo, sostiene que las presiones competitivas sobre las empresas de un sector proceden de cinco fuentes: 1) la competencia de los vendedores rivales, 2) la competencia de los posibles nuevos participantes en el sector, 3) la competencia de los fabricantes de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes. (p.58).

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

De acuerdo con Thompson et al. (2023):

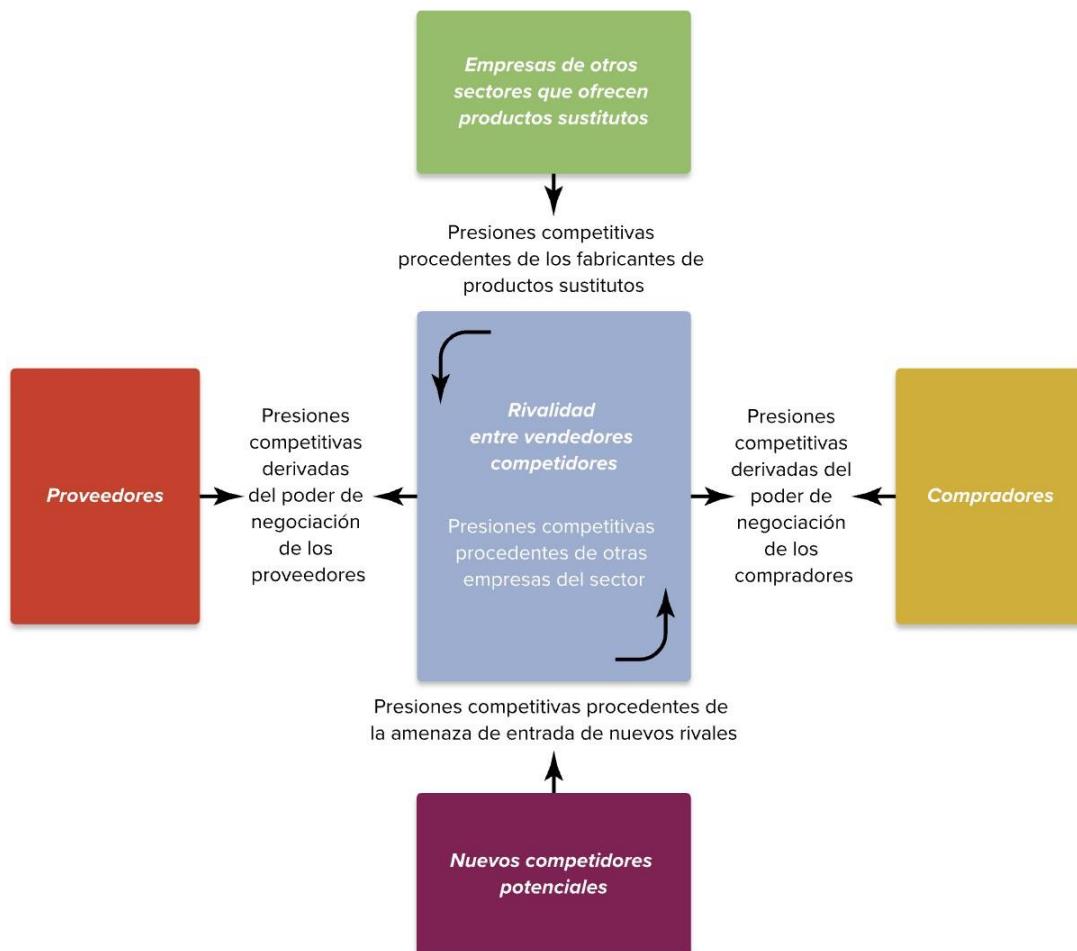
Paso 1: Identificar las diferentes partes implicadas de cada una de las cinco fuerzas, junto con los factores específicos que provocan las presiones competitivas.

Paso 2: Evaluar la intensidad de las presiones derivadas de cada una de las cinco fuerzas (fuerte, moderada o débil).

Paso 3: Determinar si las cinco fuerzas, en su conjunto, favorecen una alta rentabilidad del sector. (p.58).

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

Fuente: Thompson et al, (2023), Administración estratégica. Pág. 58.



Seguidamente, como lo menciona Thompson et al. (2023):

Como se aprecia en la figura 3.3. La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas suele ser la rivalidad entre los vendedores por captar la mayor cantidad posible de compradores de un producto o servicio. La intensidad de la rivalidad entre los vendedores que compiten en un sector depende de una serie de factores identificables. En la figura 3.4 se presenta un resumen de estos factores, en el cual se señalan los que intensifican o debilitan la rivalidad entre los competidores directos que operan en un sector. (p.58).

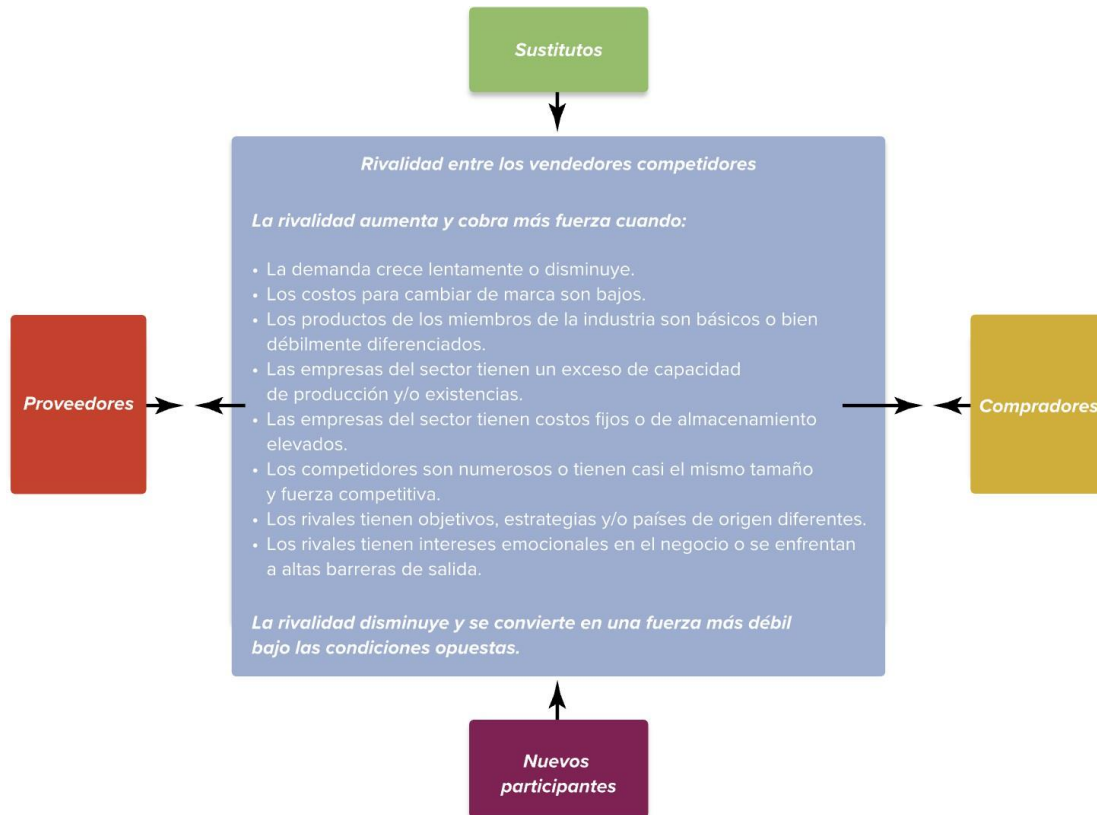


Figura 3.4 Factores que afectan la fuerza de la rivalidad

Fuente: Thompson et al, (2023), Administración estratégica. Pág. 59.

Como lo demuestra los autores Thompson et al. (2023):

La rivalidad aumenta cuando la demanda de los compradores crece lentamente o disminuye. Si la demanda crece con rapidez, todos los miembros de la industria pueden hacer suficiente negocio sin tener que atraer a los clientes de las empresas rivales. Sin embargo, en los mercados donde la demanda crece despacio o se reduce, las empresas deseosas de conseguir más participación de mercado suelen aplicar descuentos de precios agresivos, promociones de ventas y otras tácticas para aumentar su volumen de ventas a expensas de sus rivales, a veces hasta el punto de desencadenar una feroz batalla por la participación en el mercado.

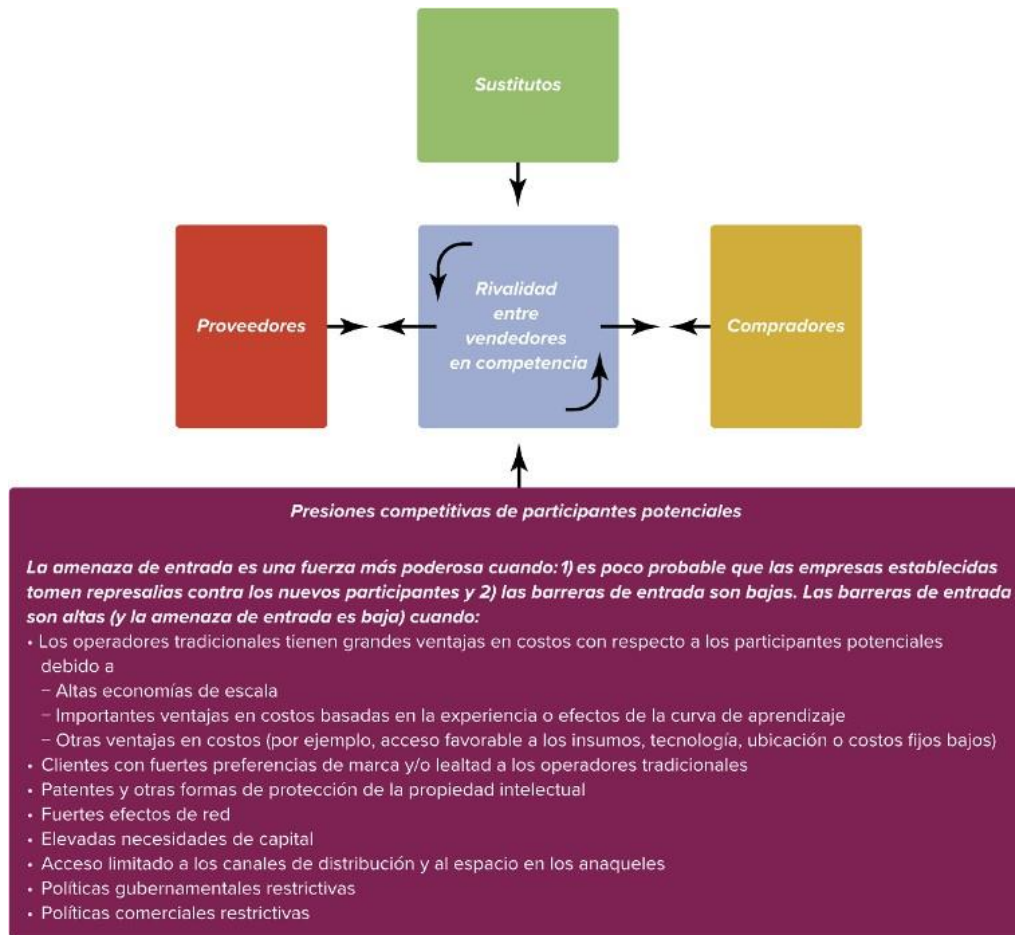
La rivalidad se intensifica a medida que aumenta el número de competidores y estos se igualan en tamaño y capacidad. Cuando hay muchos competidores en un mercado, las empresas ansiosas de aumentar su escasa participación en el mercado suelen emprender actividades de recorte de precios para impulsar las ventas, lo que provoca una intensa rivalidad. Cuando solo hay unos cuantos competidores, las empresas se muestran más recelosas de cómo pueden reaccionar sus rivales ante sus intentos de arrebatarles su participación de mercado. El miedo a las represalias y a una guerra de precios perjudicial lleva a restringir los movimientos competitivos. Además, cuando los rivales tienen un tamaño y una fuerza competitiva comparables, normalmente pueden competir en igualdad de condiciones: una contienda igualada tiende a ser más feroz que una contienda en la que uno o más miembros de la industria tienen participaciones de mercado dominantes y recursos sustancialmente mayores que sus rivales mucho más pequeños. (p.61).

Según Thompson et al. (2023):

La entrada de nuevos participantes en un sector amenaza la posición de las empresas ya establecidas, pues competirán ferozmente por la cuota de mercado, aumentará el número de rivales del sector y, de paso, incrementarán su capacidad de producción. Pero incluso la amenaza de una nueva entrada ejerce una presión competitiva adicional sobre los miembros actuales de la industria y, por lo tanto, funciona como una importante fuerza competitiva. Ello se debe a que la amenaza creíble de entrada suele impulsar a los miembros de la industria a bajar sus precios e iniciar acciones defensivas en un intento por disuadir a los nuevos participantes. La gravedad de la amenaza de entrada en un mercado concreto depende de: 1) que las barreras de entrada sean altas o bajas, y 2) la reacción que se espera de los miembros del sector a la entrada de nuevos competidores. (p.63)

Figura 3.5 Factores que afectan a la amenaza de entrar

Fuente: Thompson et al, (2023), Administración estratégica. Pág. 66.



Posteriormente, de acuerdo con Según Thompson et al. (2023):

En la figura 3.5 se presenta un resumen de los factores causantes de que la presión competitiva general de los posibles participantes sea fuerte o débil. Un análisis de estos factores puede ayudar a los directivos a determinar si, en general, la amenaza de entrada en su sector es alta o baja. Sin embargo, algunos tipos de empresas —las que cuentan con importantes recursos financieros, una capacidad competitiva demostrada y una marca respetada— pueden ser capaces de superar las barreras de entrada a un sector, incluso cuando estas son elevadas.⁴ Por ejemplo, cuando Honda optó por entrar

en el mercado estadounidense de las podadoras de pasto para competir con Toro, Snapper, Craftsman, John Deere y otros, pudo superar fácilmente las barreras de entrada que habrían sido formidables para otros recién llegados, ya que contaba con una larga experiencia en motores de gasolina y una reputación de calidad y durabilidad en automóviles que le otorgaba una credibilidad inmediata entre los propietarios de viviendas. Como resultado, Honda tuvo que gastar relativamente poco en inducir a los distribuidores a manejar la línea de podadoras de pasto de su marca o en atraer a los clientes. Del mismo modo, la reputación de la marca Samsung en televisores, reproductores de DVD y otros aparatos electrónicos le dio una gran credibilidad para entrar en el mercado de los teléfonos inteligentes: sus teléfonos inteligentes Galaxy son ahora un excelente rival para el iPhone de Apple. (p.66).

Sin embargo, resaltado en la explicación de los autores, las barreras de entrada, aunque sean considerablemente altas, no siempre logran impedir que ciertos competidores ingresen al mercado. Esto es particularmente cierto en el caso de actores que cuentan con los recursos y habilidades necesarias para superar o eludir dichas barreras. Además, es importante destacar que una situación en la que las barreras de entrada parecen efectivas y la amenaza de nuevos competidores es baja en el presente no garantiza que esta dinámica se mantenga inalterada en el futuro.

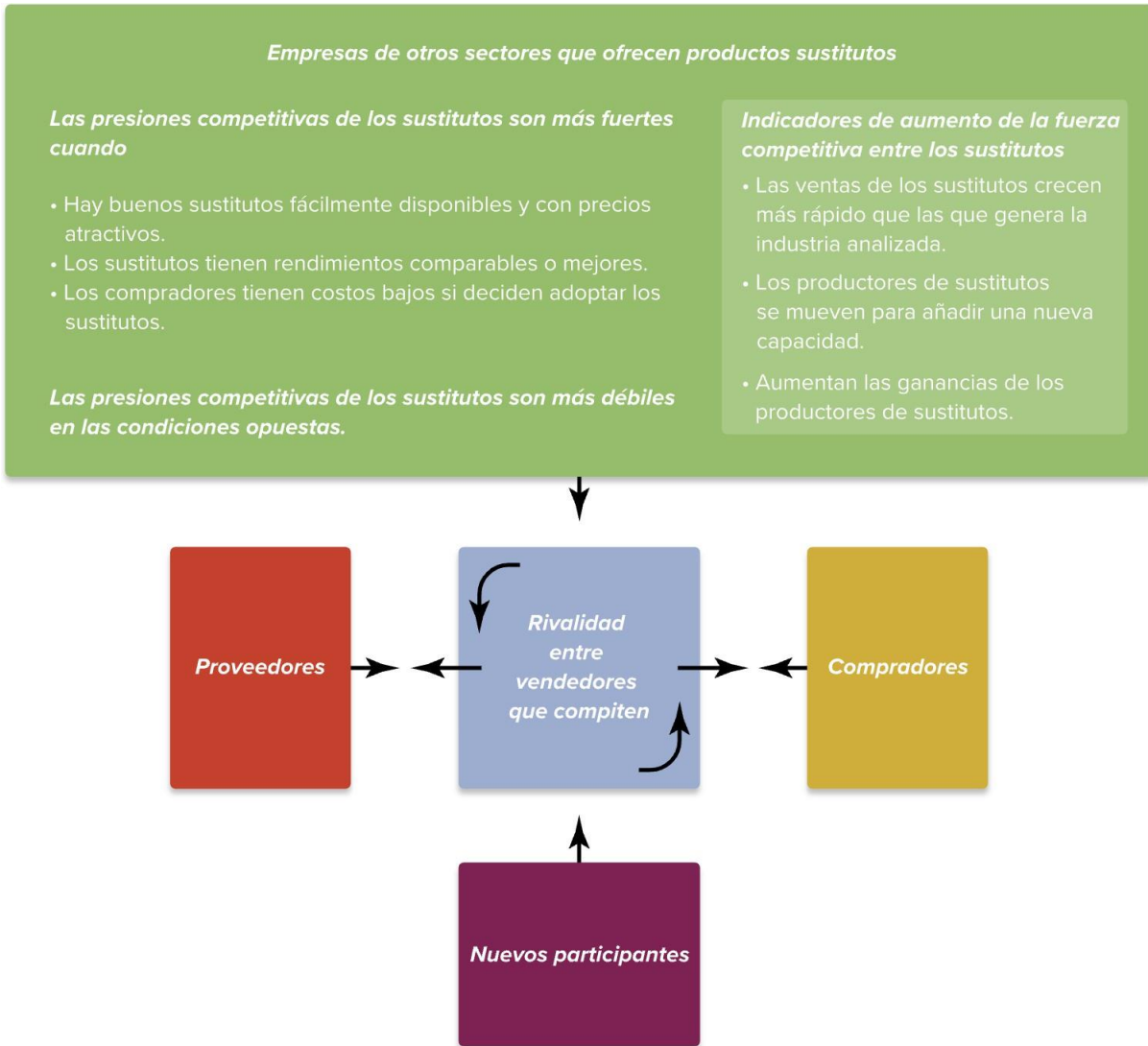


Figura 3.6 Factores que afectan a la competencia de los productos sustitutos.

Fuente: Thompson et al, (2023), Administración estratégica. Pág. 67.

De acuerdo con lo expresado por los autores Thompson et al. (2023):

Las empresas de un sector son vulnerables a la presión competitiva de las acciones de las empresas de un sector contiguo siempre que los compradores consideren los productos de los dos sectores como buenos sustitutos. Los sustitutos no incluyen otras marcas dentro de su industria; este tipo de presión proviene del exterior de la industria. Los productos sustitutos de fuera del sector son aquellos que pueden realizar las mismas o similares funciones para el consumidor que los productos de su sector. (p.67).

En un entorno competitivo, los sustitutos desempeñan un papel crucial al influir en las decisiones de los consumidores y en la estrategia de las empresas dentro de una industria. Estos productos o servicios alternativos no solo amplían las opciones disponibles para los compradores, sino que también imponen desafíos significativos a los actores del mercado al establecer límites en los precios, márgenes de ganancia y estándares de calidad. La relación entre la disponibilidad, el costo y el atractivo de los sustitutos afecta directamente la capacidad de las empresas para mantenerse competitivas, obligándolas a adaptarse continuamente a las expectativas cambiantes de los consumidores y a la presión generada por alternativas comparables.

A continuación, se analizan los factores clave que determinan la influencia de los sustitutos en el mercado.

Seguidamente, según Thompson et al. (2023):

Los sustitutos adecuados están fácilmente disponibles y tienen un precio atractivo. La presencia de sustitutos fácilmente disponibles y con precios atractivos crea una presión competitiva pues pone un tope a los precios que los miembros de la industria pueden cobrar sin arriesgarse a una reducción de las ventas. Al mismo tiempo, este tope limita las ganancias que los miembros de la industria pueden obtener a menos que encuentren formas de reducir los costos. (p.68)

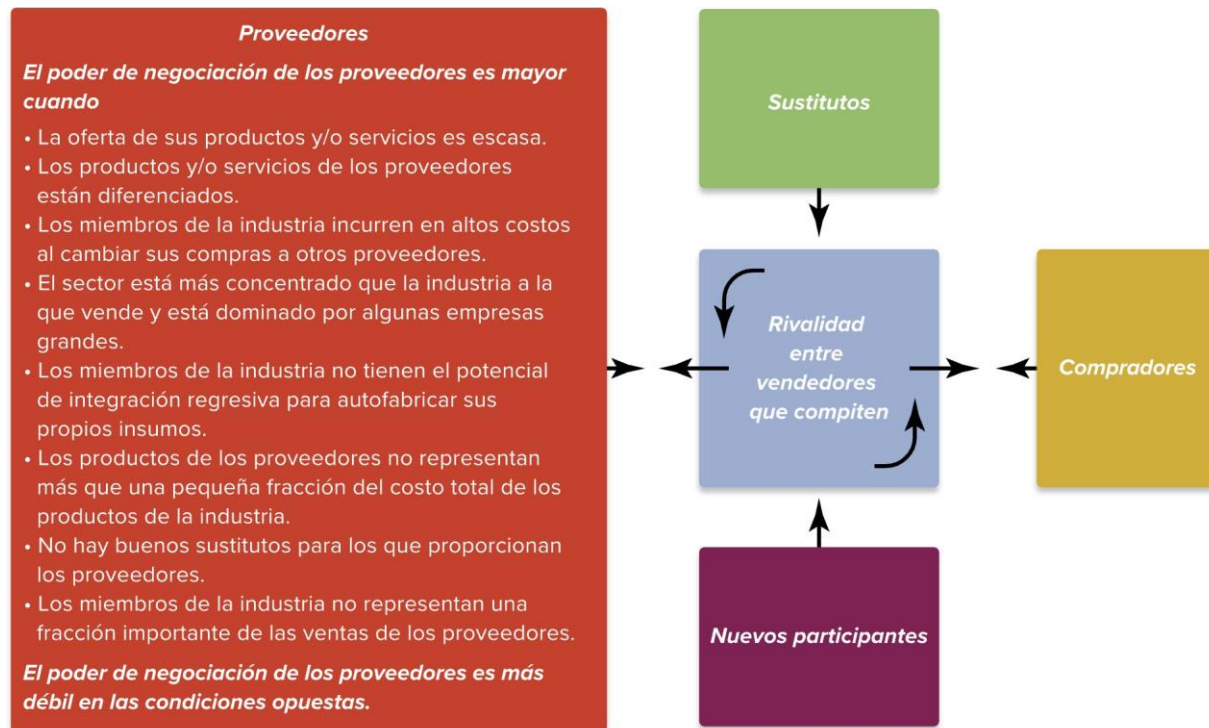
Seguidamente, según Thompson et al. (2023):

Los compradores consideran que los sustitutos son comparables o mejores en términos de calidad, rendimiento y otros atributos relevantes. La disponibilidad de sustitutos invita de forma inevitable a los clientes a comparar el rendimiento, las características, la facilidad de uso y otros atributos además del precio. Los usuarios de envases de papel ponderan constantemente la relación precio-rendimiento con los envases de plástico y las latas de metal, por ejemplo. Los aficionados al cine sopesan cada vez más si ir a las salas de cine para ver las películas recién estrenadas o esperar a poder ver esas mismas películas por streaming en su televisor de casa a través de Netflix, Amazon Prime, proveedores de cable y otras fuentes a las que tienen acceso.

Los costos en los que incurren los compradores para cambiar a los sustitutos son bajos. Los costos de cambio bajos facilitan que los vendedores de sustitutos atractivos atraigan a los compradores hacia sus ofertas; los costos de cambio altos disuaden a los compradores de adquirir productos sustitutos. (p.68).

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

Fuente: Thompson et al, (2023), Administración estratégica. Pág. 69.



En relación con el poder de los proveedores como una fuerza competitiva, Thompson et al. (2023) explican:

El hecho de que los proveedores de la industria representen una fuerza competitiva débil o fuerte depende del grado en que tengan suficiente poder de negociación para influir en las condiciones de suministro a su favor. Los proveedores con un fuerte poder de negociación son una fuente de presión competitiva debido a su capacidad para cobrar a los miembros de la industria precios más altos, trasladarles los costos y limitar sus oportunidades de encontrar mejores ofertas. (p.69).

En cuanto a los factores que determinan el poder de negociación de los proveedores, Thompson et al. (2023) identifican los siguientes:

- La demanda de sus productos es alta y su oferta es escasa. Un aumento de la demanda de determinados artículos desplaza el poder de negociación hacia los proveedores de esos productos; los proveedores de artículos con oferta escasa tienen el poder de fijación de precios.
- Los proveedores proporcionan insumos diferenciados que mejoran el rendimiento del producto de la industria. Cuanto más valioso sea un determinado insumo para mejorar el rendimiento o la calidad de los productos de los miembros de la industria, más poder de negociación tendrán los proveedores. Por el contrario, los proveedores de productos básicos se encuentran en una posición de negociación débil, ya que los miembros de la industria no tienen otra razón que el precio para preferir a un proveedor en lugar de otro.
- Es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro. Los costos de cambio bajos limitan el poder de negociación de los proveedores, ya que permiten a los miembros de la industria cambiar de proveedor si alguno de ellos intenta subir los precios por arriba de los costos de cambio. Por lo tanto, cuanto más altos sean los costos de cambio de los miembros de la industria, más fuerte será el poder de negociación de sus proveedores.
- El sector de los proveedores está dominado por unas cuantas empresas grandes y está más concentrado que el sector al que vende. Los proveedores con una voluminosa participación de mercado y una fuerte demanda de los artículos que suministran por lo general tienen suficiente poder de negociación para cobrar

precios elevados y denegar las peticiones de los miembros de la industria para que bajen los precios o hagan otras concesiones.

- Los miembros de la industria no tienen capacidad para integrarse de manera regresiva para autofabricar los artículos que compran a los proveedores. Por regla general, los proveedores están a salvo de la amenaza de la autofabricación por parte de sus clientes hasta que el volumen de piezas que necesita un cliente es lo bastante grande como para que este justifique la integración regresiva en la autofabricación del componente. Cuando los miembros de la industria pueden amenazar de forma veraz con la autofabricación de los productos de los proveedores, su poder de negociación sobre estos aumenta de manera proporcional.
- No hay buenos sustitutos disponibles para los productos de los proveedores. La falta de insumos sustitutos fácilmente disponibles aumenta el poder de negociación de los proveedores pues incrementa la dependencia de los miembros de la industria de los proveedores. (p.70).

La influencia de los compradores afecta según Thompson et al. (2023):

Al igual que en el caso de los proveedores, la influencia de los compradores en la negociación de condiciones de venta favorables puede variar de débil a fuerte. Los consumidores individuales rara vez tienen mucho poder para negociar concesiones de precios u otras condiciones favorables. Sin embargo, su sensibilidad al precio varía según el individuo y el tipo de producto que compra (por ejemplo, si es una compra de necesidad o discrecional). (p.71).

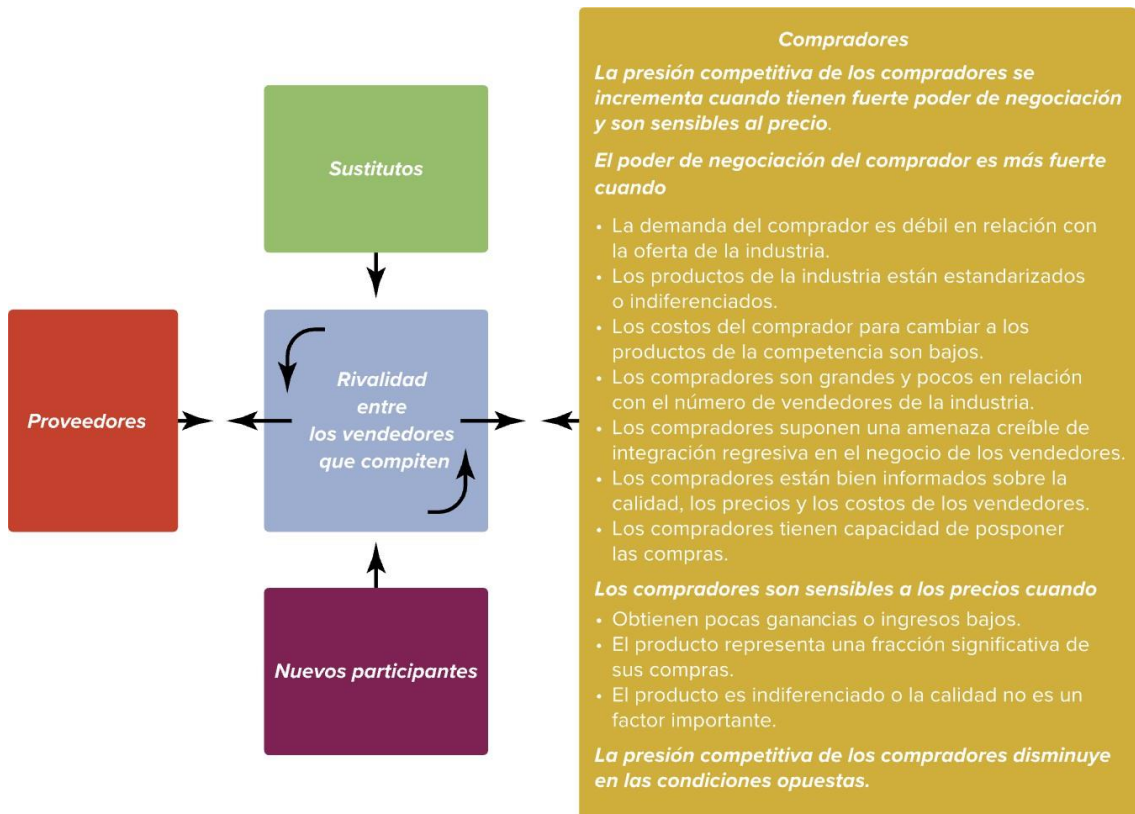


Figura 3.8 Factores que afectan el poder de compra.

Fuente: Thompson et al, (2023), Administración estratégica. Pág. 72.

La presión sobre la industria de acuerdo con Thompson et al. (2023):

La posibilidad de que los compradores ejerzan una fuerte presión competitiva sobre los miembros de la industria depende de: 1) el grado de poder de negociación de los compradores y 2) el grado de sensibilidad de estos a los precios. Los compradores con

un fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria mediante la exigencia de concesiones de precios, mejores condiciones de pago o características y servicios adicionales que aumenten los costos de los miembros del sector. La sensibilidad de los compradores a los precios limita el potencial de ganancias de los miembros de la industria pues restringe la capacidad de los vendedores de aumentar los precios sin perder ingresos por la pérdida de ventas. (p.72).

El poder de negociación del comprador es mayor cuando, de acuerdo con Thompson et al. (2023):

La demanda de los compradores es débil en relación con la oferta disponible. Una demanda débil o en declive y en consecuencia con exceso de oferta crea un "mercado de compradores" en el que los compradores que buscan ofertas tienen la posibilidad de presionar a los miembros de la industria para obtener mejores negociaciones y un trato especial. Por el contrario, una demanda fuerte o en rápido crecimiento crea un "mercado de vendedores" caracterizado por una oferta limitada o escasez, condiciones que ponen a los compradores en una posición débil para obtener concesiones de los miembros de la industria.

Los bienes de la industria están estandarizados o la diferenciación es débil. En estas circunstancias, los compradores seleccionan sus productos en función del precio, lo que aumenta la competencia de precios entre los vendedores.

Los costos de los compradores para cambiar a marcas de la competencia o sustitutas son relativamente bajos. Los costos de cambio limitan la capacidad de los productores

de la industria para aumentar los precios o reducir la calidad antes de perder al comprador.

Los compradores son grandes y pocos en relación con el número de vendedores. Cuanto más grandes sean los compradores, más importante será su negocio para el vendedor y más dispuestos estarán estos a hacer concesiones. (p.72).

Seguidamente, Thompson et al. (2023):

Los compradores están bien informados sobre la oferta de productos de los vendedores (características y calidad del producto, precios, opiniones de los compradores) y el costo de producción (un indicador del margen de ganancia). Cuanta más información tengan los compradores, mejor será su posición para negociar. La creciente disponibilidad de información sobre los productos en internet (y su fácil acceso a través de los teléfonos inteligentes) han dado un mayor poder de negociación a los consumidores, ya que pueden utilizarla para encontrar o negociar mejores ofertas. (p.73).

Sin embargo cuando los compradores son más sensibles a los precios, de acuerdo con Thompson et al. (2023):

Los consumidores con bajos ingresos y presupuesto limitado son casi siempre sensibles a los precios; los que buscan ofertas son muy sensibles a los precios por naturaleza. La mayoría de los consumidores son más sensibles a medida que el precio de un artículo se convierte en una fracción mayor de su presupuesto. Del mismo modo, los compradores de empresas asediadas por la debilidad de las ventas, la intensa

competencia y otros factores que reducen sus márgenes de ganancia son sensibles al precio. La sensibilidad al precio también aumenta entre las empresas conforme el precio de un artículo se convierte en una fracción mayor de su estructura de costos. El aumento de los precios de los artículos comprados con frecuencia incrementa la sensibilidad al precio de todo tipo de compradores. Por otro lado, la sensibilidad al precio de todos los tipos de compradores disminuye cuanto más importa la calidad del producto. (p.73).

Los siguientes factores aumentan la sensibilidad de los precios de los compradores y, en consecuencia, provocan una mayor presión competitiva en el sector, según Thompson et al. (2023):

La sensibilidad de los compradores al precio aumenta cuando obtienen escasos beneficios o ingresos bajos. El precio es un factor crítico en las decisiones de compra de los consumidores con bajos ingresos y de las empresas que apenas sobreviven. En estos casos, su elevada sensibilidad al precio limita la capacidad de los vendedores para cobrar precios elevados.

Los compradores son más sensibles al precio si el producto representa una gran fracción de sus compras totales. Cuando una compra se lleva una gran parte del presupuesto del comprador o representa una parte importante de su estructura de costos, el comprador se preocupa más por el precio que debe pagar.

Los compradores son más sensibles al precio cuando la calidad del producto no es lo más importante para ellos. La calidad no tiene tanta importancia cuando los productos son relativamente indiferenciados, lo que lleva a los compradores a centrarse más en el precio.

Pero cuando la calidad afecta al rendimiento o puede reducir otros costos del comprador (ahorro de mano de obra, materiales, etc.), el precio no importa tanto. (p.73).

Sin embargo, según Thompson et al. (2023):

Por lo general, las fuerzas competitivas más fuertes determinan el alcance de la presión competitiva sobre la rentabilidad del sector. Por tanto, al evaluar la fuerza de las cinco fuerzas en general y su efecto sobre la rentabilidad del sector, los directivos deben fijarse en las fuerzas más poderosas. Tener más de una fuerza poderosa no empeorará el efecto sobre la rentabilidad del sector, pero significa que este tiene múltiples retos competitivos a los que hacer frente. En este sentido, un sector con tres a cinco fuerzas poderosas es aún "menos atractivo" como lugar para competir. Las condiciones competitivas especialmente intensas debidas a las múltiples fuerzas fuertes parecen ser la norma en la fabricación de neumáticos, la ropa y las aerolíneas comerciales, tres sectores donde los márgenes de beneficio han sido históricamente escasos. (p.74).

Cuando el efecto global de las cinco fuerzas competitivas es de moderado a débil, una industria, de acuerdo con Thompson et al. (2023):

Una industria es "atractiva" en el sentido de que el miembro *promedio* de la industria puede esperar razonablemente obtener buenas ganancias y un buen rendimiento de su inversión. El entorno competitivo ideal para obtener ganancias superiores es aquel en el que tanto los proveedores como los clientes tienen un poder limitado, no hay buenos sustitutos, las altas barreras impiden la entrada y la rivalidad entre los vendedores actuales es escasa. La competencia débil es la mejor de todos los mundos posibles para

las empresas que no tienen éxito, ya que incluso estas pueden suplir las deficiencias con una ganancia decente; si una empresa no puede obtener una ganancia decente cuando la competencia es débil, entonces sus perspectivas de negocio son realmente sombrías. (p.74).

II. Cadena de Valor

Mientras tanto, la cadena de valor, de acuerdo a los autores Thompson et al. (2023):

La actividad de toda empresa consiste en el conjunto de actividades que realiza en el curso de la producción, comercialización, entrega y apoyo de su producto o servicio. Todas las actividades que una empresa lleva a cabo a nivel interno se combinan para formar una cadena de valor, llamada así porque la intención subyacente de las actividades de una empresa es, en última instancia, crear valor para los compradores. (p.108).



ACTIVIDADES PRIMARIAS

- Administración de la cadena de suministro: actividades, costos y activos asociados con la compra de combustible, energía, materias primas, piezas y componentes, mercancías y artículos de consumo de los proveedores; recepción, almacenamiento y difusión de los insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios.
- Operaciones: actividades, costos y activos asociados con la conversión de los insumos en productos finales (producción, ensamble, embalaje, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, garantía de calidad, protección del medio ambiente).
- Distribución: actividades, costos y activos relacionados con la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de productos terminados, procesamiento de pedidos, preparación de pedidos y embalaje, envío, operaciones de vehículos de entrega, establecimiento y mantenimiento de una red de concesionarios y distribuidores).
- Ventas y marketing: actividades, costos y activos relacionados con los esfuerzos de la fuerza de ventas, la publicidad y la promoción, la investigación y la planificación del mercado y el apoyo a los concesionarios y distribuidores.
- Servicio: actividades, costos y activos relacionados con la prestación de asistencia a los compradores, como la instalación, la entrega de piezas de repuesto, el mantenimiento y la reparación, la asistencia técnica, las consultas de los compradores y las reclamaciones.

ACTIVIDADES DE APOYO

- I+D de productos, tecnología y desarrollo de sistemas: actividades, costos y activos relacionados con la I+D de productos, la I+D de procesos, la mejora del diseño de procesos, el diseño de equipos, el desarrollo de programas informáticos, los sistemas de telecomunicaciones, el diseño y la ingeniería asistidos por computadora, las capacidades de las bases de datos y el desarrollo de sistemas informáticos de apoyo.
- Gestión de recursos humanos: actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y remuneración de todo tipo de personal; actividades de relaciones laborales; y desarrollo de habilidades basadas en el conocimiento y competencias básicas.
- Administración general: actividades, costos y activos relacionados con la administración general, la contabilidad y las finanzas, los asuntos jurídicos y normativos, la seguridad, los sistemas de información de gestión, la creación de alianzas estratégicas y la colaboración con socios estratégicos, así como otras funciones "generales".

Figura 4.3 Representación de la cadena de valor de una empresa.

Fuente: Thompson et al, (2023), Administración estratégica. Pág. 109.

Seguidamente, la cadena de valor de una empresa se compone de dos grandes categorías de actividades, de acuerdo a Thompson et al. (2023):

Las actividades primarias, que son las que crean valor para los clientes, y las actividades de apoyo necesarias, que facilitan y mejoran el rendimiento de las actividades primarias. Los tipos de actividades primarias y secundarias que constituyen la cadena de valor de una empresa varían en función de las características específicas del negocio de la empresa. (p.110).

Todo es debido a lo que destaca los autores Thompson et al. (2023):

Debido a que se centra en las actividades que crean valor, la cadena de valor es una herramienta ideal para examinar el funcionamiento de la propuesta de valor para el cliente y el modelo de negocio de las empresas. Permite examinar en profundidad la estructura de costos de estas y sus capacidades para ofrecer precios bajos. Revela la importancia que una empresa otorga a las actividades que mejoran la diferenciación y apoyan los precios más altos, como el servicio y el marketing. También incluye un componente de margen de ganancia (P-C), ya que las utilidades son necesarias para compensar a los propietarios e inversores de la empresa, que soportan los riesgos y aportan capital. El seguimiento del margen de ganancias junto con las actividades de creación de valor es fundamental porque, a menos que una empresa consiga ofrecer valor al cliente de forma rentable (con un rendimiento suficiente del capital invertido), no podrá sobrevivir mucho tiempo. (p.110).

Las actividades primarias y secundarias de una empresa permiten identificar los principales componentes de su estructura interna de costos. Los costos combinados de todas las actividades primarias y de apoyo que constituyen la cadena de valor de una empresa definen su estructura interna de costos. Además, el costo de cada actividad contribuye a que la posición global de costos de la empresa en relación con sus rivales sea favorable o desfavorable. Las funciones del análisis de la cadena de valor y del benchmarking implican desarrollar los datos para comparar los costos de una empresa actividad por actividad con los costos de los principales rivales y conocer qué actividades internas son una fuente de ventaja o desventaja en costos. (Thompson et al.,2023, p.110).

Por ende, la cadena de valor es un modelo esencial para analizar cómo una empresa crea valor para sus clientes a través de sus actividades internas. Se divide en actividades primarias, que generan valor directamente, como operaciones, logística, marketing, y actividades de apoyo, que facilitan el desempeño eficiente de las primarias, como recursos humanos y gestión tecnológica. Además, este enfoque permite a las empresas evaluar su estructura de costos, identificar ventajas competitivas y determinar áreas de mejora. Seguidamente, al integrar el análisis del margen de ganancia, la cadena de valor ofrece una visión integral del equilibrio entre creación de valor y al mismo tiempo influyendo la rentabilidad, aspectos fundamentales para la sostenibilidad del negocio.

III. Ventaja competitiva

A continuación la ventaja competitiva según Thompson et al. (2023):

Una empresa tiene una ventaja competitiva siempre que tenga algún tipo de ventaja sobre sus rivales a la hora de atraer a los compradores y hacer frente a las fuerzas competitivas. Una ventaja competitiva es fundamental para lograr un mayor éxito en el mercado y una mayor rentabilidad a largo plazo.

Existen muchas vías para conseguir una ventaja competitiva, aunque todas implican uno de los dos mecanismos básicos porque proporcionan al cliente un producto o servicio que este valora más que otros (mayor valor percibido); o bien, elaboran su producto o servicio de forma más eficiente (costos más bajos). Ofrecer un valor superior o más eficiente — sea cual sea la forma que adopte— casi siempre requiere realizar las actividades de la cadena de valor de forma diferente a los rivales y crear capacidades que no se puedan igualar fácilmente. (p.7).

Seguidamente, según Thompson et al. (2023):

Si la ventaja competitiva de una empresa promete ser sostenible (y no solo temporal), tanto mejor para la estrategia y la rentabilidad futura de la empresa. Lo que hace a una ventaja competitiva sostenible (o duradera), y no temporal, son los elementos de la estrategia que dan a los compradores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una empresa a los de la competencia, razones que los competidores no pueden anular, duplicar o superar a pesar de sus mejores esfuerzos. (p.7).

Seguidamente, de acuerdo con Thompson et al. (2023):

Se presentan los cinco de los enfoques estratégicos más utilizados y confiables para diferenciar a una empresa de sus rivales, generar la lealtad de sus clientes y obtener una ventaja competitiva son:

1. Estrategia de proveedor de bajo costo: obtener una ventaja basada en los costos sobre los rivales.
2. Estrategia de diferenciación amplia: buscar diferenciar el producto o servicio de la empresa de aquel de sus rivales, a fin de atraer a un amplio espectro de compradores.
3. Estrategia centrada en el bajo costo: concentrarse en un estrecho segmento de compradores (o nicho de mercado) y superar a los rivales al tener costos más bajos y poder así servir a los miembros del nicho a un menor precio.
4. Estrategia de diferenciación focalizada: implica centrarse en un segmento de compradores reducido (o nicho de mercado) y superar a los rivales, ofreciendo a los compradores atributos personalizados que mejor satisfagan sus necesidades y gustos especializados que los productos de los rivales.
5. Estrategia de proveedor de mejor costo: ofrecer a los clientes más valor por su dinero mediante la satisfacción de sus expectativas en cuanto a características claves de calidad, rendimiento y/o atributos de servicio, al tiempo que se superan sus expectativas del precio. (p.7).

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

Inicialmente, de acuerdo con el autor Thompson et al. (2023):

Un elemento esencial del contexto interno de una empresa es la naturaleza de los recursos y capacidades. Los recursos y capacidades de una empresa son sus activos competitivos que determinan si su poder competitivo en el mercado será impresionantemente fuerte o

decepcionantemente débil. Las empresas con activos competitivos de segunda categoría casi siempre quedan relegadas a una posición final en el sector. (p.101).

Seguidamente, de acuerdo con los recursos y capacidades según Thompson et al. (2023):

Los recursos y capacidades de una empresa representan sus activos competitivos y son determinantes para su competitividad y capacidad de éxito en el mercado. El análisis de recursos y capacidades proporciona a los directivos una poderosa herramienta para evaluar los activos competitivos de la empresa y determinar si pueden proporcionar la base necesaria para su éxito competitivo. Se trata de un proceso de dos pasos. El primer paso consiste en identificar los recursos y capacidades de la empresa. El segundo, en examinarlos con mayor detenimiento para comprobar cuáles son los más importantes desde el punto de vista competitivo y si pueden sustentar una ventaja competitiva sostenible sobre las empresas rivales. (p.101).

En relación al segundo punto mencionado anteriormente, se exponen “Las pruebas VRIN” de la ventaja competitiva sostenible las cuales determinan si un recurso es valioso, raro, inimitable y no sustituible, según Thompson et al. (2023):

1. ¿El recurso o la capacidad de la organización es competitivamente valioso?

Para tener este carácter, un recurso o capacidad debe ser directamente relevante para la estrategia de la empresa; es decir, que pueda convertirla en un competidor más eficaz. A menos que el recurso o la capacidad contribuyan a la eficacia de la estrategia de la empresa, no pueden

pasar esta primera prueba. Un indicador de su eficacia es si el recurso permite a la empresa reforzar su modelo de negocio mejorando su propuesta de valor para el cliente y/o su fórmula de ganancias (véase el capítulo 1). Google no consiguió convertir sus recursos tecnológicos y su capacidad de innovación. (p.105).

2. ¿El recurso o la capacidad es raro; es decir, es algo de lo que carecen los rivales?

Los recursos y capacidades que son comunes en numerosas empresas y están ampliamente disponibles no pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Se considera que un recurso o capacidad es poco común si solo lo tiene un pequeño porcentaje de empresas en un sector o dominio competitivo específico. Por ello, aunque las capacidades de administración general no son raras en sentido absoluto, sí lo son relativamente en algunas de las regiones menos desarrolladas del mundo y en algunos ámbitos empresariales. (p.105).

3. ¿El recurso o la capacidad es inimitable; es decir, es difícil de reproducir?

Cuanto más difícil y costoso sea para los competidores imitar el recurso o la capacidad de una empresa, más probable será que pueda proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Los recursos y las capacidades tienden a ser difíciles de copiar cuando son únicos (una ubicación inmobiliaria fantástica, una tecnología protegida por patentes, una mano de obra excepcionalmente talentosa y motivada), cuando deben construirse a lo largo del tiempo de forma difícil de imitar (una marca conocida, el dominio de una tecnología de proceso compleja, años de experiencia y aprendizaje acumulados) y cuando implican desembolsos financieros u

operaciones a gran escala que pocos miembros de la industria pueden emprender (una red mundial de concesionarios y distribuidores). La imitación también es difícil en el caso de recursos y capacidades que reflejan un alto nivel de complejidad social (cultura de la empresa, relaciones interpersonales entre los directivos o los equipos de I+D, relaciones de confianza con los clientes o proveedores) y ambigüedad causal, término que significa la naturaleza difícil de esclarecer de los recursos complejos, como una red de procesos intrincados que permiten el descubrimiento de nuevos medicamentos. Los recursos y capacidades difíciles de copiar son activos competitivos importantes que contribuyen a la longevidad de la posición de mercado de una empresa y ofrecen el potencial de una rentabilidad sostenida. (p.105).

4. ¿El recurso o la capacidad es no sustituible; es decir, es invulnerable a la amenaza de sustitución por otros tipos de recursos y capacidades?

Incluso los recursos que son competitivamente valiosos, raros y costosos de imitar pueden perder gran parte de su capacidad de ofrecer una ventaja competitiva si los rivales poseen recursos sustitutos equivalentes. Por ejemplo, los fabricantes que dependen de la automatización para obtener una ventaja basada en los costos en las actividades de producción pueden ver anulada su ventaja basada en la tecnología si sus rivales trasladan sus operaciones a otros países con bajos salarios. Los recursos pueden contribuir a una ventaja competitiva sostenible solo cuando los sustitutos de los recursos no están en el horizonte. (p.106).

2.2 MARCO CONCEPTUAL

I. Entorno competitivo

De acuerdo con la autora Bayón (2020):

La “Competitividad” es un término relativo, ya que siempre está en función del entorno de negocio de una empresa. Se trata de una comparación exigente con las empresas rivales, habitualmente referida a la posición y futuro de la empresa en el mercado. Esto mide la capacidad de los productos o servicios de una empresa para competir con ventaja en el mercado, a unos precios que permitan la retribución adecuada de todos los factores de producción que han intervenido en su elaboración. Por tanto, la competitividad se podría interpretar como “la respuesta del entorno a la gestión llevada a cabo en la empresa” (p.10)

Sin embargo, la autora Bayón señala (2020):

No obstante, incluso este significado de competitividad es algo difuso y difícil de calibrar correctamente en toda su extensión, ya que la competitividad de una empresa también tiene que ver, necesariamente, con su capacidad para adaptarse en el tiempo. En efecto, puesto que es difícil que las características productivas o comerciales de la oferta de una empresa conserven intactas sus cualidades, se hace imprescindible, para el futuro, el logro de un potencial de supervivencia y de un eventual crecimiento, para limitar el riesgo que conlleva cualquier actividad empresarial. “Además, la adaptación debe estar en sincronía con las transformaciones que constantemente se van produciendo en el medio socioeconómico y a su vez se ven acrecentadas por la propia

actividad de los agentes económicos que cambian sus actuaciones tratando de mejorar su propia posición en el mercado. (p.10).

Es importante la mención de la autora sobre:

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

Seguidamente, de acuerdo con Bayón (2020):

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

Y tal “valor superior” tiene dos únicas fuentes:

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

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

Por lo que, se puede observar la importancia de que las empresas tengan un buen entorno competitivo ya que esto les ayudará a mantenerse en el mercado por más tiempo,

debido a que son capaces de desarrollar y mantener ventajas comparativas, lo que permite que preserven una posición destacada dependiendo del entorno socioeconómico en el que actúa, alcanzando los objetivos propuestos.

De acuerdo con la autora Bayón (2020):

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

De acuerdo con la autora Bayón (2020):

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

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

II. Ventaja Competitiva

Una empresa tiene una ventaja competitiva siempre que tenga algún tipo de ventaja sobre sus rivales a la hora de atraer a los compradores y hacer frente a las fuerzas competitivas.

De acuerdo con Thompson et al. (2023):

Una ventaja competitiva es fundamental para lograr un mayor éxito en el mercado y una mayor rentabilidad a largo plazo. Existen muchas vías para conseguir una ventaja competitiva, aunque todas implican uno de los dos mecanismos básicos porque proporcionan al cliente un producto o servicio que este valora más que otros (mayor valor percibido); o bien, elaboran su producto o servicio de forma más eficiente (costos más bajos). Ofrecer un valor superior o más eficiente- sea cual sea la forma que adopte- casi siempre requiere realizar las actividades de la cadena de valor de forma diferente a los rivales y crear capacidades que no se puedan igualar fácilmente. (p.7).

III. Gestión Administrativa

A continuación, sobre la gestión administrativa, de acuerdo con Thompson et al. (2023):

La estrategia de una empresa es el conjunto de acciones coordinadas que llevan a cabo sus directivos para superar a los competidores y lograr una rentabilidad superior. El objetivo de una estrategia bien elaborada no solo es el éxito competitivo temporal y los beneficios a corto plazo, sino el tipo de éxito duradero que puede apoyar el crecimiento y asegurar el futuro de la empresa a largo plazo. Para lograrlo, la dirección debe comprometerse a tomar una serie de decisiones coherentes y bien meditadas sobre la forma de competir, que incluyen:

- Cómo posicionar la empresa en el mercado.
- Cómo atraer a los clientes.
- Cómo competir con los rivales.

- Cómo alcanzar los objetivos de rendimiento.
- Cómo aprovechar las oportunidades de crecimiento. Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado. (p.6).



Figura 1.1 Identificación de la estrategia de una empresa: en qué fijarse.

Fuente: Thompson et al, (2023), Administración estratégica. Pág. 6.

Según Thompson et al. (2023):

La elaboración y ejecución de la estrategia son, por tanto, tareas fundamentales de la administración. Entre todas las cosas que hacen los directivos, no hay nada que afecte más al éxito o al fracaso final de una empresa que la forma en que su equipo de administración traza la dirección de la empresa, desarrolla movimientos estratégicos competitivos y eficaces, y busca qué hacer internamente para producir una buena ejecución de la estrategia día a día y la excelencia operativa. En realidad, una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más reveladores y confiables de una buena administración. Por lo tanto, la razón para utilizar los dos estándares de la buena elaboración de la estrategia y su buena ejecución para determinar si una empresa está bien administrada es convincente: cuanto mejor concebida esté la estrategia de una empresa y mejor se ejecute, más probable será que la empresa se destaque en el mercado. Por el contrario, una empresa que carece de una dirección clara, tiene una estrategia defectuosa o no puede ejecutar su estrategia de forma competente es una empresa cuyo rendimiento financiero probablemente se está resintiendo, cuyo negocio está en riesgo a largo plazo y cuya administración es muy deficiente. (p.15).

La elaboración y ejecución de la estrategia de una empresa es un proceso continuo que consta de cinco etapas interrelacionadas, de acuerdo con Thompson et al. (2023):

- Desarrollar una visión estratégica a largo plazo elaborada por la dirección de la empresa, una declaración de misión que describa el propósito de la empresa y un conjunto de valores fundamentales que guíen la búsqueda de la visión y la misión.
- Establecer objetivos para medir el rendimiento de la empresa y hacer un seguimiento de su progreso en la dirección prevista a largo plazo.
- Elaborar una estrategia para hacer avanzar a la empresa por el camino que trazó la dirección y alcanzar sus objetivos de rendimiento.
- Ejecutar la estrategia que se eligió con eficiencia y eficacia.
- Supervisar el desarrollo, evaluar el rendimiento e iniciar ajustes correctivos en la visión y la misión de la empresa, los objetivos, la estrategia o el enfoque de la ejecución de la estrategia con relación a la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las nuevas oportunidades. (p.22).

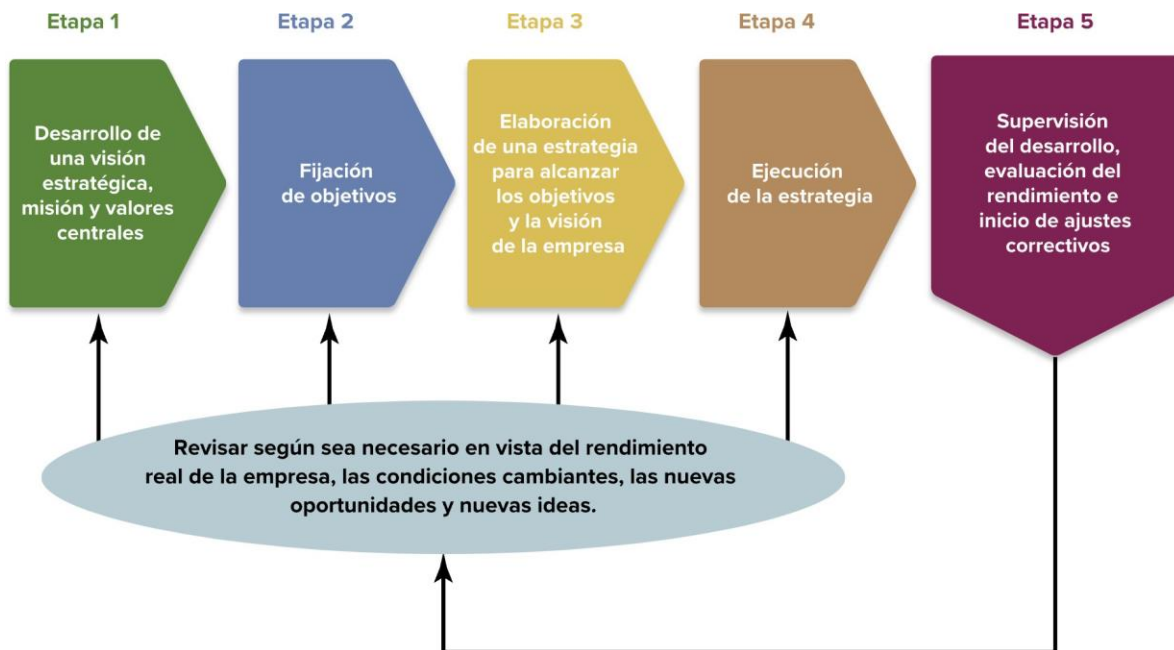


Figura 2.1 Proceso de elaboración y ejecución de estrategias

Fuente: Thompson et al, (2023), Administración estratégica. Pág. 23.

IV. Recursos y Capacidades

Recurso

Un recurso según Thompson et al. (2023):

Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que posee o controla la empresa. Estas disponen de muchas clases de recursos que varían no solo en su tipo, sino también en su calidad. Algunos son de mayor calidad que otros, y otros son más valiosos desde el punto de vista competitivo, ya que tienen un mayor potencial de dar a una empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales. (p.101).

Recursos tangibles

- *Recursos físicos*: la propiedad o los derechos de acceso a recursos naturales (como depósitos minerales), plantas de manufactura con tecnología avanzada, equipo y/o instalaciones de distribución; tierra y propiedades inmuebles: ubicación de tiendas, plantas de fabricación o centros de distribución, incluyendo el patrón global de sus ubicaciones físicas.
- *Recursos financieros*: efectivo y equivalentes de efectivo: valores de fácil realización, otros activos financieros como la capacidad de la empresa de obtener créditos (según lo indican su balance y su calificación de crédito).
- *Activos tecnológicos*: patentes, derecho de autor y secretos comerciales, tecnología de producción, el acervo de otras tecnologías, procesos tecnológicos y bases de datos.
- *Recursos organizacionales*: sistemas de IT y de comunicación (servidores, estaciones de trabajo, etcétera); otros sistemas de planeación, coordinación y control; el diseño organizacional y la estructura de reportes.

Recursos intangibles

- *Recursos humanos y capital intelectual*: la experiencia, el aprendizaje acumulativo y el conocimiento tácito de los empleados; la educación, el capital intelectual y la destreza de los equipos especializados y grupos de trabajo; el conocimiento de los empleados clave relacionados con las funciones importantes del negocio (v.g., la habilidad para mantener bajos los costos de operación, mejorar la calidad del producto y la entrega del servicio al cliente); el talento administrativo; la creatividad y la capacidad de innovación de ciertos empleados.
- *Marcas, imágenes y activos de reputación*: Nombres de marcas, marcas registradas, imagen de productos, lealtad del cliente y solvencia moral de la empresa, imagen, reputación de calidad, servicio y confiabilidad, y la reputación con los proveedores y los socios para concretar tratos justos.
- *Relaciones*: alianzas estratégicas y alianzas en proyectos conjuntos que permiten el acceso a tecnologías, conocimientos especializado o mercados geográficos, asociaciones con distribuidores que reducen los costos o mejoran la calidad y el desempeño de los productos, las redes de distribuidores y la confianza establecida con varios socios.
- *Cultura organizacional y sistema de incentivos*: normas de conducta, principios de negocio y creencias arraigadas dentro de la organización, el apego de los empleados a los ideales de la organización; el sistema de compensaciones y el nivel de motivación de los empleados.

Tabla 4.1 Tipos de recursos organizacionales.

Fuente: Thompson et al, (2023), Administración estratégica. Pág. 103.

Capacidades

Seguidamente, una capacidad de acuerdo con Thompson et al. (2023):

Una capacidad (o competencia) es la destreza de una empresa para llevar a cabo alguna actividad interna de forma eficiente. Las capacidades o competencias también varían en forma, calidad e importancia competitiva, pues algunas son más valiosas que otras desde el punto de vista competitivo. (p.102).

2.3 MARCO CONTEXTUAL

I. Grupo Automotriz Prolusa

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

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

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

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

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

II. Marcas de Grupo Prolusa

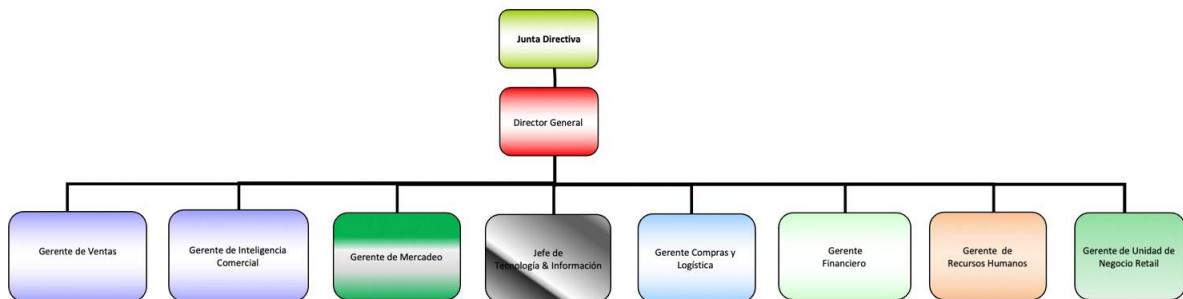


III. Ubicación

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

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

IV. Organigrama



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

V. Misión

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

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

VI. Visión

Ser la primera opción para productos y servicios automotrices.

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

VII. Valores

- Pasión
- Innovación
- Integridad y Respeto
- Asumir Responsabilidad
- Trabajo en Equipo y
- Colaboración
- Orientación al cliente
- Interno y Externo
- Promover la Conciencia con el Ambiente

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

VIII. Departamento en específico

Departamento de ventas al por mayor

El concepto de Kioskos Meguiars, que nos permite acercarnos aún más a nuestros clientes para brindarles asesoramiento y productos de alta calidad dentro de la categoría de Car Care.

Grupo Automotriz Prolusa es el distribuidor exclusivo de la marca Meguiars en Costa Rica desde el año 2005, siendo referente del excelente manejo de su distribución en el ámbito internacional. Recibiendo reconocimiento personal del Sr. Barry Meguiar por esta labor y por ser el primer distribuidor en desarrollar Kioskos Meguiars, algo que él siempre quiso promover.

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

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

Método cuantitativo o tradicional

De acuerdo con Torres (2022):

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).

Método cualitativo

Según Torres (2022):

Se orienta a profundizar en el estudio de casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar, describir e interpretar el fenómeno (situación o sujeto) social a partir de rasgos determinantes según sean percibidos por los elementos, mismos que están dentro de la situación estudiada. Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. (p.58).

Enfoque mixto

Mientras tanto, sobre el enfoque mixto, de acuerdo con Hernández et al (2023):

Durante la mayor parte del siglo XX, algunos investigadores consideraron que los enfoques cuantitativo y cualitativo eran antagónicos y no se podían mezclar, por lo que el mixto (que implica combinar los dos anteriores) era impensable. Otros investigadores no se preocuparon por la "supuesta" incompatibilidad entre los métodos cuantitativo y cualitativo, y concibieron el enfoque mixto, al aceptar las tres como rutas posibles en la investigación científica. (p.5).

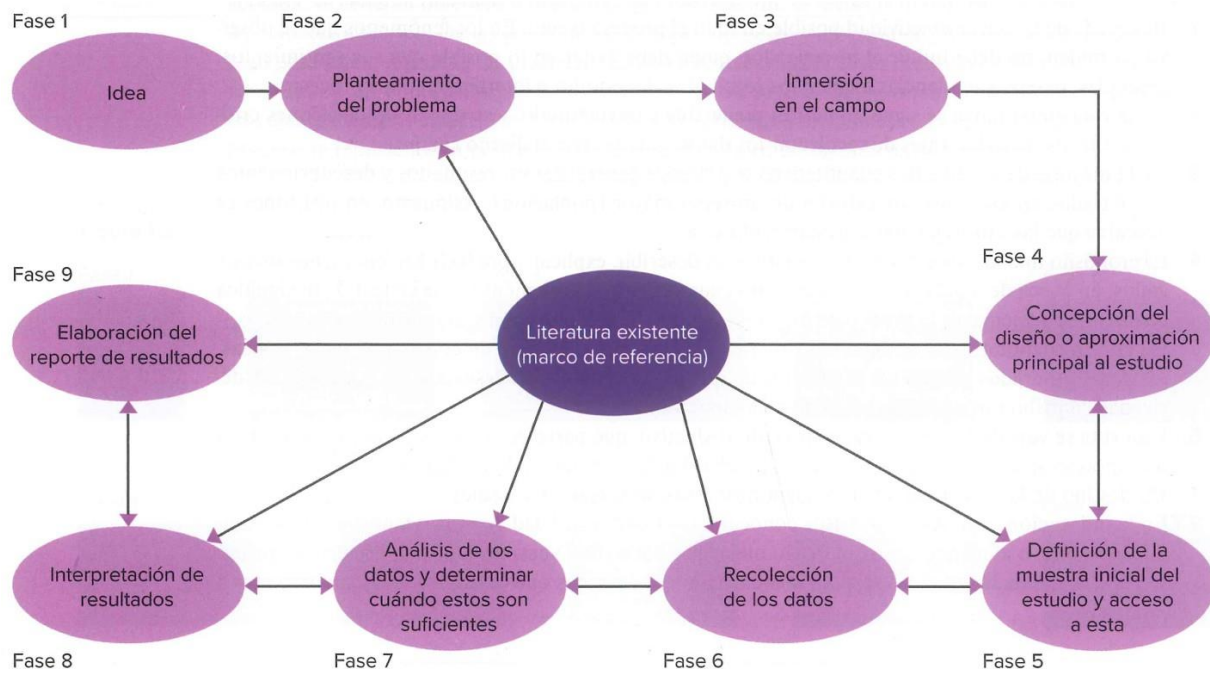


Figura 1.3: Proceso Cualitativo.

Fuente: Thompson et al, (2023), Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas cualitativas y mixtas. Pág. 8.

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

3.2 ALCANCE

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

Estudios exploratorios

De acuerdo con Hernández et al (2023):

Se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes; es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde perspectivas innovadoras. (p.106).

Estudios descriptivos

De acuerdo con Hernández et al (2023):

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos o dimensiones del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables, indicadores o componentes) y después recaba información sobre cada una(o) de ellas(os), en uno o varios casos, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (p.108).

3.3 DISEÑO

Primeramente de acuerdo a Hernández se afirma, “El término diseño desde el enfoque cualitativo, se refiere al abordaje general que habrás de utilizar en el proceso de investigación”. (Hernández, 2023,p.548)

Teoría fundamentada

De acuerdo a Hernández et al, (2023):

La teoría fundamentada es un diseño de investigación y un producto, incluso para algunos autores es un método. El investigador produce una explicación o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes. Desde luego, al generarse teoría se pueden

producir hipótesis y conceptos o construcciones emergentes que la integran (variables potenciales para posteriores estudios cuantitativos), y consecuentemente, una representación o modelo visual. (p.550).

Etnográfico

De acuerdo a Hernández et al, (2023):

Pretenden explorar, examinar y entender sistemas sociales: grupos, comunidades, culturas y sociedades, así como producir interpretaciones profundas y significados culturales, desde la perspectiva o punto de vista de los participantes o nativos. Tales diseños buscan describir, interpretar e analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas presentes en tales sistemas. Incluso pueden ser muy amplios y abarcar la historia, geografía y los subsistemas socioeconómico, educativo, político y cultural (rituales, símbolos, funciones sociales, parentesco, migraciones, redes y un sinnúmero de elementos). (p.560).

Narrativo

De acuerdo a Hernández et al, (2023):

El investigador contextualiza la época y lugar donde ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, los hechos, la secuencia de eventos y los resultados e identifica categorías y temas en los datos narrativos para, finalmente, entretenerlos y armar una historia o narrativa general. (p.564)

Fenomenológico

Seguidamente, Hernández afirma, “Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias”. (Hernández, 2023,p.572).

Investigación-Acción

De acuerdo a Hernández et al, (2023):

Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por lo tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene.

- Democrática, puesto que habilita a todos los miembros de un grupo o comunidad para participar.
- Equitativa, porque las contribuciones de cualquier persona son valoradas y las soluciones incluyen a todo el grupo o comunidad.
- Liberadora, ya que una de sus finalidades reside en combatir la opresión e injusticia social. Detonadora de la mejora de las condiciones de vida de los participantes. (p.576).

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

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

Seguidamente, Hernández et al, (2023):

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y que resulta de interés para una investigación en particular de acuerdo con el planteamiento del problema.” (p.201)

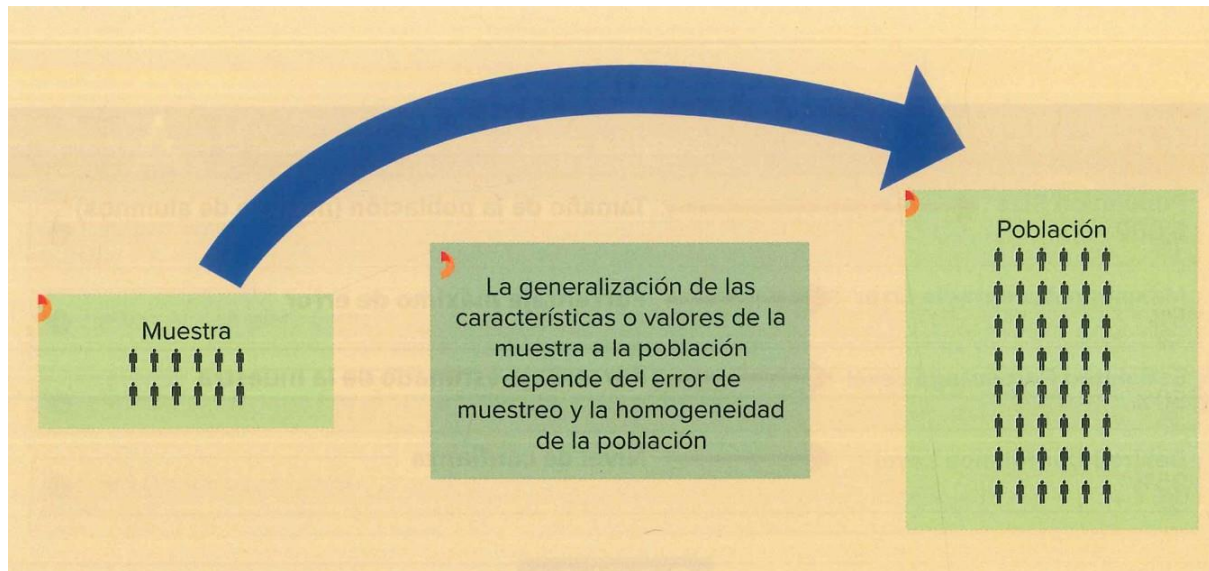


Figura 8.4 Esquema de la generalización de la muestra a la población.

Fuente: Hernández et al, (2023), Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas cualitativas y mixtas. Pág. 205.

En el siguiente trabajo de investigación, la población está conformada por gerentes de la empresa y sus colaboradores.

3.4.2 Tipo de muestra

Muestra

Seguidamente, Hernández define la muestra como “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desea generalizar los resultados”. (Hernández, 2023,p.198)

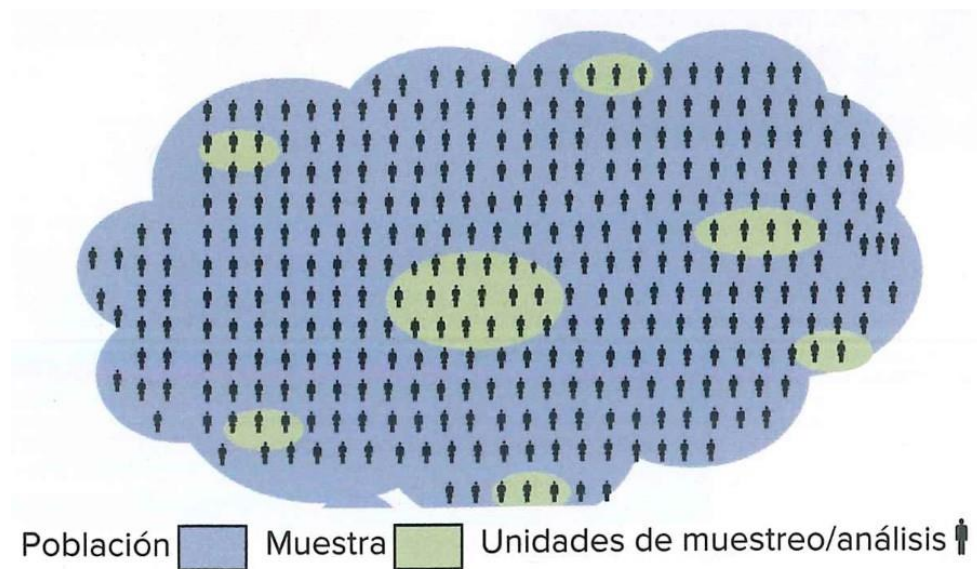


Figura 8.1 Representación de una muestra como subgrupo.

Fuente: Hernández et al, (2023), Metodología de la investigación: las rutas cuantitativas cualitativas y mixtas. Pág. 198.

En esta investigación se utilizará como muestra tanto a gerentes de la empresa, como colaboradores, conformando un total de 7 personas.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

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

Colaboradores de la empresa Grupo automotriz Prolusa.	
---	--

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Al interactuar con las personas voluntarias a ser entrevistadas se les informa el propósito de la entrevista y se les indica que el uso de la información facilitada tendrá un manejo responsable, confidencial y discreto, el cual no se compartirá a terceros por ninguna circunstancia, tampoco se compartirá la información personal de los entrevistados, ya que el objetivo es única y exclusivamente para fines académicos.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Recolección de datos: elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

De acuerdo con Hernández, “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”. (Hernández, 2023,p.236)

Confiabilidad o fiabilidad

De acuerdo con Hernández “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos”. (Hernández, 2023,p.236)

Validez

El autor afirma en su libro sobre la validez como “Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir Se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos.” (Hernández, 2023,p.237)

Entrevista

De acuerdo con Hernández et al, (2023):

En ciencias sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario o entrevista. Consiste en un conjunto organizado y estandarizado de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. (p.259)

Sobre las preguntas abiertas y cerradas, de acuerdo con Hernández et al, (2023):

Las preguntas cerradas son más fáciles de codificar y preparar para su análisis. Asimismo, estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados, que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que sintetice mejor su respuesta. Responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar uno con preguntas abiertas. Cuando el cuestionario se envía por correo o se realiza en línea, se tiene un mayor grado de respuesta porque es fácil de contestar y completarlo requiere menos tiempo. aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. (p.263)

Las preguntas abiertas proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tienes información sobre las posibles respuestas de las personas o la que posees es insuficiente. También sirven en situaciones donde deseas profundizar en una opinión o en los motivos de un comportamiento. Su mayor desventaja es que son más difíciles de clasificar, codificar y preparar para el análisis. Además, llegan a presentarse sesgos derivados de distintas fuentes; por ejemplo, quienes enfrentan dificultades para expresarse en forma oral y por escrito quizá no respondan con precisión a lo que en realidad desean, o generen confusión en sus respuestas. (p.263)

En la siguiente investigación se realizarán entrevistas con preguntas abiertas.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Cuadro de operacionalización de variables						
Objetivo específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Identificar el estado del entorno competitivo de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en el primer cuatrimestre 2025 en La Uruca, San José.	Entorno competitivo	Se trata de una comparación exigente con las empresas rivales, habitualmente referida a la posición y futuro de la empresa en el mercado. (Bayón, 2020, p.10)	Entrevista con preguntas abiertas y se utilizan fuentes secundarias.	Macroambiente y ambiente competitivo.	Factores Macroeconómicos - Económico - Social - Tecnológico - Ambiental Factores del Entorno Competitivo (5 Fuerzas de Porter) 1. El poder del cliente 2. El poder del proveedor 3. Los nuevos competidores entrantes 4. La amenaza de los sustitutos 5. La naturaleza de la rivalidad	Entrevista con preguntas abiertas.
Evaluar la administración de la cadena de valor y su contribución al aprovechamiento de ventajas competitivas en la empresa Grupo Automotriz Prolusa en La Uruca, San José, Costa Rica, durante el I Cuatrimestre del 2025.	Cadena de valor	Todas las actividades que una empresa lleva a cabo a nivel interno se combinan para formar una cadena de valor, llamada así porque la intención subyacente de las actividades de una empresa es, en última instancia, crear valor para los compradores. (Thompson et al., 2023, p.108)	Entrevista con preguntas abiertas.	Actividades primarias y actividades de apoyo.	Eslabones de la Cadena de Valor 1. Actividades Primarias - Administración de la cadena de suministro - Operaciones - Distribución - Ventas y marketing - Servicio 2. Actividades de Apoyo - I+D de productos, tecnología y desarrollo de sistemas - Gestión de recursos humanos - Administración general	Entrevista con preguntas abiertas.
Determinar las ventajas competitivas obtenidas a partir de la implementación de métodos de trabajo efectivos y eficientes en el análisis interno de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en La Uruca, San José, Costa Rica, durante el I Cuatrimestre del 2025.	Ventaja Competitiva	Una empresa tiene una ventaja competitiva siempre que tenga algún tipo de ventaja sobre sus rivales a la hora de atraer a los compradores y hacer frente a las fuerzas competitivas. Una ventaja competitiva es fundamental para lograr un mayor éxito en el mercado y una mayor rentabilidad a largo plazo (Thompson et al., 2023, p.7)	Entrevista con preguntas abiertas.	Recursos y capacidades.	Las 4 Pruebas de Valor Competitivo de un Recurso o Capacidad 1. ¿Es valioso el recurso (o capacidad) competitivamente hablando? 2. ¿Es poco frecuente el recurso, los rivales carecen de él? 3. ¿Es difícil copiar el recurso? 4. ¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades? ¿Se dispone de buenos sustitutos para el recurso?	Entrevista con preguntas abiertas.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

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

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Mediante el siguiente capítulo, se presentan los objetivos de la investigación, sus indicadores y los resultados de la herramienta de recolección de datos que se utilizó; en este caso las entrevistas, las cuáles se le realizaron a los gerentes y colaboradores de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en el mes de Febrero del año 2025. Las entrevistas se les realizaron específicamente a la gerente de mercadeo, el gerente de unidad de negocio retail, coordinador técnico, gerente de compras y logística, coordinador de operaciones, gerente de recursos humanos y la especialista en recursos humanos.

El total de preguntas realizadas son 19, las cuales están divididas de acuerdo con los objetivos y a los indicadores de la siguiente manera; seis en el objetivo #1, nueve en el objetivo #2 y cuatro en el objetivo #3.

Objetivo #1

- a) Identificar el estado del entorno competitivo de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en el primer cuatrimestre 2025 en La Uruca, San José.

Indicador: Factores Macroeconómicos (Económico)

1. *¿Hay demanda de los servicios de los talleres automotrices, y qué factores han influido en su crecimiento o disminución?*

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

Hay una demanda creciente de servicios en los talleres automotrices, debido a:

- Un aumento importante del parque vehicular del país.

- Se crea más conciencia en mantenimiento preventivo de vehículos.
- Aumento importante en el crecimiento de vehículos usados.

Indicador: Factores Macroeconómicos (Tecnológico)

2. *¿Qué innovaciones tecnológicas ha implementado Grupo Prolusa en sus talleres para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente?*

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

- Actualización de equipos tradicionales.
- Nuevos servicios que complementan el mantenimiento preventivo de vehículos como: Inflado de llantas con N2, Recarga de A/C, Cambio de Aceite de transmisión, Scanners, etc.
- Digitalización de la revisión del vehículo del cliente.
- Sistema de citas en línea o por el Contac center.
- Herramientas de comunicación con el cliente informado sobre los próximos mantenimientos o servicios que necesita el vehículo.
- Taller móvil, para facilidad del cliente.

Indicador: Factores Macroeconómicos (Ambiental)

3. *¿Qué estrategias ha adoptado Grupo Prolusa para cumplir con regulaciones ambientales y promover la sostenibilidad en sus servicios de talleres?*

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

- Para las regulaciones ambientales se cuenta con empresas certificadas por el Ministerio de Salud para la recolección de desechos y material reciclaje.
- Cada sucursal cuenta con zona de reciclaje y desechos para la recolección
- Se cuenta con un programa y protocolos para el manejo del Reciclaje y desechos.

Indicador: Factores Macroeconómicos (Social)

4. *¿Cuáles son las principales tendencias y cambios en el comportamiento del consumidor que han influido en la demanda de servicios de mantenimiento automotriz en La Uruca?*

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

- Buscan talleres donde se utilicen prácticas o productos sostenibles con el ambiente.
- El aumento de una conciencia ambiental pensando en una mayor demanda. Mantenimientos para vehículos eléctricos o híbridos.
- Servicios o talleres móviles o cerca de su hogar o trabajo.

- Servicios de conveniencia, donde pueda aprovechar su tiempo mientras realiza el mantenimiento de su vehículo.
- Buscan servicios personalizados donde se ofrezca los servicios de acuerdo sus necesidades ya sea en línea o con aplicaciones
- Confianza y garantía en sus servicios realizados

Indicador: Factores del Entorno Competitivo - La naturaleza de la rivalidad

5. *¿Cuáles considera que son los principales competidores en el servicio de talleres automotrices en La Uruca y qué estrategias diferencian a Grupo Prolusa en este mercado?*

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

- Autopist
- Automecanix
- Aros y llantas mundiales
- Grupo Purdi
- Talleres de Agencia

Nos diferenciamos en que somos distribuidores de las marcas líderes a nivel mundial, para el mantenimiento de vehículos. Compromiso con la sostenibilidad en sus marcas y operaciones. Garantía, calidad y transparencia en los servicios y repuestos servicios de mantenimientos de sus vehículos. Personal experto y calificado en mantenimiento automotriz.

Indicador: Factores del Entorno Competitivo - El poder del proveedor

6. *¿Cómo influyen los proveedores de repuestos y suministros en la competitividad de los talleres de Grupo Prolusa y qué estrategias se han implementado para garantizar una cadena de suministro eficiente y estable?*

Coordinador de operaciones – Marco Montoya:

Los proveedores son parte fundamental en la competitividad de los centros de servicio Grupo Prolusa ya que nos suplen productos, herramientas y suministros para poder operar y cubrir necesidades esenciales para poder dar un servicio.

Las estrategias que hemos implementado es tener diferentes proveedores importantes y líderes en el mercado que nos puedan suplir las necesidades.

Realizamos reposiciones semanales o mensuales dependiendo del requerimiento y proveedor. Todos los pedidos son basados en los históricos de ventas y con esto garantizamos que la cadena de suministro siempre sea estable y eficiente.

Objetivo #2

- b) Evaluar la administración de la cadena de valor y su contribución al aprovechamiento de ventajas competitivas en la empresa Grupo Automotriz Prolusa en La Uruca, San José, Costa Rica, durante el I Cuatrimestre del 2025.

Indicador: Actividades Primarias - Operaciones

1. *¿Qué estrategias ha implementado Grupo Prolusa para optimizar la eficiencia operativa dentro de sus talleres automotrices en La Uruca?*

Coordinador de operaciones – Marco Montoya:

Se han realizado e implementado diferentes estrategias para poder optimizar la eficiencia de los mecánicos.

- Uso de código por mecánico para poder llevar con exactitud las horas trabajadas por mes según los trabajos que realizó (Flat Rade)
- Distribución de las bahías por tipos de trabajo, ejemplo alineado, cambio de llantas, cambio de aceite o trabajos mayores.
- Coordinación de los vehículos por medio de citas para poder aprovechar los tiempos e ingresos por día.
- Se realizó un manual de operaciones con los diferentes procesos desde el ingreso de los clientes hasta la entrega.
- Se han realizado diferentes procesos técnicos y operativos.

Indicador: Actividades Primarias - Administración de la cadena de suministro

2. *¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión de la cadena de suministro para garantizar la disponibilidad de productos en los talleres de Grupo Prolusa?*

Gerente de compras y logística - José Manuel Monge:

- Reducción del tiempo de entrega.

- Mayor disponibilidad de productos en las sucursales.

Indicador: Actividades Primarias - Ventas y marketing

3. *¿Qué acciones de marketing y ventas han sido más efectivas para atraer clientes y fortalecer la posición competitiva de los talleres de Grupo Prolusa?*

Gerente de Mercadeo - Tatiana Ovares:

El contenido digital ha sido lo más efectivo, crear campañas con promociones que generan leads para convertirlos a citas, contenido educativo sobre productos y servicios.

Las redes sociales se han convertido en el método más efectivo para llegar directamente a los públicos por medio de la segmentación correcta, esto nos permite hablar directamente con los clientes y poder contestar sus dudas en tiempos cortos.

Indicador: Actividades Primarias - Distribución

4. *¿Cómo se coordina la logística de distribución de repuestos y suministros entre los centros de distribución y los talleres para garantizar un servicio eficiente?*

Gerente de compras y logística - José Manuel Monge:

En base a presupuestos se envía lo que se ocupa en cuanto a suministros, los jefes de sucursales solicitan lo que requieren por semana.

En cuanto a repuestos, los jefes de sucursal realizan la compra de en plaza de lo que no hay en CEDI y lo que hay en CEDI los compradores de retail mantienen con inventarios las sucursales.

Indicador: Actividades de Apoyo - Gestión de recursos humanos

5. *¿Cómo llevan el proceso de reclutamiento del personal?*

Gerente de Recursos Humano – Melissa González:

Contamos con una Política de Contratación donde se detalla el proceso para la adquisición de talento. Los requerimientos son solicitados según la necesidad de cubrir el HeadCount aprobado para cada sucursal o departamento. Nos apoyamos para el reclutamiento en bolsas de empleo como: empleos.net, CompuTrabajo, colegios técnicos, movimientos internos, entre otros.

Se realiza una entrevista prefiltro por medio telefónico para validar que el candidato cumpla los requisitos básicos del puesto para coordinar la entrevista formal con el departamento de recursos humanos y la jefatura del área. Una vez preseleccionado el candidato se solicitan referencias, se revisan pruebas en caso de que aplique y se valida toda la documentación para confirmar el ingreso a su puesto de trabajo.

Indicador: Actividades de Apoyo - Gestión de recursos humanos

6. *¿Cómo realizan el proceso de evaluación del personal y con qué frecuencia?*

Gerente de Recursos Humano – Melissa González:

Contamos con un Procedimiento para este tipo de evaluación, la cual se divide en dos:

1. Evaluación de desempeño antes de los tres meses
2. Evaluación de desempeño anual

En la primera nos aseguramos de que la persona que contratamos cuente con las habilidades y conocimientos para continuar en su puesto de trabajo, por lo tanto, se evalúan competencias enfocadas en habilidades y comportamientos.

En la segunda se establecen objetivos anuales cuantitativos, que están alineados con los objetivos estratégicos fijados por la empresa, adicional se evalúan competencias de gestión (competencias blandas). Estos objetivos son acordados al inicio del año, se hace una revisión a mitad de periodo para evaluar el avance y se hace un cierre al finalizar el periodo. La calificación obtenida será considerada en el incremento de salario anual.

Indicador: Actividades de Apoyo - Gestión de recursos humanos

7. ¿Cómo se preparan para cubrir futuras vacantes por nuevas aperturas o por salidas del personal?

Gerente de Recursos Humano – Melissa González:

Nos preparamos enfocados en el posicionamiento de marca empleadora, participando en ferias de empleo, haciendo alianzas con colegios e institutos técnicos, así como la promoción de colaboradores de forma interna.

Indicador: Actividades de Apoyo - Gestión de recursos humanos

8. ¿Cómo se capacita y motiva al personal de los talleres para garantizar un servicio de alta calidad?

Especialista en Recursos Humanos – Sharon Córdoba:

Se brinda una formación integral enfocada en el desarrollo de competencias técnicas y comerciales, con el objetivo de que el personal adquiera los conocimientos y habilidades necesarias para atender a los clientes de manera efectiva, brindando un servicio de alta calidad y logrando el cierre exitoso de ventas.

Se implementan estrategias de motivación y fortalecimiento del clima organizacional, promoviendo un ambiente laboral positivo que fomente el compromiso, la productividad y el bienestar del equipo.

Indicador: Actividades de Apoyo - I+D de productos, tecnología y desarrollo de sistemas

9. ¿Qué procesos y metodologías ha implementado Grupo Prolusa en sus talleres para mejorar la productividad, reducir tiempos de servicio y optimizar el uso de recursos?

Coordinador técnico – Daniel Cedeño:

- Organizar los talleres de tal manera que el técnico esté más cerca de los diferentes equipos o máquinas según el tipo de servicio

- Que cada técnico cuente con la herramienta necesaria para realizar las labores del día a día, evitando que la herramienta más común sea compartida por varios técnicos y esto atrase los procesos o tiempos de entrega, mientras un técnico espera que el otro la desocupe
- Poco a poco se van armando equipos o máquinas que serán utilizadas como equipos Back up, que al momento de una falla o equipo detenido siguen trabajando con normalidad mientras se restaura el equipo principal
- Seguir trabajando con procesos de estandarización, implementar el manual de operaciones, revisar los tiempos de Flat Rate para el buen desempeño o productividad, inclusive para analizar buenas o mejores prácticas y demás afines.

Objetivo #3

- c) Determinar las ventajas competitivas obtenidas a partir de la implementación de métodos de trabajo efectivos y eficientes en el análisis interno de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en La Uruca, San José, Costa Rica, durante el I Cuatrimestre del 2025.

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

1. *¿Qué procesos o metodologías ha implementado Grupo Prolusa en sus talleres que han generado una ventaja competitiva en términos de eficiencia y calidad del servicio?*

Coordinador técnico – Daniel Cedeño:

- La gran diferencia en ventaja competitiva es la buena participación en atender la flota Gubernamental del país, la competencia lo tiene, pero en menos experiencia y menos

participación, adicional la gran confianza que nos tiene las 10 mejores instituciones a nivel nacional y de gran tamaño vehicular.

- Las marcas que se manejan en el Grupo son de gran peso, adicional muy reconocidas a nivel mundial, con esto generamos aún más confianza y respaldo
- Somos un taller de servicio multimarca, contamos con convenios con diferentes agencias y buenas negociaciones de precios de repuestos que nos ayudan a transmitirle eso al cliente, poder continuar con mantenimientos del fabricante sin que este pierda la garantía

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

2. *¿Cuáles considera que son las características únicas de los talleres de Grupo Prolusa que los diferencian de la competencia en La Uruca?*

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

- Cumplimos 50 años exitosos de historia y experiencia en el mercado automotriz.
- Contamos con Unidades de negocios tanto en sector de mayoreo y como sector del Retail para atender toda la demanda del mercado automotriz en Costa Rica
- Tenemos más de 31 puntos de venta distribuidos en 12 Super Servicios, 8 Greenlubs. 11 kioscos Meguiars para suplir.

- Contamos con el respaldo y distribución de marcas líderes a nivel mundial en el sector automotriz

Indicador: ¿Es difícil copiar el recurso?

3. *Qué aspectos de los métodos de trabajo utilizados en los talleres de Grupo Prolusa cree que serían difíciles de replicar por la competencia y por qué?*

Coordinador técnico – Daniel Cedeño:

- Los excelentes puntos de ubicación, que aún hay muchos por analizar en el mercado, sin embargo, actualmente cubrimos zonas de buen tráfico y participación, en el caso de los Súper Servicios, cobertura GAM y Rural, que el cliente realiza sus mantenimientos preventivos o correctivos, en el caso de los GreenLubs en los Centros Comerciales con mayor presencia y flujo vehicular en el País que mientras el cliente realiza las diferentes opciones del Mall, deja su vehículo en mantenimiento preventivo.
- En temas de inventario de llantas tener el músculo financiero para poder cubrir un buen inventario de marcas reconocidas y ser exclusivos en distribuir las, gran variedad de modelos y marcas para cubrir y poder participar a los diferentes clientes
- En temas de flotas grandes tener el músculo financiero para cubrir servicios y productos a pagar ya sea 30 o 60 días después de la facturación, adicional seguir recibiendo más vehículos del mismo cliente sin afectar la operación

Indicador: ¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades? ¿Se dispone de buenos sustitutos para el recurso?

4. *¿Cómo ha logrado Grupo Prolusa mantener la relevancia de sus talleres frente a posibles sustitutos en el mercado, como nuevos modelos de negocio en servicios automotrices?*

Gerente de Unidad de Negocio Retail - Andrés Vergara:

- Mantener estándares de calidad y garantía en nuestros servicios y repuestos con marcas líderes a nivel mundial
- Expansión de nuestro puntos de ventas (20 Sucursales 11 Kioscos) y la diversificación de nuevos servicios en mantenimiento preventivo.
- Capacitación y entrenamiento continuo de nuestro personal
- Mejorar la experiencia al cliente con nuevas herramientas, plataformas, sistema de citas. Página web , WhatsApp, facilitando la comunicación e interacción con nuestros clientes.
- Ir remodelando y modernizando nuestras sucursales al igual que los equipos para mantenimiento de vehículos

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

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

Objetivo #1

- a) Identificar el estado del entorno competitivo de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en el primer cuatrimestre 2025 en La Uruca, San José.

I. Factores Macroeconómicos (Económico)

El factor del crecimiento en la demanda de talleres automotrices responde a la economía debido a su impacto en el sector. Como Thompson (2023) argumenta sobre el poder de los compradores y su sensibilidad al precio es un factor que afecta la demanda de bienes, por ende, afectan la rentabilidad de la industria. Por lo tanto, el crecimiento de la flota de automóviles se asocia con un aumento en la cantidad de servicios de mantenimiento necesarios. Además, en la actualidad se cuenta con una mayor cantidad de automóviles en circulación lo que significa una doble necesidad de reparación o revisión de la máquina debido al desgaste. Adicionalmente, otro impulsor de la ampliación del mercado es el crecimiento del segmento de vehículos utilizados. Generalmente, con la compra de un carro de segunda mano surge una mayor necesidad de expertos

en mantenimiento preventivo, dado que los vehículos utilizados requieren de más mantenimiento para alargar su vida útil, además de asegurar un funcionamiento seguro. Por ende, hay una demanda creciente de servicios de inspección mecánica basados en revisiones más frecuentes y peritaciones especialistas en los talleres. Además, los carros de segunda mano son, generalmente, elegidos por personas con un menor poder adquisitivo, situación que presiona a la baja sobre los costos de parte de los proveedores. Seguidamente, de los factores en el que se prevé un incremento en la demanda es el nivel de conocimiento de la importancia del mantenimiento preventivo. La clientela de recambio de neumáticos es más proactiva acerca del mantenimiento de sus automóviles, siendo más consciente de que un mantenimiento adecuado puede conllevar una reducción de costes en reparaciones a futuro.

II. Factores Macroeconómicos (Tecnológico)

Las nuevas tecnologías revolucionan los talleres de automóviles, mejoran la eficiencia y elevan la experiencia del cliente. Como se mencionó en el capítulo II del marco teórico, Bayón (2020), afirma que la competitividad de una empresa depende de su capacidad de adaptarse, especialmente en una industria donde la innovación es crucial. Por lo que, la digitalización de los materiales utilizados en las tiendas de taller ha sido una transformación esencial. En relación a los resultados obtenidos de la investigación en el capítulo anterior, se menciona como la empresa utiliza dispositivos modernos y actualizaciones para resolver posibles problemas mecánicos con mayor precisión. La calidad del servicio al cliente es refinada, lo que proporciona oportunidades para el éxito mejorado en la satisfacción de las necesidades individuales del cliente. Se reconoce que la digitalización también ha desempeñado un papel clave en esta transformación. Cuando se

establece la evaluación digital, lo que permite que se tenga supervisión superior en el mantenimiento para prevención de errores, asegurando un registro integral de cada automóvil. Además, la interacción automatizada con el cliente, en el caso de notificaciones para los próximos servicios, simplifica la rutina de mantenimiento, mejorando la comodidad del usuario.

III. Factores Macroeconómicos (Ambiental)

La legislación ambiental junto a la sostenibilidad en el sector de servicios automotrices se han convertido en pilar de la competitividad empresarial. Como resalta el autor, del Capítulo II, Bayón (2020) opina que es necesario que las organizaciones empresariales se sincronicen con los cambios socioeconómicos, lo que incluye cumpliendo las legislaciones ambientales, siguiendo el desarrollo sostenible como parte de su estrategia empresarial. Visto en el Capítulo anterior, Grupo Prolusa ha adoptado numerosos enfoques para abordar la regulación ambiental, para poder reducir la huella ecológica de las operaciones en los talleres de reparación de automóviles, como; la gestión de residuos peligrosos, además, el material reciclable es un componente principal del cumplimiento de la norma, por lo que, la empresa involucra a proveedores autorizados en el Ministerio de Salud. A través de esta colaboración, la empresa logra un manejo adecuado de los productos de desecho como aceites usados, baterías, filtros, para prevenir la contaminación ambiental. Seguidamente, la creación de áreas de reciclaje dentro de cada una de las sucursales promueve la correcta recolección de materiales reutilizables. Se toma en cuenta como, el concepto llega como una respuesta a la reducción de la cantidad de residuos generados, sobre todo en la actualidad que se prefiere una construcción de una cultura organizacional sostenible. Debido a que la empresa cuenta con procedimientos para la gestión del reciclaje de los residuos, favorece la estandarización de las prácticas ambientales en sus sucursales. Por lo que, la aplicación de estas

políticas ambientales no solo se ajustan a la legislación vigente, sino que también demuestra una adaptación a la creciente necesidad de aplicar medidas sostenibles dentro de la industria en el sector automotriz.

IV. Factores Macroeconómicos (Social)

Seguidamente, los factores sociales han generado impactos de relevancia en la demanda de servicios de mantenimiento de vehículos en La Uruca, afectando la forma en que los consumidores perciben estos servicios. De acuerdo con Bayón (2020), la competitividad de una empresa está condicionada por su capacidad de desarrollar ventajas comerciales en relación con el contexto socioeconómico, lo que implica tener que adaptarse a nuevas lógicas de comportamiento del consumidor. Uno de los cambios más importantes es la creciente exigencia de conveniencia. Los consumidores buscan contar con talleres ya sea en casa o en la oficina, lo que se ajusta a vidas más rápidas y al imperativo de hacer valer el tiempo. La tendencia se acompaña del aumento de las jornadas laborales, donde más personas desean realizar el mantenimiento de su vehículo sin una alteración drástica de sus hábitos diarios. Junto con esto, un aumento en la demanda de servicios móviles indica un deseo de alternativas más flexibles que reduzcan los requerimientos de movilidad. Además, en la actualidad, los clientes exigen mayor accesibilidad en la administración de sus servicios, lo cual corresponde a la tendencia general de digitalización observada en la mayoría de las áreas de la economía. El comportamiento del consumidor se ha visto afectado, además, por la importancia de la experiencia en el servicio. Haciendo énfasis en buscar talleres que permitan a los clientes pasar su tiempo en diferentes actividades indica una preferencia por modelos de servicio que se integren con otros espacios de consumo, por ejemplo, centros comerciales o zonas de alto tráfico. Este patrón de

comportamiento hace énfasis a la necesidad de adaptar la prestación de servicios automotrices a entornos urbanos en los que los factores de conveniencia estén presentes. Como se destaca en las respuestas del capítulo anterior, la confianza y la garantía en el servicio siguen siendo factores importantes en el proceso de toma de decisiones del consumidor. Tener esa facilidad de comparar con la información a mano, ha hecho que los clientes den preferencia a talleres de buena reputación y recomendaciones de otros clientes. Este comportamiento es resultado de la creciente demanda de calidad del servicio.

V. Factores del Entorno Competitivo - La naturaleza de la rivalidad

Inicialmente, de acuerdo con las respuestas del capítulo anterior, el entorno competitivo en el negocio de talleres automotrices en La Uruca, San José, está marcado por un alto grado de competencia entre empresas como Autopist, Automecanix, Aros y Llantas Mundiales, Grupo Purdi. Estas entidades compiten por captar clientes utilizando una variedad de estrategias como; descuentos, promociones, especialización en ciertas marcas, dando lugar así a un alto grado de competencia y en un estado de cambio. Como se observa en el Capítulo de Resultados, Grupo Automotriz Prolusa ocupa una posición especial en el mercado de acuerdo a la respuesta de uno de los gerentes, debido a su exposición a marcas líderes, su dedicación a la sostenibilidad, el aseguramiento de la calidad en sus servicios. La competencia en un mercado se vuelve intensa, según Thompson (2023), cuando existe un gran número de competidores con capacidades iguales, lo cual se logra en este sector, donde la calidad del servicio y la diferenciación son determinantes esenciales para la competitividad de cada firma. Sin embargo, el factor humano es un elemento crítico en esta dinámica, ya que el personal

altamente calificado en mantenimiento automotriz influye en la percepción de confianza junto a la especialización que solicite el consumidor. Es por ello que, la transparencia en la prestación de los servicios son elementos sustanciales para lograr una competencia efectiva en el mercado de La Uruca. El estudio del panorama competitivo en esta industria permite comprender la interacción entre los diferentes participantes y las influencias en el tamaño de la rivalidad prevaleciente. Seguidamente, la competencia está influenciada por la accesibilidad de los proveedores, las técnicas de diferenciación y las percepciones de confianza de los consumidores, lo que construyen un mercado en continuo cambio. Esta información se fundamenta en el capítulo II de la tesis.

VI. Factores del Entorno Competitivo - El poder del proveedor

Al analizar la competitividad de los talleres automotrices, un aspecto importante es la función de los proveedores en el negocio de estos talleres. Haciendo referencia a la disponibilidad junto a las condiciones de suministro de repuestos, herramientas, además de otros insumos que afectan directamente en la capacidad de los talleres para ofrecer un servicio de calidad. La relación entre los talleres y los proveedores transforma, en gran medida, la competitividad de la industria. Destacado en el Capítulo anterior, por el coordinador de operaciones, la empresa Grupo Automotriz Prolusa ha adoptado medidas enfocadas a tener una cadena de suministro eficiente, optando por tratar con múltiples proveedores que sean líderes de la industria, quienes puedan tanto abastecerse cómo reabastecerse semanal o mensualmente, según lo dicte la demanda de acuerdo con base en el historial de ventas pasado. Este enfoque no solo elimina la dependencia de un proveedor, sino que también reduce los riesgos asociados a las interrupciones en el suministro.

Thompson (2023) afirma que el poder de negociación de los proveedores está determinado por la disponibilidad de productos en cantidades limitadas, la singularidad de los insumos, la complejidad de cambiar de proveedor. En este sentido, la capacidad de Grupo Prolusa para tratar eficientemente con los proveedores es de suma importancia para su competitividad en el mercado. En circunstancias en las que los proveedores poseen un poder de negociación considerable, existe el riesgo de que les hagan pagar precios altos, se transfieran los costos a las empresas de la industria. Sin embargo, la diversificación de proveedores y la planificación estratégica de las compras llevan a Prolusa a reducir el efecto de esta fuerza, buscando condiciones de suministro más favorables, evitando la dependencia excesiva de un solo proveedor. Además, el uso de datos históricos como base para las adquisiciones ayuda a asegurar un inventario equilibrado, evitando problemas de escasez o exceso de oferta.

Objetivo #2

- b) Evaluar la administración de la cadena de valor y su contribución al aprovechamiento de ventajas competitivas en la empresa Grupo Automotriz Prolusa en La Uruca, San José, Costa Rica, durante el I Cuatrimestre del 2025.

I. Actividades Primarias – Operaciones

Con base en el capítulo II de la teoría, Thompson (2023), la cadena de valor integra actividades tanto primarias como de apoyo, con un enfoque en la afirmación de que las operaciones ideales son un precursor de la creación de valor y la minimización de costos. La implementación de un manual de operaciones estandariza los procedimientos que abarcan

desde la recepción del cliente hasta la entrega del automóvil, asegurando una consistencia en el servicio, pudiendo reducir la variabilidad en las prácticas. Este enfoque tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente además de la eficiencia por parte de los mecánicos. Una adecuada gestión de los costes en la cadena de valor ayuda a la empresa a posicionarse de forma más competitiva, ya sea a través de la reducción de los costes operativos o de la mejora de la diferenciación del servicio. Seguidamente, la evaluación de la efectividad operacional en los talleres automotrices del Grupo Prolusa, permite comprender mejor la influencia de las estrategias adoptadas con miras a mejorar sus procesos internos. La gestión operativa en la cadena de valor tiene una influencia directa en la productividad de los mecánicos, la gestión del tiempo como la calidad del servicio ofrecido. Como se resalta en el capítulo cuatro de la tesis, Grupo Prolusa ha implementado diversas estrategias, entre ellas, el uso de códigos mecánicos para registrar con precisión las horas trabajadas a través del sistema Tarifa Fija, la asignación de bahías en función del tipo de trabajo y la programación de citas para gestionar la carga de trabajo diaria. Tales esfuerzos contribuyen en mejorar la eficiencia del personal, como, los ingresos al minimizar los períodos no productivos mejorando la coordinación de actividades.

II. Actividades Primarias - Administración de la cadena de suministro

La vigilancia logística del grupo Prolusa es crucial para la productividad de sus centros de reparación de automóviles. Por lo que, como indican las respuestas encontradas en el capítulo anterior, el reforzamiento de este procedimiento garantiza que la mercancía sea accesible en

los puertos, enfrentando el obstáculo de disminuir los tiempos de tránsito y refinar el control del stock. Para lograr esto, la empresa ha iniciado tácticas centradas en la optimización de distribución, con el objetivo de cortar los hold-ups y asegurar la entrega rápida de componentes como los aparatos de repuesto. Lo que requiere sincronización meticulosa con los proveedores, supervisión eficiente del inventario, y seguimiento continua de la demanda dentro de las instalaciones de producción. En el capítulo II se encuentra en el marco teórico, de acuerdo a Thompson (2023) afirma que la cadena de valor de la empresa abarca las operaciones básicas y auxiliares, con la supervisión de la cadena de suministro como un componente crucial de las tareas primarias. La administración efectiva permite mejorar la distinción de servicios, fortalecer el borde competitivo y preservar la rentabilidad comercial. Por consiguiente, cortar los gastos logísticos, así como asegurar el stock de productos en las exportaciones ayudan a un modelo operativo más eficiente para el grupo durante el plazo analizado.

III. Actividades Primarias - Ventas y marketing

Seguidamente, Thompson (2023), argumenta que la cadena de valor permite examinar la generación de valor del cliente y su efecto en la rentabilidad. La segmentación precisa en las plataformas sociales ha permitido la generación de líderes, además de la conversión en encuentros de talleres, aumentando el compromiso de los clientes, aumentando las tasas de conversión. Esto enfatiza la importancia de la promoción en línea como un extremo competitivo crucial dentro de su cadena de valor. La amalgamación de estas tácticas con un método para mejorar la relación de ganancias permitirá a la empresa fortalecer su dominación en la industria del vehículo de Costa Rica. La empresa Prolusa ha encontrado que las tácticas

de marketing digital comentadas por la gerente de mercadeo en el capítulo anterior, siendo, especialmente la creación de material informativo promocional en las plataformas sociales, con acuerdo en que son las más exitosas en atraer a los clientes y mejorar su margen de mercado.

IV. Actividades Primarias – Distribución

Primeramente, encontrado en el capítulo II del marco teórico, Según Thompson (2023), la cadena de valor es como un mapa que muestra cómo algo bueno se hace para los compradores, lo que genera que la empresa obtenga mayor rentabilidad en sus ingresos. Por eso, si los productos se mueven bien, la cadena se vuelve más fuerte, porque cuesta menos y el cliente está más feliz, haciendo que la empresa sea la mejor. Si la entrega funciona, las tiendas siempre tendrán cosas, asegurando que lo importante esté listo, eso hace que la empresa este mejor posicionada. Seguidamente, respecto a la distribución de repuestos y suministros Grupo Automotriz Prolusa organiza todo con un sistema de logística mediante un sistema basado en presupuestos, además de la demanda semanal. Los jefes de las tiendas piden lo que necesitan, si son piezas, compran lo que no está en el almacén. Mientras que los compradores de retail mantienen los inventarios en las sucursales.

V. Actividades de Apoyo - Gestión de recursos humanos

Los colaboradores de recursos humanos en Grupo Automotriz Prolusa son muy importantes. Son como el vínculo que garantiza la integración de todos los elementos. El buen personal hace que todo funcione bien además de hacer que los clientes estén contentos. De acuerdo con las respuestas del capítulo anterior, la empresa posee un plan para encontrar nuevos colaboradores. Este plan dice cómo buscar y elegir a las personas. La forma en que se eligen a los posibles

colaboradores es mediante pruebas junto a preguntas, para asegurarse de que sepan realizar el trabajo. Para hacer buenos trabajos en los talleres, se les brinda clases sobre cómo arreglar cosas, además de cómo dirigirse a los clientes. Está presente la parte de la motivación hacia el personal, lo que influye en un impacto positivo para los colaboradores, la empresa y por ende hacia los clientes. Según Thompson (2023), manejar a la gente es esencial al momento de ejecutar tareas. Si se realiza correctamente, la empresa puede ofrecer algo más que un servicio. Esto ayuda a ofrecer un buen servicio asegurándose de que todo funcione bien en los lugares de trabajo.

VI. Actividades de Apoyo - I+D de productos, tecnología y desarrollo de sistemas

Grupo Automotriz Prolusa está abierto a implementar nuevas ideas de la mano de la innovación tecnológica para que sus talleres funcionen mejor. Lo que resulta en que los trabajos se ejecuten de manera más rápida. De acuerdo a las respuestas del capítulo anterior, cada técnico tiene sus propias herramientas, así no se interrumpen y pueden arreglar los automóviles sin problemas. Seguidamente, tener equipos de repuesto es un plan B muy importante, así no se para nada si algo malo le pasa a los equipos que siempre utilizan. Esto ayuda a que todos los factores técnicos funcionen bien y los clientes confíen más en la empresa. Mediante escribir todo en manuales, ver cuánto tiempo toma hacer las cosas, ayuda a ver cómo mejorar en las tareas, para ser más fuertes en el negocio. Seguidamente, hacer que la cadena de valor funcione bien con tecnología nueva es clave. Esto ayuda a ser diferente dando un mejor valor a los clientes, además de hacer que la empresa implemente la innovación. Thompson (2023) afirma que esto ayuda a las empresas a gastar menos, ser más eficientes y obtener rentabilidad.

Objetivo #3

- c) Determinar las ventajas competitivas obtenidas a partir de la implementación de métodos de trabajo efectivos y eficientes en el análisis interno de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en La Uruca, San José, Costa Rica, durante el I Cuatrimestre del 2025.

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

Según Thompson (2023), afirma que algo es valioso si ayuda a una empresa a ser mejor y generar más ingresos. Como se observó en las respuestas del capítulo anterior, la larga historia de Prolusa ayudando a gobiernos ha hecho que sus clientes confíen mucho en ellos, haciendo difícil para otras empresas competir. Grandes instituciones prefieren a Prolusa, lo que muestra que la empresa es fuerte y podrá seguir compitiendo en el futuro. Prolusa, un gigante automotriz, brilla por sus servicio y productos, siendo de las mejores opciones para el cuidado de autos. Son expertos en cuidar la flota del gobierno, con profesionalismo. Su éxito viene de alianzas con marcas famosas y amplia gama de productos, haciéndolos líderes. El apoyo de marcas famosas crean una gran variedad de artículos son ventajas importantes. La gente suele confiar más en productos respaldados por marcas conocidas. Además, asociarse con otras empresas y conseguir buenos precios en refacciones ayuda a Prolusa a dar un buen servicio a precios bajos, sin perder calidad. Lo que establece que la empresa Prolusa se especializa en cuidar los autos sin que se dañe la garantía. Según el modelo VRIN, esto es una gran ventaja, algo difícil de copiar, lo que ayuda a Prolusa a ser buena por mucho tiempo.

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

Según Thompson (2023), un recurso es valioso cuando fortalece la posición de la empresa. La confianza de las principales instituciones nacionales y los convenios estratégicos con agencias generan barreras de entrada además de que consolidan su ventaja. Grupo Automotriz Prolusa se distingue en el mercado por su enfoque en eficiencia operativa, de la mano con su calidad del servicio. La garantía de mantenimiento sin pérdida de garantía fortalece su propuesta de valor. Estos factores cumplen con la prueba de valor del modelo VRIN, representando activos estratégicos clave. El gerente de unidad de negocio retail, destaca en el capítulo anterior sobre la rareza de sus recursos, su trayectoria de 50 años con más de 31 puntos de venta en Costa Rica son elementos difíciles de igualar. Seguidamente, Thompson (2023), afirma que un recurso es raro si pocas empresas lo poseen, lo que se cumple en este caso. Su diversificación mayorista y retail, junto con el respaldo de marcas líderes, fortalece aún más su posición. Estos elementos hacen que su ventaja competitiva sea tanto valiosa como difícil de replicar, cumpliendo con la prueba de rareza del modelo VRIN.

III. ¿Es difícil copiar el recurso?

De acuerdo con Thompson (2023), los puntos que interfieren en ofrecer una ventaja competitiva duradera son las que nadie puede copiar. Es difícil porque son únicas, toma mucho tiempo hacerlas o son complicadas de manejar. Lo que influye en la forma en que trabaja Grupo Prolusa. Por ello, otras empresas no logran copiar de forma exacta su manera de realizar los servicios. Como se destaca en las respuestas del capítulo anterior, un factor muy importante es dónde están sus talleres. La compañía se puso en lugares especiales, como áreas con mucha

gente y tiendas grandes con muchos compradores, así cuentan con una mayor amplitud de captar posibles clientes. Copiar esto no sólo pide tener lugares iguales, también investigar el mercado y tener conocimiento de negocios, algo difícil para otros. Otro aspecto que se dificultará de copiar son los ingresos que la empresa genera. Al tener variedad de llantas de marcas reconocidas que venden solo ellos. Además, para este trabajo de investigación el foco son los servicios que ofrece la empresa. Sin embargo, es importante mencionar que la empresa maneja una gran variedad de diversas marcas en otros productos, como por ejemplo, lubricantes para autos, etc. Ser la única en vender algunas de estas marcas la hace más importante, dificultando las barreras de entrada para la posible entrada de competidores.

IV. ¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades? ¿Se dispone de buenos sustitutos para el recurso?

La imposibilidad de cambiar los recursos es muy importante para ganar rentabilidad como empresa. En el capítulo II, en la sección del marco teórico, Thompson (2023) afirma que los recursos buenos no sirven si hay otros iguales. Grupo Prolusa ha hecho cosas para que esto no pase, lo que les asegura seguir siendo los mejores en automóviles. Como se presenta en el capítulo anterior de resultados. El Gerente de Unidad de Negocio Retail comenta como se vela por la calidad los productos con marcas que manejan, eso hace que los clientes confíen y tengan ganas de volver aceptar los servicios y/o productos que la empresa ofrece. También, abrir 20 sucursales y 11 Kioskos hace que se vea más en el mercado, llegando a una mayor cantidad de posibles consumidores con mayor facilidad. Seguidamente, ofrece más cosas como el cuidado para que no se rompa nada, así los clientes tienen todo en un solo lugar. Seguidamente, capacitar

a que los colaboradores siempre den un servicio bueno que esté al día. Esto hace difícil que otros copien su forma de trabajo. También, usar tecnología nueva, como citas en internet que ayuda a poder conectar con los clientes. Esto hace que todo funcione más rápido. Otro punto importante es invertir en arreglar, incluso renovar lo que se necesite. Esto asegura que todo siga las reglas de ahora, generando un mejor servicio. Por lo que, se evidencia como Grupo Prolusa pretende ser más fuerte, al mismo tiempo menos fácil de reemplazar en el mundo de los automóviles.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

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

Primer Objetivo Específico

El primer objetivo específico señala lo siguiente:

- I. Identificar el estado del entorno competitivo de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en el primer cuatrimestre 2025 en La Uruca, San José.

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

Tabla 3

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Factores Macroeconómicos (Económico)

<p>El factor económico dentro del macroambiente es uno de los factores determinantes de la competitividad empresarial, debido a que influye en la capacidad de las empresas para poder operar, hasta lograr adaptarse a las condiciones en las que se encuentra el mercado. Además, elementos como la inflación, las tasas de interés, el tipo de cambio y el poder adquisitivo de los consumidores afectan directamente los costos, la demanda del producto o servicios, por ende, a la rentabilidad de la empresa. En un entorno de estabilidad económica, las empresas pueden beneficiarse de una mayor inversión. Sin</p>	<p>Se recomienda que la empresa realice un monitoreo constante de los indicadores económicos, tales como la inflación, las tasas de interés, el tipo de cambio y el poder adquisitivo de los consumidores. Lo que permitirá anticipar cambios en el entorno para tomar decisiones estratégicas que minimicen riesgos y al mismo tiempo maximicen oportunidades. También, la reducción de costos, especialmente en sectores con márgenes de ganancia ajustados. Diversificar la oferta de servicios para aprovechar las oportunidades derivadas del crecimiento en la demanda de mantenimiento automotriz..</p>
---	--

embargo, en periodos de incertidumbre económica, los costos de producción pueden aumentar, por ende la demanda de bienes y servicios puede disminuir, afectando la sostenibilidad de la empresa. Seguidamente, la competencia entre empresas se ve influenciada por estos factores económicos, ya que las empresas que logren optimizar sus costos, mejorando su eficiencia operativa, ofreciendo precios competitivos podrán posicionarse mejor en el mercado. Mencionar, también, que en sectores dónde los márgenes de ganancia son ajustados, surgirán variaciones en los costos de insumos, que pueden generar ventajas o desventajas competitivas significativas.

Promover la educación del consumidor sobre la importancia del mantenimiento preventivo implementando campañas informativas que resalten los beneficios de un mantenimiento periódico no solo para generar una mayor demanda de servicios, sino que también contribuye a mejorar la seguridad vial, prolongando la vida útil de los vehículos.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Factores Macroeconómicos (Tecnológico)

Los avances tecnológicos en el entorno empresarial de la actualidad deben estar integrados, ya que si la empresa no realiza innovaciones, se quedará atrás. Debido a que estos transforman la manera en que las organizaciones operan en el mercado. La digitalización, la automatización y la implementación de herramientas innovadoras

Se recomienda que la empresa siga impulsando la digitalización de sus procesos operativos para mejorar la precisión en la resolución de problemas mecánicos. Además, es fundamental que las empresas adopten un enfoque proactivo en la actualización de sus equipos. La constante evolución tecnológica hace que el uso de herramientas obsoletas

han permitido mejorar la eficiencia, optimizando procesos y elevando la experiencia del cliente. La incorporación de dispositivos modernos junto a sistemas digitales ha facilitado una mayor precisión en la toma de decisiones, reduciendo errores, por ende, aumentando la eficiencia operativa. Asimismo, la digitalización ha impulsado una mejor gestión de la información, permitiendo un acceso rápido que sea seguro a datos clave que favorecen la optimización de los recursos mediante una planificación estratégica. Otro aspecto fundamental es la automatización de procesos, la cual ha revolucionado la interacción entre empresas con sus clientes mediante plataformas digitales que posteriormente notifican al cliente, lo que ha permitido mejorar la comunicación generando una mayor satisfacción del consumidor.

pueda representar una desventaja competitiva. Se recomienda que los talleres inviertan en la formación continua de su personal en el uso de tecnologías avanzadas, lo cual no solo mejorará la precisión en los diagnósticos, sino que también aumentará la confianza de los clientes en los servicios ofrecidos. En cuanto a la experiencia del cliente, la automatización de la comunicación con el usuario debe ser una prioridad. La implementación de sistemas de notificación digital para recordar a los clientes sobre los servicios de mantenimiento preventivo como futuras revisiones de sus vehículos mejorará significativamente la comodidad del usuario. También, la programación de citas, lo que optimiza los tiempos de atención.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Factores Macroeconómicos (Ambiental)

El factor ambiental en el macroambiente es cada vez más relevante para las empresas, especialmente en un contexto global donde las preocupaciones sobre el cambio climático junto a la sostenibilidad se ha intensificado. Las políticas medioambientales, las

Resulta conveniente, que la empresa fortalezca su capacidad de adaptación a las políticas medioambientales. Tener áreas de reciclaje dentro de cada sucursal facilita la correcta disposición de estos residuos contribuyendo a la reducción de la huella ecológica, lo cual es

regulaciones relacionadas con la protección del medio ambiente, la creciente conciencia social sobre la necesidad de prácticas empresariales responsables han alterado la manera en que las organizaciones trabajan en el mercado. En el entorno competitivo actual, las empresas están sometidas a presiones externas derivadas de las normativas ambientales que exigen adaptaciones significativas en sus procesos de comercialización. Estas regulaciones no solo limitan o restringen ciertos comportamientos dañinos para el medio ambiente, sino que también promueven la adopción de tecnologías más limpias, lo cual implica tanto oportunidades como desafíos para las empresas. Aquellas que logren cumplir con estas normativas de manera eficiente pueden obtener ventajas competitivas al mejorar su imagen corporativa, atrayendo a un público más consciente del medio ambiente, reduciendo costos operativos mediante la implementación de prácticas más sostenibles. Seguidamente, las empresas que no se adaptan a las nuevas exigencias medioambientales corren el riesgo de enfrentar sanciones regulatorias, o una pérdida de reputación, especialmente si su comportamiento ambiental es percibido como irresponsable o insostenible. En cambio, las empresas que logren integrar prácticas verdes en su

fundamental en la construcción de una imagen empresarial responsable. Fomentar una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad. Involucrar a sus empleados en el proceso, promoviendo su conciencia ambiental a través de programas de sensibilización. Además, la estandarización de las prácticas ambientales entre todas las sucursales es una recomendación crucial. Asegurarse de que todos los procedimientos relacionados con la gestión de residuos y el reciclaje estén alineados con los estándares establecidos. La implementación de políticas uniformes facilita la supervisión de las operaciones, asegurando que todas las unidades de la empresa operen de manera responsable con el medio ambiente. Invertir en tecnologías limpias y en el uso de energías renovables, como la instalación de paneles solares o la adopción de sistemas más eficientes.

estrategia operativa pueden beneficiarse de una mejor imagen como empresa.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Factores Macroeconómicos (Social)

El factor social influye directamente en las decisiones estratégicas de las empresas. En un entorno competitivo cada vez más globalizado las empresas deben reconocer que los cambios en las estructuras sociales, las expectativas de los consumidores junto a las tendencias demográficas tienen un impacto profundo en su capacidad para mantenerse relevantes en el mercado. Los factores sociales, tales como el nivel educativo, la cultura, los valores y las actitudes del trabajo, afectan la forma en que las empresas interactúan con sus clientes. La creciente demanda de productos y servicios que respeten los principios de sostenibilidad, la responsabilidad social como la ética empresarial ha obligado a las organizaciones a adaptar sus ofertas para satisfacer las expectativas de un público cada vez más consciente, que tiene la información al alcance de su mano. Adicionalmente, la evolución demográfica juega un papel crucial en la competitividad empresarial. Las empresas deben tener en cuenta factores en los que se

Se recomienda que la empresa se adapte a la creciente demanda de conveniencia por parte de los consumidores. La tendencia hacia una vida más acelerada, ha llevado a los clientes a buscar opciones que les permitan realizar el mantenimiento de sus vehículos sin alterar significativamente sus rutinas diarias. Así, los talleres automotrices deben considerar ofrecer servicios que lleguen al hogar o en la oficina, en caso de que el cliente no pueda llegar al super servicio. Los consumidores valoran cada vez más el ambiente en el que se desarrollan los servicios, haciendo que los talleres ofrezcan un espacio cómodo. Por lo tanto, las empresas deben considerar la creación de áreas de espera agradables, con servicios adicionales como Wi-Fi. Fomentar las recomendaciones de clientes satisfechos.

encuentra la población, así como el aumento de la diversidad cultural. Cambios que pueden influir en la demanda de sus servicios.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Factores del Entorno Competitivo - La naturaleza de la rivalidad

Entre los factores que se encuentran dentro del entorno competitivo, está la naturaleza de la rivalidad es conocida por Porter como una herramienta que se encarga de medir la competencia entre las empresas que están en el mercado. Debido a que se genera la rivalidad cuando múltiples empresas compiten por una misma base de clientes, lo que puede manifestarse en estrategias agresivas de precios, innovación constante en productos y/o servicios, campañas de marketing intensivas, hasta mejoras en la calidad o en la eficiencia operativa. Además, la intensidad de esta rivalidad depende de diversos factores, como son; el número de competidores, la tasa de crecimiento del mercado, los costos fijos y de cambio, la diferenciación de los productos, las barreras de salida, entre otros.

Se recomienda invertir en la capacitación continua del personal técnico, la especialización en servicios avanzados puede constituir una ventaja competitiva sostenible, la transparencia en la relación con los clientes debe ser una prioridad. En un entorno donde la competencia es intensa, la confianza del cliente se convierte en un diferenciador clave que podrá influir en la preferencia por una empresa sobre otra. Explorar estrategias de diferenciación más allá de descuentos o promociones, como; comodidad para el cliente, educación para conectar con el cliente.

CONCLUSIONES**RECOMENDACIONES****INDICADOR****Factores del Entorno Competitivo - El poder del proveedor**

Otro factor que se encuentra en las cinco fuerzas de Porter, es el poder del proveedor, debido a que influye en los costos, la disponibilidad de insumos, por ende, la capacidad de las empresas para diferenciarse en el mercado. Es por ello que, cuando los proveedores poseen un alto grado de poder, pueden imponer condiciones desfavorables a las empresas compradoras, tales como; precios elevados, restricciones en el acceso a materias primas o productos, reducción en la calidad de los suministros, entre otros. Lo que limitaría la rentabilidad de las organizaciones, obligándose a trasladar costos adicionales a los consumidores o a reducir sus márgenes de ganancia. Por esta razón, en sectores donde los proveedores son escasos o poseen un alto grado de especialización, su poder se incrementa, lo que restringe la capacidad de negociación de las empresas. Por el contrario, en mercados con múltiples opciones de

Resulta conveniente evitar así la dependencia exclusiva de un solo proveedor, establecer relaciones con múltiples proveedores de confianza no solo garantiza una mayor estabilidad en la cadena de abastecimiento. Es fundamental implementar un sistema de gestión de inventarios basado en datos históricos de demanda, como las tendencias del mercado. La utilización de herramientas tecnológicas para el análisis predictivo puede optimizar los procesos de adquisición, asegurando un equilibrio adecuado entre la oferta y la demanda. Evitando la acumulación innecesaria de inventario, fortalecer la capacidad de negociación con los proveedores a través de acuerdos estratégicos de largo plazo. Mediante contratos con términos favorables.

suministro, las empresas pueden negociar mejores condiciones, reduciendo costos.

Segundo Objetivo Específico

El segundo objetivo específico señala:

- II. Evaluar la administración de la cadena de valor y su contribución al aprovechamiento de ventajas competitivas en la empresa Grupo Automotriz Prolusa en La Uruca, San José, Costa Rica, durante el I Cuatrimestre del 2025.

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

Tabla 4

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Actividades Primarias – Operaciones

<p>Las actividades de operación dentro de la cadena de valor para las empresas, comprenden los procesos que transforman los insumos en productos o servicios finales. Estas actividades incluyen la gestión de producción,</p>	<p>Se recomienda la estandarización y documentación de los procesos operativos mediante la implementación de manuales de procedimientos detallados. Para que estos manuales abarquen desde la recepción del</p>
--	---

el control de calidad, la logística interna y la optimización de recursos, todas orientadas a maximizar la eficiencia operativa garantizando la entrega de bienes o servicios que satisfagan las expectativas del mercado. Una operación eficiente permite reducir costos sin comprometer la calidad, mejorar los tiempos de respuesta para adaptarse a las variaciones en la demanda. La implementación de metodologías de mejora continua, como el uso de tecnologías avanzadas en automatización, contribuye a optimizar los procesos productivos minimizando desperdicios.

cliente hasta la entrega del vehículo. El uso de herramientas tecnológicas para el monitoreo y mejora del desempeño operativo. Por otro lado, la capacitación constante del personal es un elemento clave para fortalecer la calidad del servicio. Los mecánicos deben recibir formación periódica en nuevas tecnologías automotrices, buenas prácticas de atención al cliente y metodologías de eficiencia operativa. Una evaluación periódica de la efectividad operacional, con el fin de identificar áreas de mejora.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Actividades Primarias - Administración de la cadena de suministro

La administración de la cadena de suministro está conectada directamente en la eficiencia operativa, la reducción de costos y la capacidad de respuesta ante la demanda del mercado. Una gestión estratégica de la cadena de suministro permite garantizar un flujo continuo de insumos, optimizar los tiempos de entrega, fortaleciendo la competitividad

Se recomienda implementar un sistema avanzado de gestión de inventarios que permita optimizar el control del stock. El uso de tecnologías como el análisis predictivo en la supervisión del inventario. Mejorar la sincronización con los proveedores mediante acuerdos estratégicos que aseguren tiempos de entrega reducidos con una mayor flexibilidad en la distribución. Tener mecanismos de

empresarial al minimizar riesgos asociados a la escasez de productos o interrupciones en el abastecimiento. Un manejo eficiente de esta actividad implica la selección adecuada de proveedores, la planificación precisa de inventarios, además de crear relaciones comerciales sostenibles que favorezcan condiciones óptimas de costo junto a la calidad. Además, la integración de prácticas sostenibles en la cadena de suministro contribuye a la diferenciación en el mercado. La transparencia en los procesos de abastecimiento, mediante la adopción de estrategias de logística eficiente también fortalecen la confiabilidad de la empresa.

comunicación en tiempo real, sobre todo en la actualidad con el uso de las tecnologías, usar plataformas digitales para la trazabilidad de los envíos contribuirá a minimizar los retrasos, mejorando la planificación operativa. Optimizar las rutas de distribución con modelos de transporte más eficientes, como el uso de centros de distribución estratégicamente ubicados, permitirá reducir tiempos de tránsito además de los costos logísticos.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Actividades Primarias - Ventas y marketing

Las actividades primarias con relación a ventas y marketing, se encargan de conectar el producto o servicio con el mercado para generar demanda. A través de estas actividades, la empresa busca identificar las necesidades de los clientes, desarrollando estrategias de comunicación eficaces, a su vez,

Se recomienda ampliar los segmentando que se dan para el uso de plataformas digitales para asegurar una mayor efectividad en las campañas de marketing. Adicionalmente, se sugiere optimizar la creación de contenido promocional en línea para mantener el compromiso de los clientes, atrayendo a

establecer relaciones duraderas que aseguren la fidelización de los consumidores. La correcta gestión de las actividades de ventas y marketing permite aumentar las ventas, fortaleciendo la posición de la marca en el mercado. Para ello, es crucial contar con un análisis profundo del mercado objetivo, segmentar adecuadamente a los consumidores, personalizando las ofertas según sus preferencias. La implementación de estrategias de marketing digital, que permiten un alcance más amplio y una comunicación más directa con los clientes, la vuelve una herramienta indispensable para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

nuevos consumidores. El uso de material informativo, como; testimonios de clientes, demostraciones de productos, podrían aumentar la percepción de valor del servicio. También es fundamental que el contenido sea interactivo que fomente la participación en foros, incrementando a su vez el nivel de compromiso de los consumidores.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Actividades Primarias – Distribución

En síntesis, las actividades primarias de distribución aseguran que los productos o servicios lleguen de manera oportuna al consumidor final. Por ello, la gestión integral de los canales de distribución, la optimización de la logística de entrega así como la coordinación precisa de los tiempos de despacho influyen de manera directa en la satisfacción del cliente y en

Se recomienda que la empresa continúe fortaleciendo su sistema logístico mediante el perfeccionamiento de los procesos de distribución. Aprovechar las herramientas tecnológicas para obtener una visibilidad en tiempo real de los inventarios como de la demanda. Esto permitirá que los jefes de tienda y los compradores de retail establezcan una comunicación más fluida, facilitando la toma

la competitividad de la empresa. La adopción de tecnologías avanzadas, como los sistemas de gestión de la cadena de suministro, permite una mayor visibilidad en tiempo real de los inventarios además de las rutas de distribución, facilitando una respuesta ágil ante cualquier eventualidad. El establecimiento de relaciones sólidas con proveedores como de transportistas, complementado por una evaluación constante de la eficiencia operativa, garantiza un flujo logístico continuo y adaptable a las demandas del mercado.

de decisiones basada en datos precisos ajustados a la demanda semanal. Seguidamente, se sugiere la implementación de sistemas de información integrados que potencien la coordinación entre los diferentes eslabones de la cadena de suministro, lo que redundará en una reducción de costos logísticos, en una respuesta más ágil ante eventuales imprevistos.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Actividades de Apoyo - Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos, como actividad de apoyo en la cadena de valor, se destaca como un elemento estratégico fundamental para lograr la competitividad junto a la eficiencia organizacional. Una administración efectiva del talento, que se base en la selección, capacitación, motivación referente a los diversos colaboradores y

Se sugiere invertir en programas continuos de capacitación que abarquen tanto el desarrollo de habilidades técnicas específicas, indispensables para el desempeño en los talleres, como competencias en atención al cliente y comunicación interpersonal. Tener presente mecanismos de motivación que promuevan un ambiente laboral positivo.

retención de personal, contribuye significativamente a la optimización al potenciar la capacidad de respuesta, además, de la innovación dentro de la empresa. Seguidamente, promueve el desarrollo de habilidades que se traducen en un mayor desempeño operativo en la consolidación de una cultura organizacional robusta, capaz de adaptarse a los cambios del entorno.

Fomentar una cultura organizacional basada en la comunicación efectiva y la participación activa de los colaboradores, para mejor alineación de los objetivos individuales con los estratégicos de la empresa.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Actividades de Apoyo - I+D de productos, tecnología y desarrollo de sistemas

La inversión en I+D de productos, tecnología y desarrollo de sistemas ayuda a potenciar la competitividad, así como, la innovación en la empresa. No solo propicia la generación de conocimiento mejorando continuamente los procesos, sino que también facilita la adaptación a las dinámicas del mercado, implementando soluciones tecnológicas que optimizan la eficiencia operativa. Al integrar la investigación con el desarrollo en la cadena de valor, la organización fortalece su capacidad para innovar, diversificar su portafolio y diferenciarse de la competencia, asegurando así una

Resulta conveniente la adopción de nuevas ideas aprovechando la innovación tecnológica al optimizar la operatividad de los talleres, permitiendo que cada técnico cuente con las herramientas específicas para ejecutar sus labores sin interrupciones, sino que también promueven una respuesta ágil frente a eventuales fallas a través de la disponibilidad de equipos de repuesto. De este modo, se recomienda que la empresa continúe invirtiendo en el desarrollo y actualización de sistemas tecnológicos que faciliten la integración en la coordinación de la cadena de valor, con el

ventaja competitiva sostenible. En este contexto, la sinergia entre la I+D y las demás actividades de apoyo contribuye de manera decisiva a la creación de valor, al mejorar tanto la calidad de los productos y servicios como la resiliencia organizacional en un entorno altamente dinámico. Es por ello, que es indispensable para el éxito a largo plazo de la empresa, facilitando su adaptación frente a los desafíos del mercado.

objetivo de reducir costos, aumentar la eficiencia operativa, por ende, potenciar su rentabilidad.

Tercer Objetivo Específico

El tercer objetivo específico señala lo siguiente:

- III. Determinar las ventajas competitivas obtenidas a partir de la implementación de métodos de trabajo efectivos y eficientes en el análisis interno de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en La Uruca, San José, Costa Rica, durante el I Cuatrimestre del 2025.

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

Tabla 5

Conclusiones y recomendaciones

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

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

Cuando un recurso o capacidad es valioso desde una perspectiva competitiva, la empresa experimenta una ventaja estratégica significativa que repercute en su capacidad para crear y sostener valor en el mercado. Un recurso valioso permite a

Se recomienda que la organización continúe invirtiendo en el desarrollo y fortalecimiento de estas capacidades estratégicas, promoviendo alianzas duraderas, ampliando su portafolio de productos a través de la innovación

la organización diferenciarse de sus competidores, optimizando sus procesos, ofreciendo o servicios que satisfacen de manera única las necesidades de los clientes. Lo que genera una mayor capacidad de generación de ingresos, reducción de costos y, en última instancia, en la consolidación de una posición favorable en un entorno competitivo. Mediante la competitividad, la empresa logrará mantenerse en pie y poder alcanzar los objetivos anteriormente propuestos, debido a que una característica que destaca a la competitividad en el impacto de las empresas es la subsistencia, volviéndose la base del crecimiento de la misma.

constante. Además, resulta pertinente establecer mecanismos de evaluación y mejora continua que aseguren la sostenibilidad de estos recursos, adaptándose a las exigencias de un entorno competitivo en constante evolución. De esta manera, la empresa no sólo consolida su reputación, sino que también incrementará su capacidad para generar valor, asegurando su rentabilidad a largo plazo.

CONCLUSIONES**RECOMENDACIONES****INDICADOR**

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

Cuando un recurso es poco frecuente, o incluso los rivales carecen de él, haciendo que sea una rareza cuando una empresa dispone de un activo poco frecuente, que sus rivales no poseen, es posible que se posicione de forma privilegiada en el mercado. Esta exclusividad no solo fortalece la diferenciación, sino que también establece barreras de entrada que impiden que competidores igualen o superen fácilmente su oferta. La imposibilidad de replicar este recurso sin incurrir en inversiones sustanciales sin un extenso periodo de adaptación se traduce en una ventaja sostenible a lo largo del tiempo.

Se recomienda proteger aquellos activos estratégicos que han contribuido a consolidar su ventaja competitiva. Es esencial que se profundicen o se refuercen alianzas con las agencias estratégicas. Invertir en la diversificación de sus servicios, aprovechando su trayectoria y la amplia red de puntos de venta para ampliar su oferta de valor sin comprometer la calidad ni la garantía de mantenimiento que la caracteriza. Establecer mecanismos de evaluación continua de la eficiencia operativa, para identificar oportunidades para optimizar procesos, manteniendo la exclusividad de sus recursos.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

¿Es difícil copiar el recurso?

Anteriormente, se comenta en la investigación la importancia de tener un recurso único, será superior a recursos comparables de empresas rivales. Cómo tal, genera una ventaja competitiva para la organización. Mientras más difícil y costoso sea imitarlo para los competidores, es más probable que pueda convertirse en una ventaja competitiva sostenible, además de que se crean barreras significativas que impiden la imitación por parte de sus competidores. Sobre todo, un producto único tendrá un grado de dificultad de ser copiado, lo que con el paso del tiempo hará que se convierta en activos competitivos importantes, beneficiándose de la posición de mercado de la empresa. Este fenómeno, enmarcado en el modelo VRIN, indica que el recurso no solo refuerza su valor intrínseco, sino que también consolida la posición de la empresa en el mercado.

Se recomienda que la empresa aproveche áreas con alta concentración de clientes potenciales, lo cual requiere estudios de mercado profundos de la mano de un conocimiento robusto del entorno comercial. Se sugiere potenciar las alianzas con proveedores de marcas exclusivas, consolidando la oferta diferenciada que ha permitido a la empresa destacarse en el sector. Es crucial, invertir en la optimización y protección de los procesos internos que generan ingresos significativos, ya que estos procesos, constituyen barreras efectivas contra la imitación por parte de los competidores. Finalmente, tanto la capacitación continua del personal como el desarrollo de competencias específicas deben mantenerse como pilares estratégicos, garantizando que la complejidad de estos recursos se conserven en el tiempo.

CONCLUSIONES

¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades? ¿Se dispone de buenos sustitutos para el recurso?

Es importante que la empresa posea un recursos y/o capacidades difíciles de copiar, sin embargo, no emitirán ningún valor si la empresa no está diseñada en una forma que capture su valor. Es importante que el recurso pueda conservar su superioridad frente a la competencia, resistir los intentos de la competencia por sustitutos que ofrezcan igual valor.. Cuando existen buenos sustitutos que pueden duplicar o incluso mejorar la función del recurso original, la contribución de este a la posición estratégica se debilita, lo que implica un mayor riesgo de erosión de la ventaja competitiva a largo plazo. En este sentido, es fundamental que la organización lleve a cabo evaluaciones periódicas de sus activos estratégicos, identificando aquellos que son insustituibles y desarrollando mecanismos de innovación continua para fortalecerlos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa tenga una buena estructura, sistemas de administración, procesos, políticas y cultura para poder captar plenamente el potencial de sus recursos y capacidades. Además, de evaluar y realizar un estudio socioeconómico que afecta la industria en caso de la presencia de productos sustitutos por parte de la competencia. Se recomienda que la empresa continúe invirtiendo en la capacitación continua de su personal y en la modernización de sus infraestructuras, de modo que los recursos que actualmente le otorgan una posición privilegiada en el mercado resulten cada vez más difíciles de imitar por la competencia. Además, es aconsejable establecer mecanismos de evaluación periódica para identificar potenciales sustitutos y ajustar oportunamente las políticas de innovación, garantizando así la exclusividad de sus activos.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

En el siguiente capítulo, se expone la propuesta del correspondiente trabajo de investigación

7.1 Nombre de la propuesta

Estrategia competitiva genérica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva

7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

Grupo Automotriz Prolusa

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Implementar un marco estratégico integral que impulse la transformación y competitividad de la empresa Grupo Prolusa, mediante la integración de recomendaciones basadas en factores macroeconómicos, tecnológicos, ambientales, sociales y competitivos.

Objetivos específicos

1. Establecer un sistema de monitoreo implementando un sistema de seguimiento que permita la recopilación como el análisis de indicadores macroeconómicos, facilitando la identificación temprana de riesgos y oportunidades en el entorno operativo.
2. Impulsar la transformación tecnológica y la capacitación continua un mediante un plan de actualización tecnológica mediante la formación del personal que contemple la digitalización de procesos, automatización en la comunicación con clientes con la adopción de herramientas de análisis predictivo para optimizar la eficiencia operativa.

3. Fortalecer la cultura organizacional sostenible y la diversificación de servicios promoviendo la implementación de prácticas ambientales responsables mediante la estandarización de procesos y la creación de estrategias de fidelización que resalten la imagen de la empresa como un referente en innovación y sostenibilidad.

7.4 Cronograma de actividades y responsables

Tabla 7

Diagrama de Gantt

Elaboración propia.

7.5 Presupuesto necesario para su implementación

Tabla 8

Presupuesto

PRESUPUESTO	
Desarrollar campañas informativas que eduquen al consumidor sobre los beneficios del mantenimiento preventivo.	\$ 6,000
Automatizar la comunicación con clientes mediante sistemas de notificación digital para recordatorios de mantenimiento y programación de citas.	\$ 8,000
Capacitar al personal de forma periódica en nuevas tecnologías, atención al cliente y metodologías de eficiencia.	\$ 6,000
TOTAL	\$ 20,000

Elaboración propia.

7.6 Fases de la propuesta

La propuesta está redactada de manera en que de inicio en el año 2026 y se pueda trabajar la primera mitad del año. Finalizando en Junio 2026. Cada mes dando inicio a un nuevo bloque de actividades:

Fase 1 (Enero a Marzo del 2026)

La propuesta daría inicio en Enero del 2026. De enero hasta marzo se implementarían los siguientes cambios:

- I. Desarrollar campañas informativas que eduquen al consumidor sobre los beneficios del mantenimiento preventivo:

Durante los primeros tres meses se llevarán a cabo iniciativas comunicativas orientadas a informar, además de sensibilizar a los consumidores acerca de la importancia del mantenimiento preventivo. Por lo que, se crearán materiales gráficos como audiovisuales, entre ellos; folletos, infografías y videos, que ilustran de forma sencilla y visual cómo el mantenimiento regular ayuda a prolongar la vida útil de los equipos. Estos contenidos se difundirán a través de diversas plataformas, incluyendo redes sociales, medios tradicionales y la página web de la empresa, lo que permitirá alcanzar a un amplio espectro de clientes. El enfoque comunicacional se basará en explicar, de forma clara, cómo estas prácticas no solo generan un ahorro en costos a largo plazo, sino que además contribuyen a la eficiencia energética.

- II. Automatizar la comunicación con clientes mediante sistemas de notificación digital para recordatorios de mantenimiento y programación de citas:

Seguidamente, en esta etapa se implementarán sistemas digitales que permitan gestionar de manera automatizada la relación con el cliente. Se pretende establecer recordatorios periódicos sobre las fechas programadas para el mantenimiento, utilizando tecnologías que envíen notificaciones personalizadas mediante el email, mensajes de texto o a través de aplicaciones móviles. Asimismo, se integrarán funcionalidades que faciliten la programación de citas, junto a la gestión de agendas, permitiendo a los clientes confirmar, reprogramar o cancelar sus citas de manera sencilla. Esta

automatización busca simplificar el proceso para el usuario, optimizando la eficiencia en la comunicación, para a un final reducir la posibilidad de errores.

III. Promover programas de sensibilización y capacitación para involucrar a los empleados en la cultura de sostenibilidad:

Por último, como parte de la primera fase, se desarrollarán actividades internas dirigidas a involucrar al personal en la cultura de sostenibilidad, además de ser parte en la adopción de buenas prácticas relacionadas con el mantenimiento preventivo. Por lo que, se organizarán seminarios en los que se compartirán experiencias, casos de éxito como también prácticas recomendadas que permitan reforzar la importancia de la sostenibilidad en el entorno laboral. Además, se implementarán campañas de comunicación interna que resalten el valor de estas iniciativas, para lograr fomentar el compromiso de la mano con la participación activa de cada miembro del equipo. Lo que beneficia el intercambio de ideas en la formación continua como pilares fundamentales para fortalecer la cultura organizacional.

Fase 2 (Febrero a Abril del 2026)

Seguidamente, de inicios de Febrero hasta finales de Abril se impulsarían las siguientes actividades:

I. Fomentar la recomendación de clientes satisfechos mediante estrategias de fidelización y comunicación efectiva:

A lo largo de la segunda fase se impulsarán actividades que incentiven a los clientes satisfechos a recomendar los servicios de la empresa. Por ello, se realizarán encuestas de satisfacción que permitan recoger feedback directo y detectar áreas de

mejora. Además, se incentivarán la generación de testimonios positivos junto a la participación en programas de referidos, donde los clientes puedan compartir su experiencia a cambio de beneficios o descuentos en futuros servicios. La implementación de canales de comunicación personalizados permitirá un contacto constante, además de abrir la posibilidad de ajustar la oferta en función de las necesidades y los comentarios de los clientes.

II. Explorar estrategias de diferenciación basadas en la experiencia del cliente, comodidad y educación:

Se explorarán formas de ofrecer una atención integral que vaya más allá de los tradicionales descuentos promocionales. La idea es proporcionar una experiencia de servicio que abarque desde la asesoría personalizada hasta un seguimiento detallado después del mantenimiento, garantizando que cada cliente se sienta acompañado a lo largo de todo el proceso. Se implementarán iniciativas que incluyan diagnósticos gratuitos o revisiones complementarias, de manera que se mejore la interacción, generando un posible vínculo de confianza. Esta aproximación busca destacar la calidad y la atención personalizada como elementos diferenciadores frente a la competencia.

III. Negociar acuerdos estratégicos a largo plazo que aseguren estabilidad en la cadena de abastecimiento y condiciones favorables:

Durante esta fase se entablarán negociaciones con proveedores como con socios estratégicos para asegurar la calidad en el suministro de insumos y servicios. Es por ello que, se buscarán acuerdos que permitan obtener condiciones comerciales ventajosas, como precios preferenciales y condiciones de pago flexibles, lo cual se traducirá en una mayor estabilidad operativa. Estos convenios se formalizarán mediante contratos a largo

plazo, además, se evaluarán periódicamente para asegurarse de que se mantienen alineados tanto con las demandas del mercado como con las necesidades de la empresa.

IV. Capacitar al personal de forma periódica en nuevas tecnologías, atención al cliente y metodologías de eficiencia:

La última actividad de la fase dos, es sobre como el personal recibirá formación especializada para mantenerse al día con las nuevas tecnologías junto a las nuevas metodologías de atención al cliente. Se organizarán cursos en los que se abordarán temas relacionados con la eficiencia operativa, las nuevas herramientas digitales y las técnicas para una mejor comunicación efectiva. Esta fase se acompañará de evaluaciones periódicas que permitan medir el progreso de las capacitaciones, adaptando enfoques según el rendimiento y la constante evolución de las tendencias del mercado.

Fase 3 (Marzo a Mayo del 2026)

A partir de inicios de Marzo hasta finales de Mayo se procede a ejecutar las siguientes actividades:

I. Ampliar la segmentación en el uso de plataformas digitales para campañas de marketing:

Como parte de las actividades de la fase tres, se potenciará el uso de herramientas analíticas como de segmentación para desarrollar campañas de marketing que sean más precisas. Por lo que, se realizará un análisis detallado de datos que permita identificar patrones de comportamiento ante las preferencias de la audiencia. Con base en esta información, se diseñarán campañas que se dirijan a segmentos específicos del mercado, personalizando los mensajes como las ofertas de acuerdo a los intereses de cada grupo. Es así que, la segmentación permitirá optimizar la inversión en publicidad, mejorando la efectividad de las estrategias de marketing.

- II. Establecer mecanismos de comunicación fluida entre jefes de tienda y compradores para decisiones basadas en datos:

Se implementarán sistemas digitales que faciliten el intercambio de información en tiempo real entre los responsables de tienda y los equipos de ventas. La integración de herramientas colaborativas permitirá acceder a datos actualizados sobre; ventas, inventarios como también, las preferencias del cliente, lo que facilitará la toma de decisiones basadas en información que sea precisa. Además, se organizarán reuniones periódicas, en donde, se generarán reportes que permitan analizar el rendimiento, ajustando estrategias que fomenten una comunicación abierta.

- III. Establecer mecanismos de motivación y comunicación interna para fomentar un ambiente laboral positivo:

Se pretende fortalecer la comunicación interna mediante la creación de canales específicos para el intercambio de información que contengan novedades. Es por ello que, se promoverán programas de incentivos, que integren reconocimientos los cuales premien la innovación como el esfuerzo del equipo, contribuyendo a un ambiente laboral más motivado. La instauración de espacios de diálogo, como los foros, permitirá a los colaboradores poder expresar sus ideas o sugerencias, para la identificación de áreas de mejora, lo que también comienza a afectar de forma positiva a un grupo de trabajo más unido.

- IV. Garantizar la disponibilidad de equipos de repuesto y sistemas actualizados que faciliten la integración de la cadena de valor:

Como última actividad de la fase tres, se busca garantizar la continuidad operativa y la eficiencia en la cadena de valor, por lo que, se pondrá en marcha un plan que contemple la actualización de equipos tecnológicos. Se establecerá un inventario sistematizado que gestionará de forma proactiva la reposición de equipos o posibles repuestos que sean críticos. Asimismo, se implementarán planes de contingencia que permitan responder de manera eficiente ante cualquier imprevisto, logrando minimizar los tiempos de inactividad, asegurando que la empresa se mantenga al tanto en cuanto a temas de sus procesos.

Fase 4 (Abril a Junio del 2026)

La última fase, pretende iniciar en Abril hasta el mes de Junio, dónde finalizaría la propuesta:

- I. Establecer mecanismos de evaluación y mejora continua para garantizar la sostenibilidad y generación de valor a largo plazo:

En los últimos meses de la propuesta se establecerán sistemas de monitoreo que permitan medir el desempeño de diversas áreas de la empresa. Por lo que, se definirán indicadores para analizar aspectos como la satisfacción del cliente, la eficiencia en los procesos y los resultados financieros. Este sistema de seguimiento va a facilitar la identificación de oportunidades de mejora, permitiendo realizar ajustes de forma oportuna, para mantener un enfoque constante en la optimización de los procesos en la creación de valor.

- II. Diversificar y ampliar la oferta de servicios aprovechando la trayectoria y red de puntos de venta:

Se explorarán nuevas oportunidades de negocio que permitan ampliar el portafolio de los servicios ofrecidos. A partir del análisis de mercado se identificarán segmentos

potenciales que puedan beneficiarse de soluciones integrales, aprovechando la experiencia de la empresa, como de sus redes de puntos de venta. Mediante esta diversificación no solo se atraerá a nuevos clientes, sino que también fortalecerá la fidelidad de los clientes existentes, al ofrecerles una gama más amplia de soluciones adaptadas a sus necesidades específicas.

III. Potenciar alianzas con proveedores de marcas exclusivas para consolidar una oferta diferenciada:

Se buscarán acuerdos con proveedores que ofrezcan productos de alta calidad como exclusividad. Estas alianzas estratégicas se materializarán en contratos que aseguren el acceso a productos diferenciados, lo que genera que la imagen de la empresa sea reforzada como líder en innovación, y por ende también en calidad. La colaboración con marcas exclusivas permitirá desarrollar campañas conjuntas, dando acciones de co-branding que destaquen la superioridad de la oferta, generando un efecto diferenciador ante a la competencia.

IV. Continuar invirtiendo en la capacitación y modernización de infraestructuras para dificultar la imitación por parte de la competencia:

La propuesta terminará con el refuerzo de la estrategia de inversión en formación y actualización tecnológica. Es por ello que, se destinarán recursos para la modernización de infraestructuras, como también la adquisición de equipos de última generación, lo que garantizará una ventaja competitiva con un nivel difícil de imitar. Simultáneamente, se seguirán realizando programas de capacitación avanzada que aseguren que el personal se mantenga al tanto de las nuevas tendencias que se den en el sector, para así, promover una cultura de innovación, fomentando siempre la mejora continua.

7.7 Referencias

REFERENCIAS

- A. Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2023). *Administración estratégica* (23.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=31450>
- B. Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed.). McGraw Hill. <https://www.mheducation.com.co/metodologia-de-la-investigacion-ebook-9786071520326-col>
- C. Pérez, J. (2020). *Fundamentos de estrategia*. Elearning, S.L.. <https://acortar.link/vjPajF>
- D. Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=19299>

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 1. Declaración Jurada

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

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

Anexo 4. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor

Anexo 5. Carta de aprobación del TFG por parte de la Lectora

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

Anexo 1. Declaración Jurada

Yo, Isabella Fondevila Yannarella, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1890-0836, en condición de egresada de la carrera de Administración de negocios con énfasis en gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa en la Uruca, San

José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 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 Heredia, el 7 de abril del año dos mil veinticinco.

Isabella Fondevila Yannarella

(FIRMA): *Isabella Fy*

Cédula de identidad: 1-1890-0836

Anexo 2. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS
La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 2025

Nombre de la persona participante:

ANDRES VERGARA GUTIERREZ

Nombre de la persona investigadora: Isabella Fondevila Yannarella

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

6059-8799/ ifondevila03@gmail.com


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

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

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

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

Firma de la persona participante:

 6

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

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

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

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

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

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

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

Firma de la persona participante:

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be 'Ana D. ...'.

CONSENTIMIENTO


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

Andrés Vega 6  117000253226
Nombre, firma y cédula de la persona participante

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

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

Firma de la persona participante:



Anexo 2. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 2025

Nombre de la persona participante: Melissa González Romero

Nombre de la persona investigadora: Isabella Fondevila Yannarella

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

6059-8799/ ifondevila03@gmail.com

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

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

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

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

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

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

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

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

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

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


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

Firma de la persona participante: _____



CONSENTIMIENTO

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


Nombre, firma y cédula de la persona participante

Melissa González Romero, cédula 3-0384-0085

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

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

Firma de la persona participante:



Anexo 2. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 2025

Nombre de la persona participante: Daniel Cedeño Gómez

Nombre de la persona investigadora: Isabella Fondevila Yannarella

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

6059-8799/ ifondevila03@gmail.com

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

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

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

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

Firma de la persona participante:

Daniel Cedeño Gómez

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

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

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

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

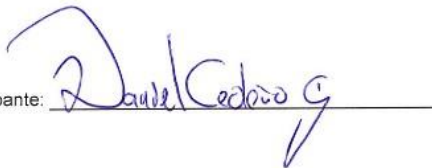
CONFIDENCIALIDAD

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

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

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

Firma de la persona participante:

A handwritten signature in blue ink, reading "Daniel Cedeno G.", is written over a horizontal line.

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.

Daniel Cedeño Gómez, cédula 1-1510-0277
Nombre, firma y cédula de la persona participante



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

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

Firma de la persona participante:



Anexo 2. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 2025

Nombre de la persona participante:

José Manuel Muñoz Rodríguez

Nombre de la persona investigadora: Isabella Fondevila Yannarella

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

6059-8799/ ifondevila03@gmail.com

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

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

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

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

Firma de la persona participante:

[Firma manuscrita]

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

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

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

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

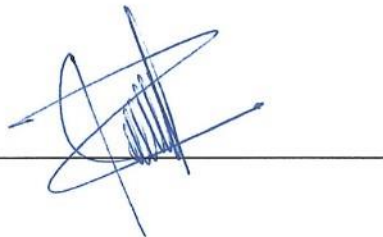
CONFIDENCIALIDAD

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

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

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

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

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

 107100149
Nombre, firma y cédula de la persona participante

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

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

Firma de la persona participante: 

Anexo 2. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 2025

Nombre de la persona participante: Marcos Javier Montoya Alvarado

Nombre de la persona investigadora: Isabella Fondevila Yannarella

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

6059-8799/ ifondevila03@gmail.com

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

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

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

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

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

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

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

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

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

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

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

Firma de la persona participante: _____



CONSENTIMIENTO

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

Marco Javier Montoya Alvarado MJO 1-12760058
Nombre, firma y cédula de la persona participante

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

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

Firma de la persona participante:

MJO

Anexo 2. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 2025

Nombre de la persona participante: Sharon Tatiana Córdoba Pérez

Nombre de la persona investigadora: Isabella Fondevila Yannarella

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

6059-8799/ ifondevila03@gmail.com

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

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

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

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

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

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

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

CARÁCTER VOLUNTARIO

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


CONFIDENCIALIDAD

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

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

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

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

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

Sharon T. Córdoba Pérez  1-1318-0094
Nombre, firma y cédula de la persona participante

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

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

Firma de la persona participante:



TatAnexo 2. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 2025

Nombre de la persona participante: Tatiana Ovares Moya

Nombre de la persona investigadora: Isabella Fondevila Yannarella

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

6059-8799/ ifondevila03@gmail.com

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

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

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

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

Firma de la persona participante: Tatiana Ovares Moya

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

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

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

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

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

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

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

Firma de la persona participante: Tatiana Quesada M

CONSENTIMIENTO

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

Tatiana Ovares M

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

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

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

Firma de la persona participante: Tatiana Ovares M.

Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

San José, 03 de febrero de 2025.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente de Recursos Humanos de **Productos Lubricantes S.A.**, brindo autorización para que la estudiante Isabella Fondevila Yannarella, cédula de identidad 1-1890-0836, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 2025".

Además, solicito que toda la información obtenida de esta empresa se utilice de manera confidencial, solamente para fines investigativos y educativos. En ese sentido, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, se recurra a un pseudónimo o nombre ficticio para mantener nuestro anonimato.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico melissa.gonzalez@prolusa.com, o al teléfono 2210-2600.

Atentamente,


Melissa González Romero
Gerente de Recursos Humanos
Productos Lubricantes S.A.



Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 29 de abril de 2025

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Isabella Fondevila Yannarella**, cédula de identidad número 1 1890 0836, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 2025** la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		95

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

Atentamente, **SEIR FRANCISCO CHACON ACHI** (FIRMA)
 Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2025.04.29 18:22:32 -06'00'

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

Anexo 5. Carta de aprobación del Lector

CARTA DE LECTOR

19 de mayo de 2025

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor

La estudiante **Isabella Fondevila Yannarella**, cédula de identidad **01-1890-0836**, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz PROLUSA, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 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: 2025.05.19 19:36:42 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 6. Licencia y autorización al CENIT

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

Heredia, 1 de Marzo de 2025.

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

Estimadas personas:

La suscrita, Isabella Fondevila Yannarella con número de identificación 1-1890-0836, autora del trabajo de graduación titulado "La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el primer cuatrimestre del 2025",

presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura, Administración de negocios con énfasis en gerencia; (SI) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,

Isabella Fondevila Yannarella

(FIRMA): *Isabella Fy*

Cédula de identidad: 1-1890-0836

ANEXO 1

LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR/DE LA AUTORA PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) La autora Isabella Fondevila Yannarella acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) La autora Isabella Fondevila Yannarella manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), LA AUTORA ISABELLA FONDEVILA YANNARELLA GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

(FIRMA): Isabella Fy