

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON
ENFASIS EN DIRECCION**

***Tesis para optar por el grado de
licenciatura***

***Estrategia competitiva para el desarrollo
de una nueva empresa que brinda
servicios integrales a adultos mayores en
el cantón de Curridabat durante el primer
cuatrimestre del año 2020***

ELSIE SERRANO SIBAJA

Agosto, 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido

INDICE DE TABLAS	5
INDICE DE FIGURAS	6
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	7
DEDICATORIA.....	8
AGRADECIMIENTOS	9
RESUMEN.....	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1.1 Delimitación del problema	30
1.1.2 Justificación	31
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	32
1.3 OBJETIVOS.....	32
1.3.1 Objetivo general.....	32
1.3.2 Objetivos específicos.....	32
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	34
2.1 CONTEXTO TEORICO CONCEPTUAL.....	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	80
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION.....	81
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION.....	82
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	82
3.4 UNIDADES DE ANALISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	83
3.4.1 Población.....	83
3.4.2 Tipo de muestra.....	85
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión	87
3.4.4. Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes.....	88
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	88
3.5.1 Fuentes de información.....	88
3.5.2 Técnicas de recolección de datos	90
3.5.3 Instrumentos de recolección de datos	92

3.6 VARIABLES Y UNIDADES DE ANALISIS DE LA INVESTIGACION	92
3.6.1 Definición, operacionalización e instrumentación de las variables y unidades de análisis	93
3.7 ANALISIS DE LOS DATOS	97
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	98
4.1 Factores del marco ambiente que intervienen en la definición de la estrategia competitiva para la nueva empresa que brindará servicios integrales a los adultos mayores en el cantón de Curridabat.	99
4.1.1 Aspectos demográficos	99
4.1.2 Fuerzas sociales	102
4.1.3 Factores políticos	107
4.1.4 Ambiente natural	110
4.1.5 Factores tecnológicos	117
4.1.6 Fuerzas globales	118
4.1.7 Condiciones económicas	119
4.2 Ambiente industrial y competitivo inmediato según las cinco fuerzas competitivas de Porter y los factores que intervienen en el desarrollo de la estrategia competitiva de una nueva empresa en el segmento de adultos mayores en el cantón de Curridabat.	121
4.2.1 Rivalidad	121
4.2.2 Amenaza de nuevos competidores	129
4.2.3 Amenaza de productos sustitutos	130
4.2.4 Poder de los proveedores	132
4.2.5 Poder de los clientes	133
4.3 La cadena de valor de una nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat y estrategia competitiva e identificación de la ventaja competitiva.	136
4.3.1 Las actividades de la cadena de valor	136
4.3.2 Estrategia competitiva	137
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN	139
DE LOS RESULTADOS	139
5.1 Los factores del macroambiente de mayor relevancia en el desarrollo de la estrategia competitiva para la nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores son los siguientes:	140
5.2 Aspectos del ambiente industrial y competitivo inmediato que intervienen en el desarrollo de la estrategia competitiva de una nueva empresa en el segmento de adultos mayores en el cantón de Curridabat.	142

5.3 Actividades de la cadena de valor de una nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat	143
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	145
6.1 Conclusiones.....	146
6.1.1 Factores del macro ambiente que intervienen en la estrategia competitiva de la nueva empresa de servicios para adultos mayores en el cantón de Curridabat	146
6.2.2 Ambiente industrial y competitivo que influye en la estrategia competitiva de la nueva empresa de servicios para adultos mayores en el cantón de Curridabat	147
6.2.3 Actividades de la cadena de valor y estrategia competitiva para la nueva empresa de servicios para adultos mayores en el cantón de Curridabat	148
6.2 Recomendaciones.....	149
CAPITULO VII: PROPUESTA.....	151
REFERENCIA.....	164
ANEXOS.....	167

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Ventajas y desventajas de las estrategias competitivas genéricas	47
Tabla N°2 Población mayor de 65 años en el Cantón de Curridabat.....	84
Tabla N°3 Distribución del ingreso por quintiles en los hogares costarricenses	84
Tabla N°4 Población de 65 años y más según cantón y distrito en Curridabat.....	100
Tabla N°5 Población por distrito y tamaño del área geográfica del cantón de Curridabat	101
Tabla N°6 Servicios que utilizan los adultos mayores en la actualidad en el cantón de Curridabat	121
Tabla N°7 Servicios que los adultos mayores utilizarían en el futuro en el cantón de Curridabat	122
Tabla N°8 Factores que le harían cambiar el servicio de medicina geriátrica	123
Tabla N°9 Factores que le harían cambiar el servicio de nutrición geriátrica.....	124
Tabla N°10 Factores que le harían cambiar el servicio de odontología geriátrica.....	125
Tabla N°11 Factores que le harían cambiar el servicio de fisioterapia geriátrica	126
Tabla N°12 Factores que le harían cambiar el servicio de transporte privado	127
Tabla N°13 Factores que le harían cambiar el servicio de mensajería y paquetería	128
Tabla N°14 Condiciones para que empresas oferten sus servicios a adultos mayores en el cantón de Curridabat	129
Tabla N°15 Disponibilidad de servicios sustitutos en el cantón de Curridabat.....	130
Tabla N°16 El precio como factor atractivo en los servicios sustitutos.....	131
Tabla N°17 Características que identifican a los proveedores de servicios para adultos mayores en el cantón de Curridabat	132
Tabla N°18 El adulto mayor tiene información sobre la calidad y precios de los servicios que se ofrecen en el cantón de Curridabat.....	133
Tabla N°19 La oferta de servicios es insuficiente para satisfacer las necesidades de los adultos mayores en el cantón de Curridabat	134
Tabla N°20 La información que reciben los adultos mayores en el cantón de Curridabat por parte de las empresas de servicios es limitada en cantidad y calidad	135
Tabla N°21 Importancia que le da el adulto mayor a las actividades del servicio en el cantón de Curridabat.....	136
Tabla N°22 Tipo de servicio que prefieren los adultos mayores en el cantón de Curridabat	137

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Distribución de la población por edades en Costa Rica diciembre 1960	15
Figura N°2 Distribución de la población por edades en Costa Rica diciembre 2017	16
Figura N° 3 Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta	46
Figura N°4 Impulsores de costo: La clave para reducir costos en la empresa.....	49
Figura N°5 Impulsores de cualidades únicas: Claves para crear una ventaja de diferenciación	50
Figura N°6 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	56
Figura N°7 Factores que afectan el grado de rivalidad	58
Figura N°8 Factores que afectan la amenaza de entrada de nuevos rivales	59
Figura N°9 Factores que afectan la competencia de los productos sustitutos	60
Figura N°10 Factores que afectan el poder de negociación de los proveedores.....	61
Figura N°11 Factores que afectan el poder de negociación de los compradores	62
Figura N°12 Cadena de valor representativa de una empresa.....	67
Figura N°13 Mapa por distrito del cantón de Curridabat.....	101
Figura N°14 Organigrama Municipalidad de Curridabat.	108
Figura N°15 Servicios que utilizan los adultos mayores en la actualidad en el cantón de Curridabat.....	122
Figura N°16 Servicios que los adultos mayores utilizarían en el futuro en el cantón de Curridabat.....	123
Figura N°17 Factores que le harían cambiar el servicio de medicina geriátrica	124
Figura N°18 Factores que le harían cambiar el servicio de nutrición geriátrica	125
Figura N°19 Factores que le harían cambiar el servicio de odontología geriátrica	126
Figura N°20 Factores que le harían cambiar el servicio de fisioterapia geriátrica.....	127
Figura N°21 Factores que le harían cambiar el servicio de transporte privado.....	128
Figura N°22 Factores que le harían cambiar el servicio de mensajería y paquetería.....	129
Figura N°23 Condiciones para que empresas oferten sus servicios a adultos mayores en el cantón de Curridabat	130
Figura N°24 Disponibilidad de servicios sustitutos en el cantón de Curridabat	131
Figura N°25 El precio como factor atractivo en los servicios sustitutos.....	132
Figura N°26 Características que identifican a los proveedores de servicios para adultos mayores en el cantón de Curridabat	133
Figura N°27 El adulto mayor tiene información sobre la calidad y precios de los servicios que se ofrecen en el cantón de Curridabat.....	134
Figura N°28 La oferta de servicios es insuficiente para satisfacer las necesidades de los adultos mayores en el cantón de Curridabat	135
Figura N°29 La información que reciben los adultos mayores en el cantón de Curridabat por parte de las empresas de servicios es limitada en cantidad y calidad	136
Figura N°30 Importancia que le da el adulto mayor a las actividades del servicio en el cantón de Curridabat.....	137
Figura N°31 Tipo de servicio que prefieren los adultos mayores en el cantón de Curridabat	138

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N°1 Parroquia de Curridabat San Antonio de Padua	103
Ilustración N°2 Parque con máquinas de ejercicio.....	104
Ilustración N°3 Estadio Municipal José Ángel “Lito” Monge de Curridabat.....	105
Ilustración N°4 Parque para mascotas Curridabat.....	105
Ilustración N°5 Escudo, slogan y bandera Municipalidad de Curridabat.....	109
Ilustración N°6 Edificio Municipalidad de Curridabat.....	109
Ilustración N° 7 Mapa de coordenadas cantón de curridabat.	110
Ilustración N°8 Mapa de distritos, ríos, bosques y zonas de vida	111
Ilustración N°9 Programa aceras verdes	113
Ilustración N°10 Paso de fauna Altamonte.....	114
Ilustración N°11 Luminarias Solares	116

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico con todo mi amor y cariño a mi hermosa familia.

A mi madre, Sara Sibaja Rodríguez, quien con su amor de madre ha sabido escucharme, apoyarme y entender mis aspiraciones.

A mi padre, José Luis Serrano Rojas, quien gracias a su sacrificio y espíritu de lucha plasmó en mi ese gran sentido de dedicación, responsabilidad y amor por el trabajo.

A mi hermano José Alexander que siempre ha estado ahí para mí.

A mi esposo, compañero y amigo Hugo Arturo, por su amor, ayuda y comprensión.

Los amo mucho.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios todo poderoso por permitirme alcanzar esta meta.

Agradezco a mis padres y hermano por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado.

Quiero agradecer a mi esposo por las noches de espera, por la paciencia y por apoyarme en realizar mis sueños.

A todos los profesores que con su dedicación han contribuido con mi formación profesional y académica, muy especialmente a mi director de tesis Seir Chacón Achí que con su don de enseñar me ha inspirado y como a mí, ha tocado el corazón de muchos estudiantes.

Mi eterna gratitud.

RESUMEN

El crecimiento de la población adulta mayor en Costa Rica propicia oportunidades para empresas que quieran incursionar en ofrecer servicios a este segmento. Estas empresas requieren de una estrategia competitiva que les permita gestionar eficientemente el logro de sus metas organizacionales. El objetivo de esta investigación es diseñar una estrategia competitiva como herramienta estratégica para la introducción al mercado de una empresa nueva que brinda servicios integrales al segmento de adultos mayores en el cantón de Curridabat durante el primer cuatrimestre del 2020. La investigación tiene un enfoque mixto con un alcance descriptivo fenomenológico, las técnicas utilizadas son la encuesta, la entrevista y la revisión bibliográfica. La encuesta se aplica a una muestra de 73 personas adultas mayores habitantes del cantón de Curridabat, la entrevista se realiza a la persona encargada del programa del adulto mayor de la Municipalidad de Curridabat. Los datos cuantitativos se organizan y analizan desde tablas y gráficos de manera estadística y numérica, los datos cualitativos por medio de categorías de análisis. Los hallazgos respecto a los factores del macroentorno muestran un crecimiento demográfico de la población adulta mayor en el cantón de Curridabat, la cultura, historia y el deporte se promueven como sano esparcimiento físico y mental, el gobierno local cumple con la normativa y cuenta con el programa de atención al adulto mayor que vela por su bienestar económico, físico y mental, se promueve la sana convivencia con la naturaleza, el cambio climático y su repercusión en la salud del adulto mayor es un tema relevante, se evidencia una brecha tecnológica con la población adulta mayor y se brindan capacitaciones en el tema, las tendencias globales de mejorar la calidad de

vida del adulto impactan al gobierno local y organizaciones, el cantón de Curridabat se caracteriza por poseer un alto grado de desarrollo urbano, económico y educativo con inversiones importantes en el sector inmobiliario. El ambiente industrial competitivo inmediato indica que la rivalidad es débil hay pocos competidores y los servicios no están diferenciados, la amenaza de nuevos competidores es mayor ya que la demanda está en crecimiento, no hay oposición a la nueva competencia, no existe presión de servicios sustitutos y son escasos, el poder de los proveedores es alto ya que los servicios son escasos y son cruciales para los adultos mayores, el poder de los clientes es mayor en algunos servicios ya que los costos de cambiar son bajos y los servicios no están diferenciados, se enfrentan a debilidades en la calidad y cantidad de la información que reciben por parte de proveedores y la oferta es insuficiente para atender sus necesidades. La actividad relevante de la cadena de valor para los adultos mayores es el servicio, seguido de las capacidades del recurso humano. Se concluye que la estrategia competitiva para la nueva empresa que brinde servicios a los adultos mayores en el cantón de Curridabat debe estar orientada a una estrategia de diferenciación dirigida.

Abstract

The growth of the older adult population in Costa Rica provides opportunities for companies that want to offer services to this segment. These companies require a competitive strategy that allows them to efficiently manage the achievement of their organizational goals. The objective of this research is to design a competitive strategy as a strategic tool for the market introduction of a new company that provides

comprehensive services to the elderly segment in the canton of Curridabat during the first four months of 2020. The research has a mixed approach with a phenomenological and descriptive scope, the techniques used are the survey, the interview, and the bibliographic review. The survey is applied to a sample of 73 elderly people living in the canton of Curridabat, the interview is conducted at the person in charge of the program for the elderly in the Municipality of Curridabat. Quantitative data are organized and analyzed from tables and graphs in a statistical and numerical way, qualitative data through categories of analysis. The findings regarding to macroenvironment factors show a demographic growth of the older adult population in the canton of Curridabat, culture, history and sports are promoted as healthy physical and mental recreation, the local government complies with the regulations and has the care program for the elderly that ensures their economic, physical and mental well-being, healthy coexistence with nature is promoted, climate change and its impact on the health of the elderly is a relevant issue, there is evidence of a technological gap with the older adult population and trainings are provided, global trends to improve the quality of life of adults impact the local government and organizations, the canton of Curridabat is characterized by having a high degree of urban, economic and educational development with significant investments in the real estate sector. The immediate competitive industrial environment indicates that the rivalry is weak, there are few competitors and the services are not differentiated, the threat of new competitors is greater since the demand is growing, there is no opposition to the new competition, there is no pressure for substitute services and they are scarce, the power of the vendors is high since the services are scarce and crucial for the elderly, the power of the clients is greater in some services since the costs of switching are low and the services are not differentiated, They face

weaknesses in the quality and quantity of the information they receive from suppliers and the offer is insufficient to meet their needs. The relevant activity in the value chain for the elderly is service, followed by human resource capacities. It is concluded that the competitive strategy for the new company that provides services to the elderly in the canton of Curridabat should be oriented to a targeted differentiation strategy.

Palabras claves: Estrategia competitiva, Empresas de servicio, Adultos mayores, Fuerzas competitivas, Cadena de valor.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento demográfico de la población adulta mayor costarricense ha creado una serie de oportunidades de nuevos productos y servicios en el mercado costarricense. Las nuevas empresas que presten servicios a este segmento de mercado requieren de una estrategia competitiva que les permita gestionar de manera exitosa su empresa.

Costa Rica, con una población de 5.022.000 personas para el año 2020 (Datosmacro, 2020) muestra una conformación muy diferente a la de hace 50 años.

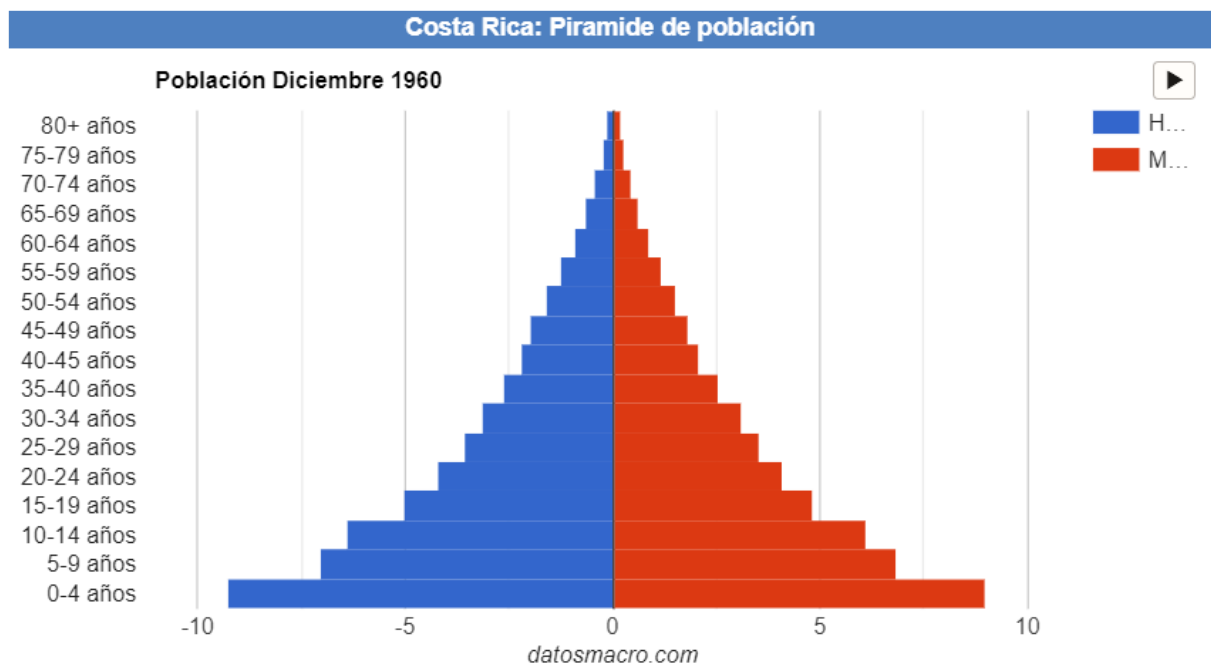


Figura N°1 Distribución de la población por edades en Costa Rica diciembre 1960

Fuente: www.datosmacro.com

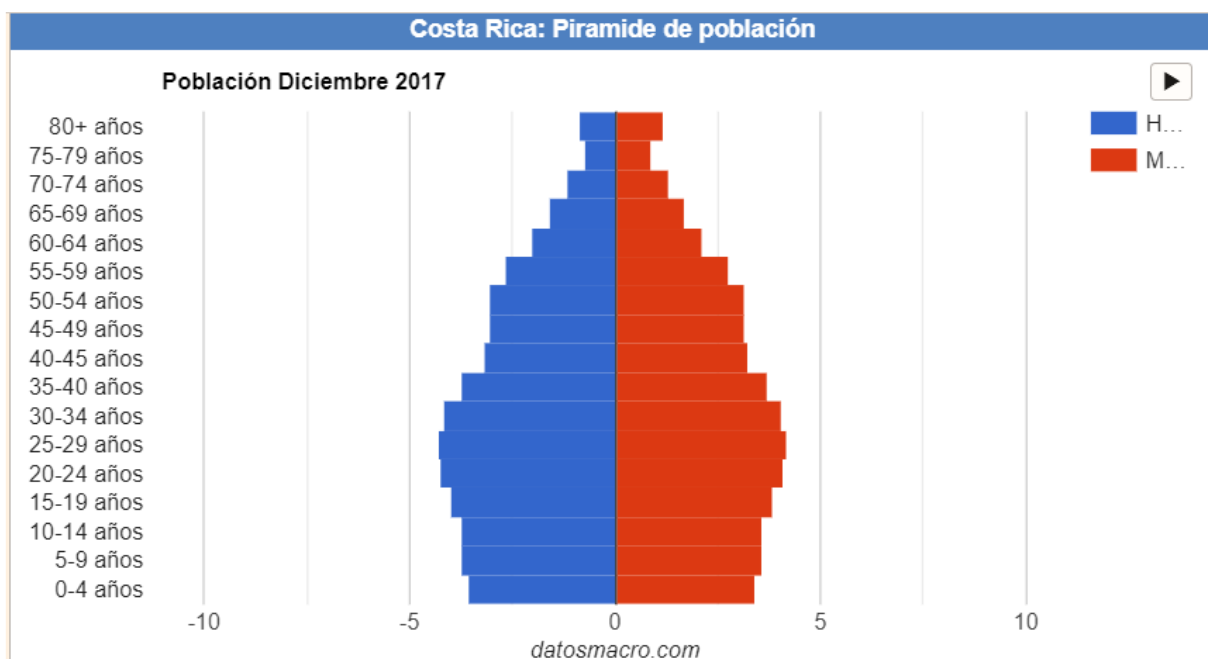


Figura N°2 Distribución de la población por edades en Costa Rica diciembre 2017

Fuente: www.datosmacro.com

Como se muestran en las figuras se evidencia un cambio importante en el crecimiento de la población adulta en Costa Rica, comportamiento que ofrece oportunidades para las empresas que desean ofrecer servicios dirigidos al segmento de mercado de adultos mayores.

Las oportunidades del mercado se presentan día a día y para aprovecharlas las empresas sin importar su tamaño requieren de una estrategia. El éxito de las empresas más grandes del mundo lo explica “una estrategia ideada y ejecutada con habilidad, que facilite el aprovechamiento de las oportunidades, que genere un buen desempeño duradero, que se adapte a las cambiantes condiciones comerciales y que resista los retos competitivos que le planteen las empresas rivales” (Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, 2015, pág. 34).

Antecedentes internacionales y nacionales

Los antecedentes del problema de estudio destacan información previa y relevante en relación con el objeto de estudio y a la investigación que se desea desarrollar.

Las empresas deben contar con un plan estratégico marco que oriente al plan operativo en el logro de los objetivos organizacionales, de la misma forma en que la estrategia competitiva debe responder a esa planeación estratégica.

En el trabajo de investigación titulado *Plan estratégico y operativo empresarial para Aluvitec* los autores Lazo y Umaña se plantearon el siguiente objetivo general: realizar un diagnóstico general de ALUVITEC para definir la situación actual de la empresa y diseñar un plan estratégico y operativo empresarial de 3 años por medio de un estudio exhaustivo en las áreas organizacional, operativa, financiera, de recursos humanos y comerciales de la compañía ALUVITEC y así diseñar un plan de acción para que la empresa potencie sus oportunidades y ventajas competitivas de la mejor manera posible en los próximos tres años.

Por medio de entrevistas a colaboradores y propietarios y la observación al trajín diario de la compañía, se definió un diagnóstico de la situación actual en 5 aspectos específicos: organizacional, recursos humanos, operativo, gestión financiera contable y comercial. Esto generó una base sólida para conocer la realidad empresarial y así definir los planes de trabajo necesarios. (Lazo, Umaña, 2013, pág. 5).

Con los resultados de la investigación y el análisis de la información recabada se logra generar un Plan Empresarial con las recomendaciones del caso acorde a las necesidades específicas de ALUVITEC. La propuesta se convierte en una guía de trabajo gerencial para los propietarios y colaboradores de la compañía. (Lazo, Umaña, 2013).

El plan estratégico en las organizaciones es el camino a seguir en el logro de los objetivos, el plan brinda una base donde la estrategia competitiva de la empresa se fundamenta.

En el trabajo de investigación realizado por Karen Hidalgo, producto de su tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración de empresas con énfasis en Dirección de Empresas, de la Universidad Estatal a Distancia, se plantea un Plan estratégico para la Academia Latinoamericana de Respuesta a Emergencias y Desastres (LARED). La autora presenta como objetivo de investigación el analizar la planeación estratégica actual de la Academia Latinoamericana de Respuesta a Emergencias y Desastre (LARED) y de ahí proponer un nuevo plan estratégico que le permita a la Academia LARED consolidarse dentro del mercado costarricense como la mejor opción para capacitación y entrenamiento de brigadas de emergencia para el año 2019, para lograrlo se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno; con el propósito de identificar la situación actual de la Academia LARED.
- Realizar el análisis de las estrategias utilizadas actualmente por la Academia LARED con el fin de realizar cambios necesarios que le permite consolidar la ventaja competitiva.
- Evaluar los recursos asociados a la cadena de valor que contribuyan al fortalecimiento de los servicios ofrecidos por la Academia LARED.

- Identificar las mejores prácticas utilizadas por los competidores, por medio del uso de la herramienta Benchmarking, con el fin de ser emuladas por la Academia LARED. (Hidalgo, 2018, pág. 11).

El tipo de investigación realizada es mixta por la naturaleza de los requerimientos y las propuestas del proyecto, las cuales, son el resultado de la mezcla de los métodos cuantitativos y cualitativos con un alcance descriptivo. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la entrevista al Gerente y personal de la empresa, la encuesta aplicada a una muestra seleccionada de clientes, los grupos focales con clientes, la observación de los procesos de la empresa y la revisión documental con información de los procesos y de la competencia. Los resultados arrojados por las matrices de Evaluaciones de Factores Externos (EFE) y Evaluación de Factores Internos (EFI), otorgan un panorama favorable para el futuro de la empresa, sin embargo, se debe de trabajar en las debilidades y amenazas identificadas, por medio del coaching, evaluación de desempeño, capacitación y además participando en las campañas de concientización. La carencia de planeación estratégica ha permitido que no se cuente con los parámetros de crecimiento de la academia como organización, tampoco existen estadísticas y análisis que comparen los resultados obtenidos entre un año y otro, los objetivos que se establecen se modifican cuando el Gerente general así lo considera conveniente. El ciclo de realización del curso se determina que entre envío de la proforma para análisis por parte de los clientes y la programación de los cursos puede pasar hasta un mes para concretar la venta del servicio, no hay un control efectivo del abastecimiento de insumos, ni del inventario y entre los principales competidores, se encuentra con un 34% la Academia Nacional de Bomberos de Costa

Rica, con un 21% la opción: Otros, las empresas han buscado distintas opciones como: SONDEL, INS, INA, CCSS, etc., esto demuestra la agresiva competencia y la variedad de empresas que ofrecen servicios similares a la Academia LARED.(Hidalgo, 2018)

La Dirección en las empresas invierte gran cantidad de sus esfuerzos en la estrategia y a identificar aquellos factores que más influyen en el éxito competitivo.

En la investigación titulada *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes* los autores se plantearon medir la influencia de la Planeación Estratégica y las Habilidades Gerenciales como factores internos en la Competitividad Empresarial que perciben los empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora. Por medio de una investigación mixta, donde la primera fase consistió en un análisis basado en un panel de expertos (método Delphi), con el propósito de validar el instrumento de medida (validez aparente) a través de las opiniones de los expertos y, la segunda fase fue un análisis estadístico con técnica de modelos de ecuaciones estructurales PLS (Leyva, Cavazo, Espejel, 2018), se aplicó un cuestionario a 108 Pymes afiliadas a Canacintra y Canaco-Servytur. Los resultados del modelo estructural ponen de manifiesto “que las habilidades gerenciales como factores internos que perciben los empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora influyen de forma significativa sobre la competitividad empresarial” (Leyva, Cavazo, Espejel, 2018, s.p.). La dimensión Operativa y de Gestión resultó irrelevante para los gerentes de las Pymes de Hermosillo, Sonora. Asimismo, una mayor Planeación Estratégica dentro de las Pymes hace que incremente la competitividad empresarial dado que presenta el efecto esperado. Los resultados mostraron que entre los tamaños de empresa pequeña y mediana existen

diferencias en dos dimensiones: planeación estratégica como habilidad y competitividad empresarial, se encuentra que las empresas medianas manifiestan más habilidades gerenciales tanto para la planeación estratégica como para la competitividad empresarial respecto las empresas pequeñas. (Leyva, Cavazo, Espejel, 2018)

Una empresa sin una estrategia clara es una empresa que trabaja a ciegas, de igual manera, una empresa sin una estrategia genérica de competición no hace un adecuado uso de sus recursos y no siempre logra los objetivos organizacionales.

El siguiente cuestionamiento fue planteado por el estudiante Marco Rodrigo Rojas en su tesis para optar al grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Dirección de la Universidad Hispanoamericana, ¿será la carencia de una estrategia genérica de competición, la responsable de la disminución en la cantidad de pacientes atendidos en la Clínica Fisiomedics, La Rivera de Belén, Heredia durante el segundo semestre 2018? (Rojas, 2018, pág. 20). En esta investigación se plantea como objetivo general diseñar una estrategia competitiva dirigida a impulsar un crecimiento en la cantidad de clientes actuales para la Clínica Fisiomedics en la Rivera de Belén de Heredia durante el primer semestre 2019, por medio de los siguientes objetivos específicos, determinar las causas de la disminución en la cantidad de clientes y así lograr revertirlas, identificar por medio de la satisfacción al cliente los eslabones de la cadena de valor reconocidos por los clientes, analizar si los esfuerzos de inversión en innovación y tecnología se podrían considerar impulsores de la estrategia de diferenciación amplia y desarrollar impulsores de una estrategia de diferenciación con el fin de desarrollar una ventaja competitiva (Rojas 2018). Resultado

de la investigación se concluye que existe una relación directa entre la ubicación, horario y la cantidad de pacientes atendidos, el uso de cupones con desenlaces desfavorables, la cancelación de citas a destiempo y cambio de localidad son las principales causas de la disminución en la clientela.

Con los datos extraídos de las 50 encuestas (muestra probabilística de 50 clientes), se evidencia que el nivel de satisfacción en el servicio es óptimo. Se concluye que, gracias a la inversión en innovación y tecnología, Fisiomedics ha logrado posicionarse en la mente del consumidor como una clínica vanguardista en cuanto a servicios de salud y estética se refiere. Han conseguido acrecentar la lealtad del cliente hacia su marca, ya que a la gran mayoría les atraen las características del nuevo equipo moderno que logra resultados más efectivos, sin dolor y muy importante para el cliente, en menos sesiones. (Rojas, 2018, pág. 150).

Se concluye que gracias a las habilidades, capacitación y experiencia del personal con que cuenta Fisiomedics, los clientes han logrado distinguir que la calidad del servicio es muy superior en relación a otras clínicas de Fisioterapia. La gran ventaja de contar con especialistas en fisioterapia, que adicionalmente sean esteticistas expertos, es el elemento diferenciador con respecto a otras clínicas que no gozan de personal preparado y con don de gentes. (Rojas, 2018, pág. 152)

Los resultados de la investigación fundamentan que la estrategia genérica de diferenciación amplia apoyada en indicadores de gestión, estimularán un incremento en las ventas de la empresa. (Rojas, 2018)

Las fuerzas del mercado impactan el plan estratégico de la organización positiva o negativamente y el desarrollo de la estrategia competitiva.

En la investigación realizada por Hugo Ernesto Granados Echegoyen, Semei Coronado y Arcelia Toledo López del Instituto Politécnico Nacional y la Universidad de Guadalajara, México titulada: *Market forces, competitive strategies and small business performance: Evidence from Mexico's low-income market*, se analiza el efecto de las fuerzas del mercado sobre las estrategias competitivas genéricas y el desempeño de los pequeños negocios. Se plantea determinar qué estrategia tiene el mayor efecto en el desempeño de los pequeños negocios, cual es la fuerza de mercado más representativa, y cómo estas fuerzas de mercado influyen en la relación entre el desempeño y la estrategia competitiva. Esta investigación se realizó en una muestra de 141 pequeños negocios operando en el mercado de bajos ingresos de los estados de Puebla, Oaxaca y Chiapas. Los resultados muestran que la estrategia de diferenciación es la que tiene el mayor efecto sobre el desempeño, pero un híbrido de estrategias competitivas tiene mejores resultados en el desempeño para este tipo de contextos (Granados, Coronado, Toledo, 2010).

In Southeast Mexico, low-income entrepreneurs run their small businesses in a local market to earn their daily income. The aim of this study is to analyze the effect of market forces on generic competitive strategies and small business performance. It analyzes (1) which generic strategy has the greater effect on small business performance, (2) which market force is the one with greater effect, and (3) how market forces influence the relationship of competitive strategies on small business performance. Findings suggest that a differentiation

strategy has a greater effect on performance than cost leadership; however, a hybrid strategy works better. (Granados, Coronado, Toledo, 2010, pág. 2)

Las fuerzas del macro y microambiente de las organizaciones y como se gestionan estas ante los cambios que enfrentan influyen en el desarrollo de la estrategia competitiva de la empresa.

El estudiante de Administración de Empresas con Énfasis en Dirección de Empresas Jason Eduardo Pereira Quirós desarrolló su trabajo final de graduación para optar por el grado de Licenciatura titulado *Modelo de gestión estratégica para empresas PYMES participantes en mercados de alta competencia del sector de restaurantes en el cantón Central de Cartago; durante el primer semestre de 2017*. Pereira se plantea como objetivo general de su investigación “determinar los factores económicos y sociales que intervienen en las estrategias competitivas para las empresas PYMES restauranteras de la zona del cantón Central de Cartago” (Pereira, 2017, pág. 10). El proceso de investigación desarrollado presenta características del tipo de investigación cuantitativa con un alcance descriptivo, se utilizó la técnica de la encuesta y se aplicó un cuestionario a una muestra no probabilística por conveniencia de 52 restaurantes ubicados en el cantón central de Cartago. Las conclusiones más relevantes de la investigación son las siguientes:

- Existe una marcada concentración de competidores en 4 de los 11 distritos del cantón, estos son: Agua Caliente, San Nicolás, El Carmen y Guadalupe, donde se encuentran más del 65% de los oferentes.
- La implementación de estrategias de bajo costo de los productos es de alta utilización en la zona de interés, alcanza el 90% de utilización.

- Casi el 90% de los restaurantes busca rapidez en la atención del cliente una vez este ingresa a su establecimiento.
- La red social Facebook es la más utilizada por los oferentes del cantón.
- El 77% de los habitantes del cantón tienen perfiles activos en al menos una red social, el 68.9% de ese total se encuentra en la red social Facebook, un importante 17.7% se encuentra en otras redes sociales.
- La mayor parte de los clientes esperarían hasta 15 minutos para ser atendido en un restaurante, un importante 26.1% del total de comensales solamente están dispuestos a esperar 10 minutos.
- La variedad del producto es solicitada por el 85% de los clientes, en acuerdo con la escala se considera una necesidad de nivel alto.
- El precio bajo alcanza un nivel de requerimiento por los clientes de casi un 90%, considerándolo estos de alta prioridad.
- El servicio integral también es prioritario para los clientes, estos lo esperan en un 90% de los casos.
- El sabor es el elemento de mayor importancia para un cliente, su porcentaje de priorización es del 95%. (Pereira, 2017, pág. 90-94)

Las estrategias competitivas son herramientas que se aplican en todos los sectores desde los productivos, servicios, públicos y sin fines de lucro.

En el sector servicio se aplican en todas sus áreas desde la salud, financiera, turismo, transporte, etc. En Kenia los medios de transporte juegan un papel preponderante en la movilización de la población, en la investigación realizada por los autores Orucho Michael Ngala y Chemutai Patricia de la Universidad de Kenya y de la Universidad de

África respectivamente se plantean la siguiente temática: Differentiation Strategy and Performance of Long-distance Bus Companies in Kenya. In Kenya, majority of the population who travel beyond three hundred (300) kilometres commonly use long distance bus service. Transport is a critical element to the development of an economy of any country. In a product differentiation strategy an organization intends to be peculiar in its product offering compared to its competitors. Travelling for a long distance in a poorly maintained bus can be quite uncomfortable. Some buses are normally over-packed with hard seats, poor ventilation, overly slow or overly speedy and poor sanitation. (Orucho, Chemutai, 2019). This study sought to contribute to knowledge by assessing the influence of differentiation strategy on performance of long-distance bus companies in Kenya. Porter (1996) came up generic strategies which he referred to as differentiation, cost leadership and market focus. The generic strategies are of paramount importance for organizations to gain valuable insights from customers' needs and to attain and sustain competitive advantage. Porter's generic strategies are the main model anchoring the study. Cross-Sectional survey was used as research design. The population of the study consists of fifty-one (51) registered and licensed long distance bus companies in Kenya. Primary and secondary data were collected by the use of a structured questionnaires and review of regulatory bodies' websites and availed documents. The results show: that there exists high positive correlation between differentiation strategies and performance of bus companies in Kenya except for reliability which is moderately strong, safety strategy and performance had the strongest relationship, that comfort strategy is also a significant predictor of company performance and finally the model showed that differentiation strategies as combined

composite of safety, comfort and reliability strategies is a significant predictor of company performance. (Orucho, Chemutai, 2019)

La gestión empresarial en sus esfuerzos del día a día deben siempre responder a la estrategia competitiva que han decidido seguir.

La Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas es la investigación realizada por Esteban López-Zapata, Gloria P. López-Moros y Sabrina M. Agudelo-Muñoz de la Universidad de Antioquia, Medellín Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, cuyo objetivo es analizar la relación existente entre las estrategias competitivas de ventaja en costos, diferenciación de producto y estrategia híbrida con tres tipos de aprendizaje organizativo: explotación, exploración y ambidestreza. Para ello se aplicó un cuestionario virtual a una muestra de 313 directivos de grandes, medianas y pequeñas empresas colombianas del sector manufacturero y de servicios, la muestra fue clasificada de acuerdo a tres variables: tamaño, sector y edad de las empresas. se utilizó la metodología de análisis factorial confirmatorio para validar las escalas y análisis de regresión múltiple a través del programa SPSS 23 para analizar las hipótesis inicialmente planteadas. Se comprobó que existe una relación positiva entre la estrategia de ventaja en costos con el aprendizaje de explotación, la estrategia de diferenciación de producto con el aprendizaje de exploración y la estrategia híbrida con el aprendizaje ambidiestro. Se concluye que cada tipo de estrategia competitiva se ajusta de forma particular con cada tipo de aprendizaje organizativo.

Las pequeñas y medianas empresas han optado por unirse en clúster como estrategia competitiva ante competidores más grandes.

Según estudio realizado por José Ramón Sánchez Galán, analista financiero y Doctor en finanzas de la Universidad Complutense de Madrid titulado *Clústeres de información:herramienta adicional de estrategia competitiva para pymes (y II)* Las pymes ya no pueden actuar individualmente en ciertos sectores y se plantea una serie de recomendaciones en favor de un clúster frente a los problemas de aislamiento. De ahí que necesitan agruparse en núcleos homogéneos o clústeres que les posibilite ampliar estrategias de negocio con vistas a incrementar y consolidar su posición en el mercado cuantificando los efectos antes y después de la entrada en un clúster. Se analizaron dichos efectos aplicando el análisis DAFO, teniendo como base un modelo de simulación propio tipo Monte Carlo, ponderando para mayor facilidad en un 33,33 % cada uno de los elementos que se han estimado como importantes: competitividad (considerada como mejor posición relativa en el mercado), productividad (considerada como mejora cualitativa productiva) y entropía (como medida informativa del resultado de la mejora o empeoramiento de la situación), Para ello, se ha analizado las empresas del sector lácteo asturiano, concretamente las empresas elaboradoras de quesos tradicionales, de Denominación de Origen, o de ambos. “Se va a analizar los resultados a favor y en contra de la entrada de una pyme en el agrupamiento, considerando preferentemente un clúster de información y sus efectos sobre el resultado de mercado de la Empresa”. (Sánchez, 2019, pag 33). Las principales conclusiones muestran que existen os motivos básicos: desde un punto de vista financiero, para la captación de recursos en mejores condiciones y, en segundo término, desde un punto de vista de explotación, para ampliar su actividad. Los clústeres pueden ser una respuesta a ambas cuestiones; de un lado, el agrupamiento responde a una necesidad de crecer conjuntamente, a través del conocido aforismo

“la unión hace la fuerza”, de forma que el clúster así formado supone un tipo de estructura empresarial con mayor capacidad que aisladamente. De otro, el clúster permite una interrelación informativa para el mejor aprovechamiento de ventajas competitivas entre sus miembros (Sánchez, 2019).

El crecimiento demográfico de los adultos mayores y las necesidades que muestran propias de su condición de salud ha dado paso a la creación de muchas oportunidades de negocio.

La gerente en sistemas de información de la salud y máster en demografía Ana Luz Loaiza realizó una investigación titulada *Situación demográfica y epidemiológica de los adultos mayores. Santander, 1964-2011*. El envejecimiento poblacional ocurre en todo el mundo, como resultado de la disminución de las tasas de fecundidad, natalidad, mortalidad y aumento en la esperanza de vida. Junto con el resultado natural del envejecimiento ocurren circunstancias como el incremento de la carga de enfermedad, representado en padecimientos crónicos, degenerativos y discapacitantes. El objetivo de la investigación se basó en describir la situación demográfica y epidemiológica de los adultos mayores del departamento de Santander entre 1964 y 2020, y la información de morbilidad del año 2011. La metodología se desarrolló en la utilización de los censos y proyecciones de población, e indicadores demográficos entre 1964 y 2020, defunciones no fetales por lugar de residencia, y registros individuales de prestación de servicios de salud (RIPS) del año 2011 se basó en un análisis descriptivo con base en las variables sexo, edad, diagnóstico de consulta y causa básica de muerte. Los resultados más relevantes fueron: La población santandereana muestra un constante aumento en su número pero a un ritmo menor que décadas atrás. Las

tasas de fecundidad y natalidad han venido en descenso, y se proyecta que la tasa de mortalidad empezará a incrementarse de nuevo, asimismo la esperanza de vida tiene un comportamiento ascendente. En el año 2015 habrá 251,136 personas de 60 y más años, el 44% serán hombres frente al 56% de mujeres.

Las conclusiones de la investigación son las tasas de natalidad y fecundidad se proyectan al descenso. Por el contrario la tasa bruta de mortalidad se incrementó a partir del 2010 y se proyecta que continúe en esta dirección hasta estabilizarse. La esperanza de vida al nacer es mayor para las mujeres que para los hombres, estos datos ratifican el fenómeno de la feminización del envejecimiento. La situación de la morbilidad es de carácter agudo, y crónico y de enfermedades no transmisibles (Loaiza, 2015,pag 58).

1.1.1 Delimitación del problema

La delimitación del problema de investigación permite enfocar en términos concretos el área de interés, así como especificar los alcances del estudio y determinar los límites de este.

Delimitación de la muestra: La muestra está compuesta por 73 adultos mayores, hombre o mujer con edad de 65 años o más perteneciente al nivel socioeconómico del quinto quintil que residen en el cantón de Curridabat

Delimitación demográfica:

Género: Masculino y Femenino

Etnia: las presentes que habitan en el Cantón de Curridabat.

Edad: Personas con edad de 65 años en adelante

Escolaridad: Estudios universitarios

Nivel socioeconómico: Pertenecientes al nivel medio y medio – alto.

Delimitación temporal: La investigación se realiza en el periodo comprendido de enero a abril del año 2020.

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

1.1.2 Justificación

La presente investigación brinda a la nueva empresa un norte claro hacia donde debe dirigir sus esfuerzos y el uso adecuado de sus recursos. La Gerencia tendrá una ruta más certera del camino hacia donde guiar y gestionar la empresa al contar con una estrategia competitiva clara.

El análisis del macroentorno y microentorno de la empresa permite conocer los factores que intervienen en su quehacer organizacional y responder con mayor confianza a los elementos con los que se enfrentan diariamente y aprovechar las oportunidades del entorno.

Desarrollar una estrategia competitiva para la nueva empresa le permite identificar sus ventajas competitivas y así capturar mayor demanda y contrarrestar la competencia existente.

Los adultos mayores merecen contar con una calidad de vida saludable e independiente. Este segmento de la población se ha vuelto cada vez más vulnerable

y se ha convertido en una problemática social. Esta investigación ofrece una estrategia empresarial que pone al alcance de esta población una serie de servicios que mejoran la calidad de vida.

Una empresa con un mejor desempeño ofrecerá más puestos de trabajo contribuyendo al desempleo del país.

Esta investigación presenta las principales y más actuales teorías en materia de estrategias competitivas, así como instrumentación metodológica que se ofrece como fuente de consulta para futuras investigaciones.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la estrategia competitiva para una empresa nueva que brinde servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Identificar una estrategia competitiva como herramienta estratégica para la introducción al mercado de una empresa nueva que brinda servicios integrales al segmento de adultos mayores en el cantón de Curridabat durante el primer cuatrimestre del 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar los factores externos por medio de un estudio de macro ambiente para la identificación de factores relevantes en el desarrollo de la estrategia competitiva en

una empresa nueva que brinda servicios integrales al segmento de adultos mayores en el cantón de Curridabat.

Examinar el ambiente industrial y competitivo inmediato mediante la aplicación de las cinco fuerzas competitivas de Porter para la determinación de factores que intervienen en el desarrollo de la estrategia competitiva de una nueva empresa en el segmento de adultos mayores en el cantón de Curridabat.

Describir los fundamentos estratégicos y la cadena de valor de una nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat para la formulación de la estrategia competitiva e identificación de la ventaja competitiva.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1 CONTEXTO TEORICO CONCEPTUAL

El presente capítulo presenta las diferentes teorías y conceptos que dan la fundamentación teórica a la investigación.

En cualquier tipo de negocio y fundamentalmente en el desarrollo de una nueva empresa la planeación como una de las principales funciones administrativas es un elemento crítico para el éxito.

I. Planeación

La planeación “es visualizar el futuro, es organizar las etapas y estrategias en donde se busca desarrollar objetivos, establecer recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”. (Moreno,2017, pág. 9)

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. (Moreno,2017)

La incertidumbre con que se enfrentan las oportunidades y amenazas del mercado por parte de las Gerencia en las organizaciones es una tarea del día a día. La planeación es “una herramienta que ayuda a los administradores a adquirir nuevas aptitudes para encarar los negocios del mañana.” (Benavides, Weihrich, Cannice, Koontz, 2018, pág. 52).

El cómo se desarrollan las actividades plasmadas en la etapa de la planeación deben responder a una estrategia definida por la organización. En el desarrollo de una empresa nueva es fundamental determinar ese curso de acción para el logro de los objetivos.

II. Estrategia

La estrategia se define como el “enfoque general de las acciones que se ejecutan para alcanzar los objetivos”. (Benavides et al, 2018, pág. 82)

Citado por Benavides et al (2018), *Sun Tsu*, en el arte de la Guerra, dice:

Si su estrategia es profunda y de largo alcance, entonces lo que gana con sus cálculos es mucho, de modo que puede ganar incluso antes de luchar. Si su pensamiento estratégico es superficial y de corto alcance, entonces lo que gana con sus cálculos es poco, de modo que pierdes antes de dar la batalla. (pág. 82)

“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”. (Thompson et al, 2015, pág. 4).

La administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. (Thompson et al, 2015).

Para una nueva empresa establecer el plan de juego y acciones competitivas le permitirá visualizar los escenarios a los que podría enfrentarse para satisfacer a sus clientes en un entorno en constante cambio.

La planeación estratégica es una herramienta que enmarca el camino de las empresas para el logro de sus objetivos, una herramienta indispensable para las nuevas empresas que desean incursionar en el mercado.

III. Planeación estratégica

La planeación estratégica “es el conjunto de acciones que hace una institución en el presente con el objeto de lograr resultados a futuro que le permitirá tomar decisiones con la mayor certidumbre posible.” (Benavides et al, 2018, pág. 82)

Es el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad que supone el conocimiento exacto y real de las fuerzas y debilidades propias y de los competidores, los cambios en el ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes y de los que no los son (James B. Quinn) citado por Benavides et al (2018, pág. 82)

La planeación estratégica es también “un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales” (Daft, 2011, pág. 65).

Un plan estratégico expresa “la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.” (Thompson et al, 2015, pág. 37)

Para conformar adecuadamente la planeación estratégica es necesario desarrollar una serie de elementos estratégicos que son los pilares de toda empresa:

a. Fundamentos estratégicos

En el proceso del desarrollo de una estrategia las empresas requieren contar con fundamentos básicos que sirvan de cimientos sobre los cuales se fundamenta la estrategia empresarial.

i. Misión

La misión es el propósito fundamental que tiene la organización, empresa o institución. En otras palabras, la misión “es una declaración de la razón de ser de una empresa. Esta declaración debe responder a una pregunta clave; ¿Cuál es nuestro negocio?” (Moreno, 2017, pág.14)

Una declaración de misión “describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”” (Thompson et al, 2015, pág. 26)

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia. (Thompson et al, 2015, pág. 27)

“Una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad”. (Thompson et al, 2015, pág. 27)

Una nueva empresa debe contar con una misión clara, que responda qué tipo de empresa es, a qué se dedica, y porqué está en el mercado.

Mirar al futuro inspira a las organizaciones para crecer, siempre se debe aspirar a lograr una mejor posición en el mercado, se debe contar con una visión.

ii. Visión

Visión: “no es más que una proyección de lo que la organización desea ser a largo plazo, una declaración de la visión responde a ¿Qué queremos llegar a ser?” (Moreno, 2017, pag.14)

Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. (Thompson et al, 2015, pág. 22)

“Las visiones estratégicas se hacen realidad cuando la declaración de visión queda impresa en la mente de los miembros de la organización y luego se traduce en objetivos y estrategias concretas”. (Thompson et al, 2015, pág. 24)

Las empresas actuales y con más razón las nuevas empresas deben tener metas claras que permitan cumplir su misión e ir logrando la visión que se han planteado. Es necesario ir realizando acciones que les proporcionen la seguridad de que se va por buen camino.

iii. Objetivos estratégicos

Un objeto es un fin por alcanzar, son las acciones por cumplir. “Si una organización o empresa dentro de su planeación no considera sus objetivos, simplemente esa empresa será como un mero barco a la deriva del mar” (Moreno, 2017, pag.15) ... “los objetivos y metas: fines o propósitos debe ser medibles y alcanzables”. (Moreno, 2017, pág.25)

Un objetivo es “un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas”. (Benavides et al, 2018, pág. 55). La misión y los objetivos están estrechamente relacionados y según Benavides et al, “los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y son, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir resultados” (2018, pág. 55)

Son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que buscamos. (Benavides et al, 2018)

“Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.” (Thompson et al, 2015, pág. 28)

Se establecen principalmente dos metas de desempeño, una en el área financiera y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las

metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. (Thompson et al, 2015)

“Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución” (Thompson et al, 2015, pág. 28)

Para la consecución de los objetivos en una organización sus colaboradores deben tomar acciones que involucran muchas decisiones, es indispensable tener claridad de las normas en que se rigen su comportamiento profesional y organizacional. Día a día los empresarios deben tomar decisiones que deben ser consistente con los pilares fundamentales de la organización.

iv. Valores

Los valores son creencias, normas que regulan la vida de una organización.

Es de resaltar que los valores corporativos son lo que identifica a una empresa de la otra, independientemente del sector productivo. (Moreno, 2017)

“Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.” (Thompson et al, 2015, pág. 27)

Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de

que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal. (Thompson et al, 2015, pág. 27)

Los valores son los pilares fundamentales y las políticas son reglas de acciones frecuentes que se deben acatar. Las políticas permiten una toma de decisiones más rápida y responden a la estrategia de la empresa.

v. Políticas

“Declaraciones de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas” ... “es un enunciado que señala criterios o guías para tomar decisiones” (Benavides et al, 2018, pág. 55)

Una vez las empresas desarrollan sus fundamentos estratégicos tienen las bases para iniciar el diseño y desarrollo de una estrategia que le permita el logro de sus objetivos organizacionales.

IV. Estrategia genérica competitiva

Las empresas buscan ser más competitivas para asegurar su estancia en el mercado de forma exitosa. La competitividad es un trabajo permanente y la estrategia es el cómo lograrlo.

a. Competitividad

Desde una perspectiva amplia una empresa competitiva es aquella “que tiene una posición fuerte para otorgar satisfactores a un amplio mercado global” (Benavides et al, 2018, pág. 87).

Según Benavides solo se puede hablar de una verdadera competitividad en el modelo actual de economías abiertas cuando se genera una sinergia positiva al incorporar principios y prácticas a los negocios que les permitan afrontar los retos con estrategias de crecimiento y consolidación. (2018)

Según Rojas (2018) “la competitividad es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (pág. 60)

Porter define la competitividad como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores. (Porter, 1988)

Las empresas deben seleccionar, diseñar y desarrollar su propia estrategia competitiva para estar generando ventajas ante sus competidores.

b. Estrategia competitiva genérica

Las estrategias genéricas describen como una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos.

De lo que trata la estrategia competitiva es de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor. (Porter,2010)

c. Tipos de estrategias competitivas

Michael Porter en el año 1980 presentó tres estrategias competitivas generales y hoy se han ampliado a cinco. Las cinco estrategias competitivas genéricas son caminos para el logro de los objetivos organizacionales haciendo uso de las ventajas competitivas.

Los elementos principales que distinguen una estrategia competitiva de otra se concentran en dos: “1) si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y 2) si la compañía persigue una ventaja competitiva vinculada a costos bajos o a diferenciación de producto.” (Thompson et al, 2015, pág. 132)

i. Estrategia de costos bajos

“Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes”. (Thompson et al, 2015, pág. 132)

Esta estrategia puede ser utilizada cuando el mercado al cual la empresa quiere atender es muy sensible al precio.

La base de un líder de costos bajos para una ventaja competitiva es contar con costos generales menores que los de sus competidores. Los líderes de costos bajos exitosos son excepcionalmente eficaces para hallar la forma de reducirlos en sus operaciones. Además, proveer un producto o servicio aceptable para los compradores. (Thompson et al, 2015, pág. 133)

ii. Estrategia de diferenciación amplia

“Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.” (Thompson et al, 2015, pág. 132)

La estrategia de diferenciación amplia se utiliza cuando las características, necesidades y preferencias de los consumidores en el mercado son muy amplias para un producto genérico.

“La esencia de una estrategia de diferenciación amplia es ofrecer atributos únicos del producto que para una amplia variedad de clientes sean tentadores y crean que vale la pena pagar por él”. (Thompson et al, 2015, pág. 142)

iii. Estrategias de costos bajos dirigidas o de nicho de mercado

“Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.” (Thompson et al, 2015, pág. 132)

Esta estrategia se utiliza cuando la empresa puede ofrecer el menor precio a un nicho específico respecto a su competencia.

iv. Estrategia de diferenciación dirigida o de nicho de mercado

“Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.” (Thompson et al, 2015, pág. 132)

Esta estrategia es utilizada cuando la empresa ofrece una diferenciación de producto o servicio a un nicho específico del mercado.

v. Estrategia de proveedores de mejores costos

Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único.” (Thompson et al, 2015, pág. 132)

La estrategia de mejores costos son una mezcla entre la estrategia de bajos costos y de diferenciación. Es ofrecer un producto o servicio diferenciado al mejor precio del mercado.

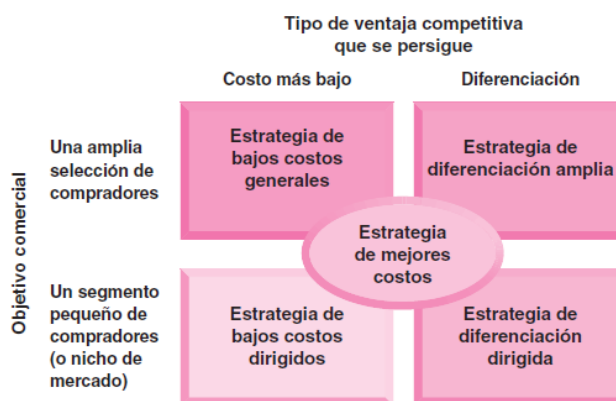


Figura N°3 Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una persigue una posición de mercado distinta

Fuente: Thompson, A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland A. (2015). Administración Estratégica Teoría y Casos. Pág. 132. Versión ampliada de una clasificación de tres

estrategias analizada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.

El valor superior significa un buen producto a precio bajo, un producto superior por el cual vale la pena pagar más o una oferta del mejor valor, lo que representa una atractiva combinación de precio, características, calidad, servicio y otros atributos atrayentes.

d. Ventajas y desventajas

Las estrategias competitivas tienen ventajas que deben ser aprovechadas por las empresas y también desventajas que deben ser administradas o minimizadas.

A continuación, se muestran las principales ventajas y desventajas según la estrategia competitiva genérica que la empresa seleccione como su camino a seguir en el logro de sus objetivos estratégicos.

Tabla N°1 Ventajas y desventajas de las estrategias competitivas genéricas

Estrategia competitiva genérica	Ventajas	Desventajas
Estrategia de costos bajos	<p>Una ventaja de costos bajos sobre los rivales tiene un enorme poder competitivo, que en ocasiones permite a una empresa crecer con más rapidez.</p> <p>Una ventaja de costos bajos sobre los rivales se traduce en una mejor rentabilidad de la que obtienen los rivales.</p>	Tal vez el mayor escollo de una estrategia de costos bajos sea quedar atrapado en una carrera agresiva de descuentos de precios y terminar con una rentabilidad menor, no mayor.

<p>Estrategia de diferenciación amplia</p>	<p>Fije un precio mayor por su producto.</p> <p>Aumente las ventas unitarias (a causa de los compradores adicionales que llegan por las características diferenciadoras).</p> <p>Obtenga lealtad del comprador hacia su marca (porque a algunos consumidores les atraen mucho las características distintivas y se sienten unidos a la empresa y sus productos).</p>	<p>Una estrategia de diferenciación siempre está condenada al fracaso cuando los competidores pueden copiar con rapidez la mayoría o todos los atributos atractivos del producto que lanza una empresa.</p> <p>El gasto excesivo en las acciones para diferenciar el producto afecta la rentabilidad.</p> <p>El exceso de diferenciación y de precio es un error fatal en la estrategia.</p>
<p>Estrategias de costos bajos o diferenciación dirigidas o de nicho de mercado</p>	<p>Esta estrategia es ventajosa para las empresas pequeñas y medianas que carezcan de la amplitud y profundidad de recursos así pueden atender un mercado muy grande.</p>	<p>Centrarse en algo implica varios riesgos, uno de ellos es la oportunidad de que los competidores encuentren formas eficaces de igualar las capacidades de concentración de la empresa al atender el nicho objetivo, tal vez con productos o marcas diseñados especialmente para atraer a los compradores del nicho objetivo o al desarrollar pericia y capacidades que compensen las fortalezas de la compañía con la estrategia dirigida</p>
<p>Estrategia de proveedores de mejores costos</p>	<p>Esta estrategia permite a una empresa dirigirse de lleno a las grandes masas de compradores conscientes del precio que buscan un producto o un servicio bueno o muy bueno a un precio económico.</p>	<p>La mayor vulnerabilidad de una empresa que usa la estrategia del proveedor de mejor costo es que quede atrapada entre las estrategias de menores costos y las de diferenciación de las compañías rivales.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Thompson, A., Peteraf, M., & Gamble, J. (2012). Administración estratégica: teoría y casos. McGraw Hill. México

e. Impulsores de la competitividad

Los impulsores son características favorables o fortalezas que posee la empresa que dan fuerza a la estrategia competitiva genérica de la organización.

En el caso de la estrategia competitiva genérica basada en costos los impulsores se presentan en la siguiente figura.



Figura N°4 Impulsores de costo: La clave para reducir costos en la empresa

Fuente: Thompson, A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland A. (2015). Administración Estratégica Teoría y Casos. Pág. 135. Adaptación a partir de M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Nueva York, Free Press, 1985.

Los impulsores que se destacan en la estrategia competitiva de diferenciación amplia se muestran en la siguiente figura.



Figura N°5 Impulsores de cualidades únicas: Claves para crear una ventaja de diferenciación

Fuente: Thompson, A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland A. (2015). Administración Estratégica Teoría y Casos. Pág. 135. Adaptación a partir de M. Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Advantage, Nueva York, Free Press, 1985.

Los impulsores de las estrategias genéricas competitivas pueden verse afectado por cambios en los factores del entorno. Los factores del macroentorno son elementos críticos en la decisión de la estrategia a seguir por parte de la empresa.

V. Factores de la industria

a. Factores del macroambiente

El análisis estratégico de los factores del macroentorno es fundamental para evaluar la estrategia que más beneficie a la empresa.

De acuerdo con Porter es un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento. (2010)

Conocer y entender el comportamiento de los factores que moldean la dinámica de una industria y pronosticar sus efectos pueden tener un impacto en la rentabilidad futura de la industria y por ende de la empresa.

Como los factores macroeconómicos afectan diferentes industrias en diversas formas y grados, es importante que los administradores determinen cuáles representan los factores más importantes desde el punto de vista estratégico fuera de los límites de la industria a la que pertenece la empresa. (Thompson et al, 2015, pág. 50)

Los factores del macroentorno son:

Aspectos demográficos

Los aspectos demográficos abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores. Los aspectos demográficos tienen profundas consecuencias en industrias como la de la salud, donde los costos y las necesidades de servicio varían de acuerdo con factores demográficos (p. ej., edad y distribución del ingreso). (Thompson et al, 2015, pág. 52)

El factor demográfico es un elemento decisivo en la presente investigación ya que en el cambio de este factor en el mercado costarricense radica la oportunidad del desarrollo de una nueva empresa.

Fuerzas sociales

Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios. Las fuerzas sociales varían por localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo son las actitudes hacia las funciones de acuerdo con el sexo y la diversidad de la fuerza laboral; otro ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más sanos, que desvían el gasto en alcohol y comida chatarra hacia equipos de ejercicio y clubes deportivos. (Thompson et al, 2015, pág. 52)

Los cambios sociales experimentados y las actitudes ante una mayor población de adultos mayores inciden en la estrategia a elegir para la nueva empresa.

Factores políticos

Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. Algunos ejemplos son las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, políticas regulatorias, clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. Algunos factores políticos, como la desregulación bancaria, son específicos de una industria. Otros, como la legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros. (Thompson et al, 2015, pág. 52)

En Costa Rica existen leyes que protegen a los adultos mayores y también una serie de instituciones que ofrecen atención a este segmento del mercado. Este factor debe ser considerado por la empresa a la hora de decidir su estrategia competitiva.

Ambiental natural

Las fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua. Estos factores tienen un impacto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de electricidad y el turismo. También pueden tener un efecto indirecto pero sustancial en otras industrias, como el transporte y el suministro de servicios públicos. (Thompson et al, 2015, pág. 52)

El segmento de adultos mayores son personas más conscientes del manejo de los recursos naturales y se identifican con una agricultura más saludable.

Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación. Incluyen actividades e instituciones que intervienen en la creación de nuevo conocimiento y en el control del uso de la tecnología; un ejemplo de lo anterior son los consorcios de IyD, las incubadoras tecnológicas patrocinadas por universidades, leyes de patentes y de derechos de autor, y el control gubernamental sobre internet. El cambio tecnológico puede alentar el nacimiento de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y perturbar otras, como la disquera. (Thompson et al, 2015, pág. 52)

La brecha tecnológica es un elemento importante a la hora de ofrecer plataformas tecnológicas a los adultos mayores.

Fuerzas globales

Las fuerzas globales son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Es frecuente que sus efectos sean específicos por industria, como las restricciones a la importación de acero. (Thompson et al, 2015, pág. 52)

Si bien es cierto en las fuerzas globales no se incluyen los aspectos de salud, durante la presente investigación Costa Rica y el resto del mundo se enfrentan a la pandemia del COVID-19 situación completamente atípica para las empresas.

Condiciones económicas

Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficits o superávits comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional. Algunas industrias, como la de construcción, son en especial vulnerables a las bajas económicas, pero se ven afectadas positivamente por factores como bajas tasas de interés. Otros factores, como las ventas al

menudeo con descuento, son benéficos cuando las condiciones económicas generales se debilitan, pues los consumidores son más conscientes del precio. (Thompson et al, 2015, pág. 52)

Las condiciones económicas que impacten al segmento de adultos mayores y al sector de servicios deben ser considerados para la estrategia competitiva de la empresa. Las consecuencias económicas resultantes de crisis provocada por la pandemia del COVID-19 en el sector servicios debe ser considerada para la estrategia que se proponga en esta investigación.

Sin bien es cierto que los factores del macroambiente generan presiones y cambios en las estrategias de las empresas, el ambiente industrial competitivo inmediato de las empresas es el que impacta de forma más directa. Según Thompson et al. (2015) “se refiere al ambiente industrial y competitivo inmediato, como presiones competitivas, acciones de compañías rivales, comportamiento del comprador, consideraciones relacionadas con los proveedores, etc. como los elementos con mayores efectos en la formación de la estrategia” (pág.51)

Las fuerzas que influyen en el sector de servicios y la competitividad de las empresas son elementos indispensables para determinar una estrategia competitiva.

b. Cinco fuerzas competitivas de Porter

El modelo de Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard examina las cinco fuerzas que influyen en la estructura de la industria y en el comportamiento competitivo de las empresas.

De acuerdo con Porter es un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento. (2010)

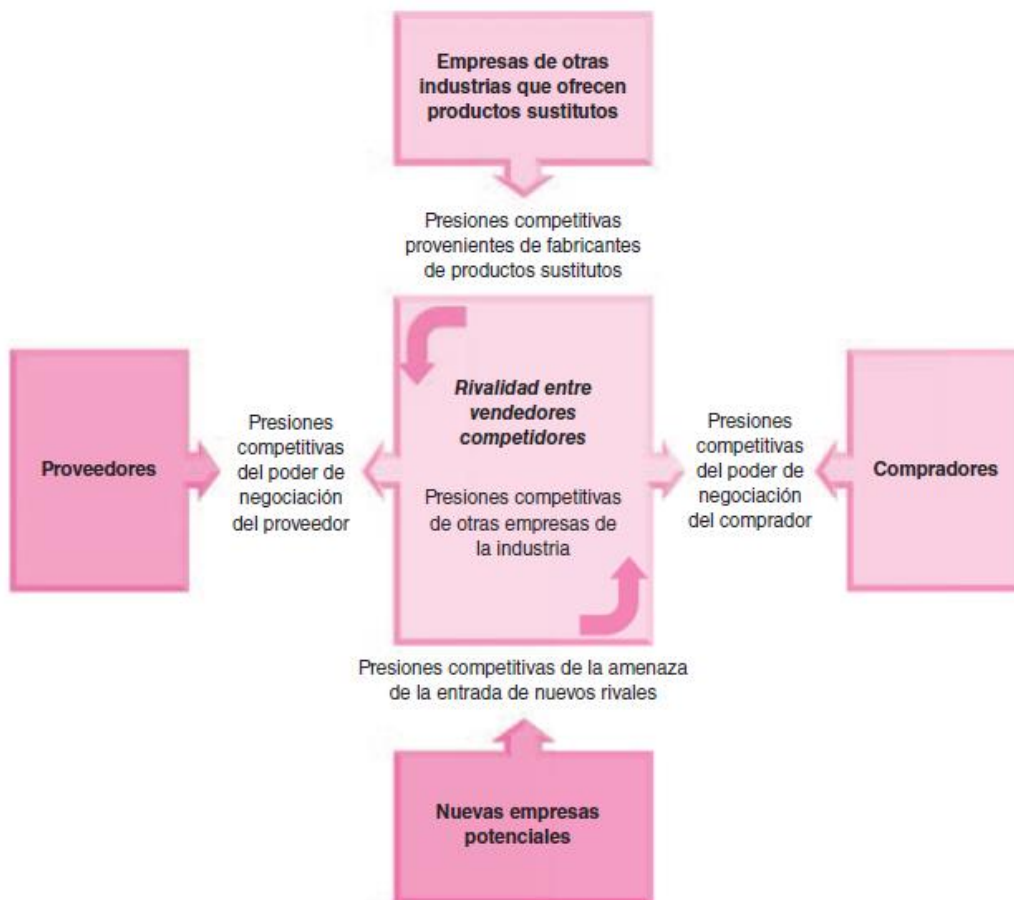


Figura N°6 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Thompson, A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland A. (2015). Administración Estratégica Teoría y Casos. Pág. 55

Las cinco fuerzas se encuentran presentes en la mayoría de las industrias lo relevante es la intensidad de las fuerzas lo que determinan su repercusión en la estrategia y operación de la empresa.

Michael Porter presenta las siguientes cinco fuerzas:

1. Rivalidad
2. Amenaza de nuevos competidores
3. Amenaza de productos sustitutos
4. Poder de los proveedores
5. Poder de los clientes (Porter, 2010)

Rivalidad: La rivalidad provoca la reducción de precios o el incremento de costos de los negocios.

Los rivales pueden recurrir a tácticas de marketing como promociones especiales de ventas, publicidad en gran escala, rebajas o financiamientos con bajas tasas de interés para obtener más ventas; los rivales activos pueden tratar de diferenciar sus productos ofreciendo un mejor desempeño, una mayor calidad o mejor servicio al cliente, o mayor variedad de productos; también pueden competir mediante la rápida introducción de productos de una generación más avanzada, la introducción frecuente de productos nuevos o mejorados, fortalecer sus redes de distribuidores, establecer posiciones en mercados extranjeros o ampliar de alguna otra manera su capacidad de distribución y presencia en el mercado. (Thompson et al, 2015, pág. 55)

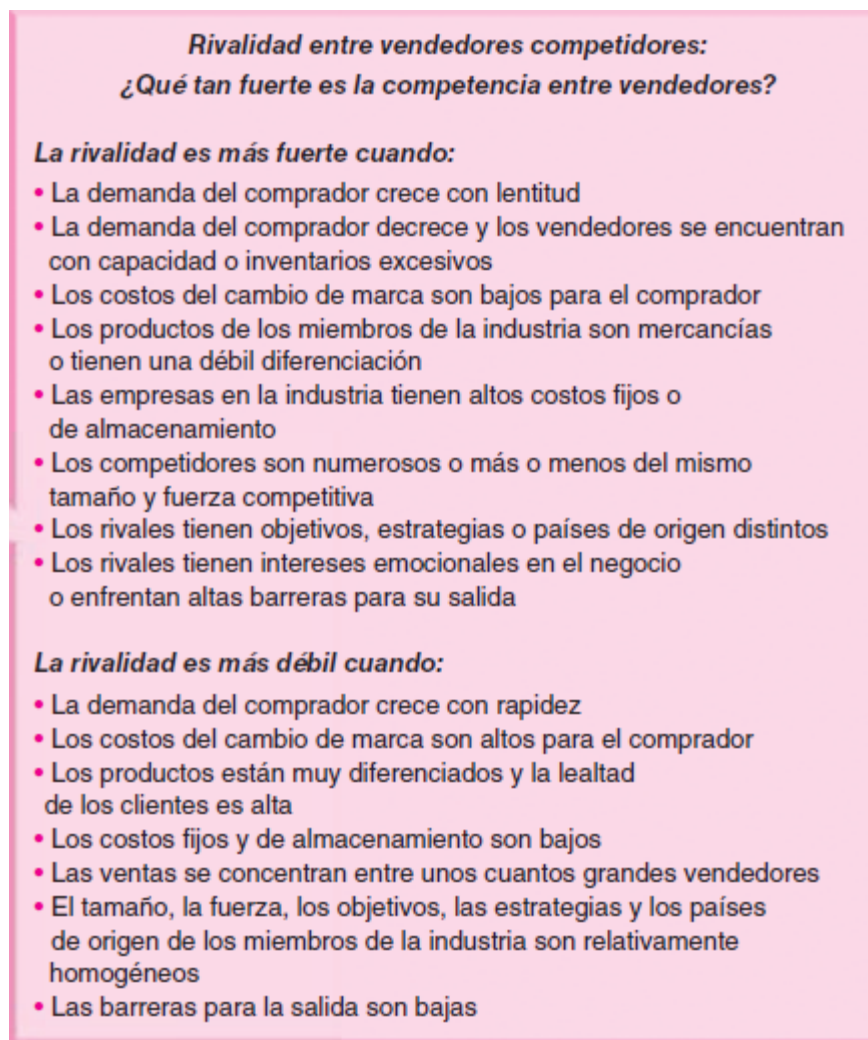


Figura N°7 Factores que afectan el grado de rivalidad

Fuente: Thompson, A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland A. (2015). Administración Estratégica Teoría y Casos. Pág. 57

Amenaza de nuevos competidores: Algunas empresas crean barreras para prevenir el ingreso de rivales potenciales como barreras en costos, ventajas en mercadotecnia, también barreras externas como restricciones del gobierno.

Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. Las empresas ya presentes que pueden emprender fuertes acciones defensivas y están dispuestas a ello pueden dificultar que una nueva empresa establezca una base de mercado suficiente para sobrevivir y al final obtenga utilidades. (Thompson et al, 2015, pág. 59)

Nuevos participantes potenciales	
<i>¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes de la amenaza de ingreso de nuevos rivales?</i>	
<p>Las amenazas de la entrada son mayores cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las barreras a la entrada son bajas • Los miembros de la industria no quieren o no pueden oponerse vigorosamente al ingreso de recién llegados • Hay un gran grupo de interesados en entrar, algunos de los cuales tienen la capacidad de superar las altas barreras de ingreso • Los miembros de la industria buscan ampliar su mercado al entrar en segmentos de producto o áreas geográficas en que no tienen presencia • La demanda del comprador crece con rapidez y los recién llegados anticipan utilidades atractivas sin provocar una fuerte reacción de las empresas ya presentes 	<p>Las amenazas de la entrada son menores cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las barreras a la entrada son altas <ul style="list-style-type: none"> – Fuertes economías de escala – Ventajas significativas en costos basadas en experiencia – Otras ventajas en costos de los miembros de la industria (p. ej., acceso a insumos, tecnología, ubicación favorable) o bajos costos fijos – Fuerte diferenciación de producto y lealtad a su marca – Fuertes efectos de red – Importantes requerimientos de capital – Nuevo acceso limitado a los canales de distribución – Políticas gubernamentales restrictivas • Los miembros de la industria quieren y pueden oponerse a los nuevos participantes • El panorama de la industria es riesgoso e incierto, y desalienta los ingresos.

Figura N°8 Factores que afectan la amenaza de entrada de nuevos rivales

Fuente: Thompson, A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland A. (2015). Administración Estratégica Teoría y Casos. Pág. 62

Amenaza de productos sustitutos: Si los productos o servicios se encuentran disponibles las empresas deben prepararse para una menor rentabilidad.

“Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos.” (Thompson et al, 2015, pág. 59)

La intensidad de las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos depende de varios factores.

Compañías de otras industrias que ofrecen productos sustitutos

¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos de otras industrias?

Las presiones competitivas provenientes de los sustitutos son mayores cuando:

- Hay buenos sustitutos fácilmente disponibles o aparecen nuevos.
- Los sustitutos tienen precios atractivos
- Los sustitutos tienen un desempeño comparable o mejor
- Los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar a los sustitutos

Las presiones competitivas provenientes de los sustitutos son menores cuando:

- Los buenos sustitutos no están disponibles con facilidad o no existen
- Los sustitutos son más caros respecto del desempeño que ofrecen
- Los usuarios finales incurren en costos altos al cambiar a los sustitutos

Señales de que la competencia de los sustitutos es fuerte

- Las ventas de sustitutos crecen más rápido que las de la industria que se analiza
- Los productores de sustitutos adquieren mayor capacidad
- Las ganancias de los productores de los sustitutos están al alza

Figura N°9 Factores que afectan la competencia de los productos sustitutos

Fuente: Thompson, A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland A. (2015). Administración Estratégica Teoría y Casos. Pág. 64

Poder de los proveedores: Si los proveedores tienen poder entonces establecen sus condiciones en las negociaciones y esto provoca reducción en la rentabilidad.

“Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil dependiendo de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor”. (Thompson et al, 2015, pág. 64)

Proveedores

¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas del poder de negociación de los proveedores?

El poder de negociación del proveedor es más fuerte cuando:

- Los productos/servicios del proveedor son escasos (lo que permite que los proveedores lleven la delantera para fijar precios)
- Los productos/servicios del proveedor son diferenciados
- Los productos/servicios del proveedor son cruciales para los procesos de producción de los miembros de la industria
- Los miembros de la industria incurren en altos costos al cambiar proveedores
- No hay buenos sustitutos de lo que los proveedores aportan
- Los proveedores no dependen de la industria para obtener una parte significativa de su ingreso
- La industria de los proveedores está más concentrada que la industria a la que vende, y está dominada por unas cuantas grandes compañías

El poder de negociación del proveedor es más débil cuando:

- Hay una oleada en la disponibilidad de suministros
- El artículo que se provee es una "mercancía" disponible con muchos proveedores al precio de mercado
- Los costos de cambiar proveedores son bajos para los miembros de la industria
- Hay buenos sustitutos o aparecen nuevos productos/servicios como suministros
- Los miembros de la industria representan una gran fracción de las ventas totales del proveedor
- Hay un gran número de proveedores en relación con el número de miembros de la industria, y no hay proveedores que detenten grandes porciones de mercado
- Los miembros de la industria pueden integrarse hacia atrás, al negocio de los proveedores, y manufacturar por sí mismos lo que necesitan

Figura N°10 Factores que afectan el poder de negociación de los proveedores

Fuente: Thompson, A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland A. (2015). Administración Estratégica Teoría y Casos. Pág. 66

Poder de los clientes: Clientes con poder establecen las condiciones de compra de productos y servicios provocando una reducción de la rentabilidad de la industria.

“Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según 1) el grado en que los compradores tienen poder de negociación y 2) la medida en que los compradores son sensibles al precio”. (Thompson et al, 2015, pág. 67)

Compradores

¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas provenientes del poder de negociación de los compradores?

El poder de negociación de los compradores es mayor cuando:

- Los costos de cambiar a productos competidores son bajos
- Los productos de la industria están estandarizados o no están diferenciados
- Los compradores son grandes y pocos en relación con el número de vendedores de la industria
- La demanda del comprador es débil en relación con la oferta de la industria
- Los compradores están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los vendedores
- Los compradores tienen la capacidad de integrarse hacia atrás al negocio de los vendedores
- Los compradores pueden postergar las compras
- Los compradores son sensibles al precio
 - Los compradores tienen bajas utilidades o bajo ingreso
 - El producto representa una fracción significativa de sus compras
 - La calidad del producto tiene consecuencias limitadas

El poder de negociación de los compradores es más débil cuando:

- Los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutas son altos
- Los productos de los vendedores están diferenciados
- Los compradores son pequeños y numerosos en relación con los vendedores
- La oferta de la industria es insuficiente para satisfacer la demanda de los compradores
- La información que los compradores tienen de los vendedores es limitada en calidad y cantidad
- Los compradores no son muy sensibles al precio (altas utilidades o ingresos; fracción pequeña de la estructura de costos o compras totales; el desempeño del producto es realmente importante)

Figura N°11 Factores que afectan el poder de negociación de los compradores

Fuente: Thompson, A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland A. (2015). Administración Estratégica Teoría y Casos. Pág. 69

c. FODA de la Industria

El conocer la empresa a lo interno sus fortalezas y debilidades y cómo esta enfrenta las oportunidades y amenazas del entorno inmediato es crítico para la adecuada selección de la estrategia competitiva.

Diagnóstico estratégico: ¿Dónde estamos hoy?. Información sobre el entorno, con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Identificación de las fortalezas y debilidades (variables internas): “es importante la revisión de los procesos corporativos para identificar lo bueno y los procesos susceptibles a mejora, con el fin de brindar la mayor eficiencia por parte de los clientes internos”. (Moreno,2017, pág. 10)

Identificación de oportunidades y amenazas (variables externas): “consiste en la caracterización de las facilidades y dificultades que brinda el mercado dentro de un contexto de competitividad, permitiendo a la planeación un margen de operabilidad”. (Moreno,2017, pág. 10)

El análisis FODA se utiliza para examinar el ambiente de la industria y el ambiente interno de la organización, con el propósito de identificar cuatro aspectos fundamentales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Benavides et al, 2018)

Según Benavides et al, el análisis FODA abarca:

Fortalezas. Son los puntos fuertes características de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos (cualidades y capacidades humanas, administrativas, tecnológicas y económicas que tiene la organización).

Oportunidades. Situaciones que se presentan en el ambiente de la empresa y que podrán favorecer el logro de los objetivos (todo aquel que ocurre en el exterior de la organización y que ésta puede tomar y aprovechar para crecer).

Debilidades. Son los “puntos débiles” de las características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para lograr los objetivos.

Amenazas. Son situaciones que se manifiestan en el ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos (fenómenos que surgen en el ambiente externo y que ponen en peligro las actividades, los planes y hasta a la misma organización) (pág. 86)

Según Thompson et al (2015)

Una fortaleza es algo que la empresa hace bien o un atributo que aumenta su competitividad en el mercado. Una debilidad, o deficiencia competitiva, es algo de lo que la empresa carece o realiza mal (en comparación con los demás), o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. La oportunidad comercial es un gran factor en la elaboración de la estrategia de una empresa. De hecho, los administradores no pueden idear una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento y potencial de ganancias que implica cada una. A menudo, algunos factores del ambiente externo de una empresa plantean amenazas para su rentabilidad y bienestar competitivo, las cuales pueden provenir del surgimiento de tecnologías más baratas o mejores, el lanzamiento de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, cambios en las regulaciones que afecten más a la empresa que a sus competidores, vulnerabilidad ante un aumento de las tasas de interés, posibilidad de una compra hostil, cambios demográficos desfavorables, cambios adversos de las tasas de intercambio extranjeras, desasosiego político en un país extranjero donde la empresa tenga instalaciones.

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. (Thompson et al, 2015, pág.105)

El FODA estratégico brinda información para acciones estratégicas de las organizaciones. Orienta el camino a seguir enfocado en las condiciones de la empresa a lo interno y respecto a su relación con el entorno inmediato.

La estrategia **DA** busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini– mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.

La estrategia **DO** intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

La estrategia **FA** utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras,

gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

La estrategia **FO**, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia esta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

VI. Elementos de la competitividad

Una empresa sin elementos competitivos no tiene posibilidad de sobrevivir en el mediano y largo plazo.

Sea cual sea la forma de entregar un valor superior, “casi siempre requiere desempeñar las actividades de la cadena de valor de manera distinta que los rivales y hacerse de recursos y capacidades competitivamente valiosos que los rivales no igualen o superen con facilidad”. (Thompson et al, 2015, pág. 131)

En la cadena de valor de las empresas están sus elementos competitivos, es necesario identificarlos y fortalecerlos.

a. Cadena de valor

“La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas”. (Thompson et al, 2015,107)

La cadena de valor de una empresa consta de dos tipos de actividades: las actividades primarias, que sobre todo crean valor para los clientes, y las necesarias actividades de soporte o de apoyo, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

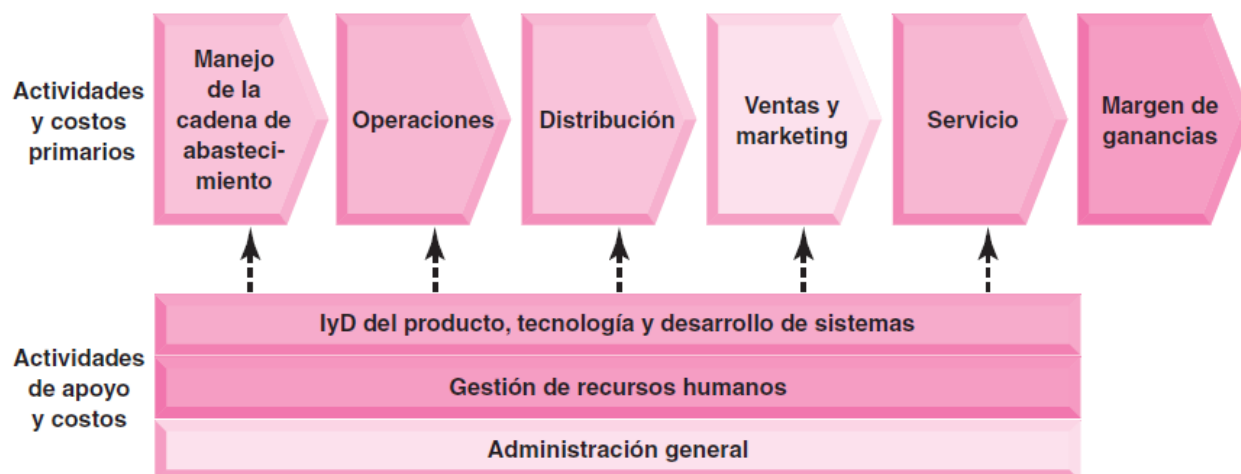


Figura N°12 Cadena de valor representativa de una empresa

Fuente: Thompson, A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland A. (2015). Administración Estratégica Teoría y Casos. Pág. 108

Actividades primarias en la cadena de valor

- Manejo de la cadena de abastecimiento. Actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía y artículos consumibles de las máquinas expendedoras; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios.
- Operaciones. Actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final (producción, ensamblado, empaque,

mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, aseguramiento de la calidad, protección ambiental).

- **Distribución.** Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecimiento y soporte de una red de distribuidores).
- **Ventas y marketing.** Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado y soporte para los distribuidores.
- **Servicio.** Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, atención a los compradores y quejas. (Thompson et al, 2015, pág. 108)

Actividades de apoyo en la cadena de valor

- **IyD del producto, tecnología y desarrollo de sistemas.** Actividades, costos y activos relacionados con la IyD del producto, su proceso, mejora del proceso de diseño, desarrollo de equipo, desarrollo de software, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería asistida por computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de soporte computarizados.
- **Gestión de recursos humanos.** Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda

clase de personal; actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias esenciales.

- Administración general. Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, gestión de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter directivo. (Thompson et al, 2015, pág.108)

La cadena de valor es una herramienta ideal para examinar cómo otorga una empresa su propuesta de valor al cliente e identificar la ventaja competitiva.

b. Ventaja competitiva

La estrategia está relacionada con competir de manera diferente; “es decir hacer lo que los competidores no hacen o hacer lo que no pueden hacer; para lo que se necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva”. (Thompson, Peteraf, & Gamble, pág. 2012).

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja. (Thompson et al, 2015, pág. 5)

“La ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos o servicios que los consumidores

aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo” (Thompson et al, 2015, pág. 6)

Lo que hace que una ventaja competitiva sea sustentable (o duradera), en oposición a temporal, son los elementos de la estrategia que ofrecen a los compradores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una compañía sobre los de sus competidores, razones que los competidores sean incapaces de anular o superar por más que lo intenten. (Thompson et al, 2015, pág. 6)

Una empresa nueva debe tener claro cuál es su propuesta de valor para los clientes, debe identificar y explotar su ventaja competitiva, solo esto le permitirá ser diferente antes sus competidores y obtener la preferencia de los clientes.

Thompson et al. (2012) establecen cuatro planteamientos estratégicos y confiables para distinguir a una empresa de sus competidores:

1. Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria, con lo cual se pretende obtener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores.
2. Superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica.
3. Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores.

4. Procurar los precios más bajos (mejores) por bienes diferenciados que al menos igualen las características y desempeño de las marcas rivales de mayor precio.

El poder competitivo de un recurso debe responder de forma positiva a las siguientes valoraciones:

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

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

¿Es difícil copiar el recurso?

¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades?, ¿se dispone de buenos sustitutos para el recurso? (Thompson et al, 2015, pág. 99)

VII. Adulto Mayor

La presente investigación se orienta específicamente al segmento de mercado de la persona adulta mayor y las oportunidades que este segmento presenta para una nueva empresa que ofrece servicios de forma integral.

En Costa Rica según la ley integral para la persona adulta mayor N°7935 define a una persona adulta mayor como “Toda persona de sesenta y cinco años o más” (Asamblea Legislativa, 1999, art. 2).

Los objetivos primordiales de esta ley son:

a) Garantizar a las personas adultas mayores igualdad de oportunidades y vida digna en todos los ámbitos.

- b) Garantizar la participación activa de las personas adultas mayores en la formulación y aplicación de las políticas que las afecten.
- c) Promover la permanencia de las personas adultas mayores en su núcleo familiar y comunitario.
- d) Propiciar formas de organización y participación de las personas adultas mayores, que le permitan al país aprovechar la experiencia y el conocimiento de esta población.
- e) Impulsar la atención integral e interinstitucional de las personas adultas mayores por parte de las entidades públicas y privadas, y velar por el funcionamiento adecuado de los programas y servicios, destinados a esta población.
- f) Garantizar la protección y la seguridad social de las personas adultas mayores. (Asamblea Legislativa, 1999, art. 1)

Esta misma ley establece claramente que es la atención integral para un adulto mayor.

Atención integral: “Satisfacción de las necesidades físicas, materiales, biológicas, emocionales, sociales, laborales, productivas y espirituales de las personas adultas mayores. Para facilitarles una vejez plena y sana, se considerarán sus hábitos, capacidades funcionales y preferencias”. (Asamblea Legislativa, 1999, art. 2)

Los adultos mayores en Costa Rica tienen el derecho a mejorar su calidad de vida como bien se establece en el artículo 3 de la ley 7935.

Derechos para mejorar la calidad de vida

Toda persona adulta mayor tendrá derecho a una mejor calidad de vida, mediante la creación y ejecución de programas que promuevan:

- a) El acceso a la educación, en cualquiera de sus niveles, y a la preparación adecuada para la jubilación.
- b) La participación en actividades recreativas, culturales y deportivas promovidas por las organizaciones, las asociaciones, las municipalidades y el Estado.
- c) La vivienda digna, apta para sus necesidades, y que le garantice habitar en entornos seguros y adaptables.
- d) El acceso al crédito que otorgan las entidades financieras públicas y privadas.
- e) El acceso a un hogar sustituto u otras alternativas de atención, con el fin de que se vele por sus derechos e intereses, si se encuentra en riesgo social.
- f) La atención hospitalaria inmediata, de emergencia, preventiva, clínica y de rehabilitación.
- g) La pensión concedida oportunamente, que le ayude a satisfacer sus necesidades fundamentales, haya contribuido o no a un régimen de pensiones.
- h) La asistencia social, en caso de desempleo, discapacidad o pérdida de sus medios de subsistencia.
- i) La participación en el proceso productivo del país, de acuerdo con sus posibilidades, capacidades, condición, vocación y deseos.

j) La protección jurídica y psicosocial a las personas adultas mayores afectadas por la violencia física, sexual, psicológica y patrimonial.

k) El trato preferencial cuando efectúe gestiones administrativas en las entidades públicas y privadas.

l) La unión con otros miembros de su grupo etéreo, en la búsqueda de soluciones para sus problemas. (Asamblea Legislativa, 1999, art.3)

VIII. Conceptualización del negocio de servicios

Las empresas que ofrecen servicios a nivel mundial han tenido un crecimiento considerable en los últimos años. “Los servicios están creciendo a un ritmo aún más acelerado en la economía mundial, y constituyen el 64 % del producto bruto mundial”. (Kotler, Armstrong, 2012, pág. 236)

¿Y qué es un servicio?

El servicio es una actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece por una venta, que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo. (Kotler, Armstrong, 2012)

Características de los servicios

Una empresa debe tomar en cuenta cuatro características especiales de los servicios: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad.

Intangibilidad del servicio: Los servicios: no se observan, se prueban, tocan, escuchan o huelen antes de comprarse.

Inseparabilidad del servicio: Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores.

Variabilidad del servicio: La calidad de los servicios podría variar en gran medida, dependiendo de quién los presta y cuándo, dónde y cómo lo hace.

Caducidad del servicio: Los servicios no se pueden almacenar para su venta o uso posterior. (Kotler, Armstrong, 2012)

Tipos de negocios

Los servicios se ofrecen en todos los sectores. Los gobiernos ofrecen servicios a través de tribunales, oficinas del empleo, hospitales, fuerzas militares, departamentos de policía y bomberos, servicio postal y escuelas.

Las organizaciones privadas sin fines de lucro dan servicios a través de museos, beneficencia, iglesias, universidades, fundaciones y hospitales.

Un gran número de organizaciones de negocios brindan servicios: líneas aéreas, bancos, hoteles, compañías de seguros, empresas de consultoría, prácticas médicas y legales, compañías de entretenimiento y de telecomunicaciones, empresas inmobiliarias, minoristas, entre otras. (Kotler, Armstrong, 2012)

Los servicios principales que ofrece la nueva empresa referida en esta investigación son los siguientes: servicios de medicina, enfermería, nutrición, odontología y fisioterapia geriátrica, además de asesoría legal, transporte y mensajería.

Se establecen a continuación las definiciones básicas de los servicios mencionados.

Medicina geriátrica

La geriatría es la rama médica dedicada al cuidado de los adultos mayores que toca aspectos preventivos, terapéuticos, rehabilitatorios y paliativos integrando los aspectos sociales y familiares. Proporciona herramientas para la atención del adulto mayor enfermo en etapas agudas, subagudas y crónicas. Su objetivo fundamental es la conservación de la autonomía y el autovalía del adulto mayor utilizando abordajes que integren las enfermedades de mayor prevalencia, las más discapacitantes y aquellas que condicionan dependencia. (Ávila, 2010, pág. 49)

Enfermería geriátrica

La enfermería geriátrica es la especialidad profesional dirigida a los cuidados de las personas longevas. Su accionar se basa en las etapas del proceso de enfermería; valoración de las necesidades de este grupo etario, planificación, ejecución de los cuidados de enfermería que satisfacen las necesidades y la evaluación de las actividades ejecutadas con el objetivo de restablecer o mantener el bienestar acorde a las limitaciones propias de la edad y de la persona. (Revista enfermería C y L, 2016)

La enfermera especialista en enfermería geriátrica es

“el profesional que presta atención y cuidados de enfermería a la población anciana, estando capacitada para enseñar, supervisar, investigar, gestionar y liderar los cuidados destinados a este colectivo en situaciones complejas en las que también actúa como asesor en todos los niveles del sistema sociosanitario”. (Revista enfermería C y L, 2016, pág. 92)

Nutrición geriátrica

Los hábitos de consumo tienen gran incidencia en la alimentación y nutrición de los adultos mayores. “Las preferencias alimentarias en la vejez juegan un papel importante, debido a que los gustos se modifican hacia un consumo de alimentos más cómodos, de fácil digestión, masticación, de preparaciones sencillas y tradicionales”.

(Landa, 2013, pág. 2).

Según la Organización Mundial de la Salud la nutrición es “es la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo. Una buena nutrición (una dieta suficiente y equilibrada combinada con el ejercicio físico regular) es un elemento fundamental de la buena salud” (OMS,2019, párr.1)

Odontología geriátrica

La odontología geriátrica es principalmente la rama de la odontología que atiende los problemas odontológicos de las personas mayores.

“En un amplio sentido de la palabra, se orienta a la atención de la salud bucal para personas de 65 años de edad y mayores, y para personas de cualquier edad, cuyo estado físico general esté significativamente influenciado por procesos degenerativos y enfermedades que se asocian habitualmente con la edad avanzada”. (Chávez, Manrique, Guzmán, 2014, pág. 200)

La gerodontología, derivada de la palabra gerontología, se inicia en Europa a finales de los años 70 y se define como:

La especialidad odontológica que busca proveer el óptimo cuidado bucodental para adultos mayores, a través de prevención, tratamiento y

rehabilitación de las alteraciones bucodentales inherentes al envejecimiento, así como su repercusión odontológica de las enfermedades crónicas degenerativas que se presentan en la vejez. (Chávez, Manrique, Guzmán, 2014, pág. 201)

Fisioterapia geriátrica

La fisioterapia en geriatría o fisioterapia geriátrica “es el conjunto de técnicas de fisioterapia encaminadas a prevenir y tratar lesiones o patologías propias del envejecimiento. El tratamiento de fisioterapia ayuda a reducir el dolor, restaurar la movilidad, mejorar el equilibrio y la confianza y autonomía del anciano.” (Vicencio, 2016, párr. 5)

Asesoría legal

La Asesoría Legal o asesoría jurídica se encarga de brindar la información jurídica a quien necesite de ello para la resolución de asuntos que tienen que ver con la aplicación de las leyes, normativas y reglamentos en cualquier materia del Derecho. (Abogadovictores, 2013)

Servicio de transporte

Es necesario tener claro que el servicio de transporte remunerado de personas, en sus diversas modalidades (autobús, taxi, etc.), constituye un servicio público en Costa Rica.

En el caso del transporte remunerado de personas en vehículos automotores, en sus distintas modalidades autobuses y taxi, la Ley Reguladora del Transporte Remunerado de Personas en Vehículos Automotores, n.º 3503 del 10 de mayo de 1965, califica al transporte remunerado de personas en vehículos automotores

colectivos o individuales como un servicio público regulado, controlado y vigilado por el Ministerio de Obras Públicas y Transportes, cuya prestación puede ser delegada en los particulares, a quienes se autorice expresamente, de acuerdo con las normas establecidas en dicha ley (artículos 1 y 2). (Rivera, 2013)

Servicio de mensajería

El servicio de mensajería y paquetería “es un servicio brindado por una persona o una empresa puerta a puerta desde cualquier origen a cualquier destino para que el cliente se sienta satisfecho de poder recibir su compra o paquete en casa”. (Gureak Marketing, 2018, párr. 3)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se detalla la metodología utilizada para realizar la investigación, se describen las fuentes, instrumentos y técnicas empleadas para la recolección de datos, así como los procedimientos a ejecutar para demostrar la validez y autenticidad de la investigación.

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

En el desarrollo de las investigaciones se han determinado tres enfoques principales: el cuantitativo, cualitativo y mixto.

Según Hernández y Mendoza existen tres rutas fundamentales para estudiar cualquier tema: la cuantitativa, cualitativa y mixta, “por sí misma, ninguna ruta es mejor que otra sino solo más apropiada para llegar al lugar que quieres. También las rutas se entrelazan y comparten ciertas cuestiones, no son “camino completamente independientes” (2018, pág. 4)

El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, pág. 4)

El enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, pág. 7)

El enfoque mixto lo explica Hernández y Mendoza como un método mixto o híbrido que representa un conjunto de procesos sistémicos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar

inferencias de toda información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (2018, pág. 10)

La presente investigación se realiza bajo el enfoque de investigación mixto ya que se espera obtener tanto información numérica estadística como opiniones, experiencias y criterios para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACION

El alcance de esta investigación es de carácter descriptivo fenomenológico.

La Investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, pág. 92)

El diseño fenomenológico “busca explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, pág. 493)

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

El diseño de la investigación es no experimental ya que no se manipulan variables para la recopilación de la información.

El diseño “es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, pág. 128)

La investigación no experimental implica “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, pág. 152)

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en dos tipos: transeccional y longitudinal.

Los diseños de investigación transeccional o transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”. (Hernández, Fernández, Baptista, 2010, pág. 154)

Según Hernández, Fernández y Baptista,

En ocasiones el interés del investigador es analizar cambios a través del tiempo de determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades; o bien, de las relaciones entre éstas. Aún más, a veces ambos tipos de cambios. Entonces disponemos de los diseños longitudinales, los cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. (2010, pág. 159)

La presente investigación es no experimental transeccional, ya que la recolección de datos se realiza en un solo momento, en un tiempo único.

3.4 UNIDADES DE ANALISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

3.4.1 Población

Una población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Selltiz et al., 1980) citado por (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, pág. 174).

La población en esta investigación son los adultos mayores de 65 años que habitan en el cantón de Curridabat pertenecientes a la clase socioeconómica del quinto quintil según el X Censo Nacional de Población del año 2011.

Tabla N°2 Población mayor de 65 años en el Cantón de Curridabat

Provincia, cantón y distrito	Población total	Población de 65 años y más	% población de 65 años y más
Curridabat	65 206	5 364	8,2

Fuente: X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. San José, Costa Rica, 2011.

Tabla N°3 Distribución del ingreso por quintiles en los hogares costarricenses

Quintiles	Porcentaje
Primer quintil	4.02%
Segundo quintil	8.84%
Tercer quintil	14.37%
Cuarto quintil	21.84%
Quinto quintil	50.93%

Nota: Se agrupan los hogares según su ingreso per cápita, el primer quintil contiene el 20% de los hogares con menor ingreso per cápita, en tanto el quinto agrupa el 20% de los hogares con el mayor ingreso por persona.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), 2017. INEC - Costa Rica.

Cálculo de la población

Población en el cantón de Curridabat mayor de 65 años: 5.364

Porcentaje perteneciente al quinto quintil: 50.93%

Población: 2.732 adultos mayores de 65 años con mayores ingresos.

3.4.2 Tipo de muestra

La muestra es un conjunto de elementos representativos de la población.

De acuerdo con Hernández y Mendoza “la muestra es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados” (2018, pág. 196).

También es relevante conocer el concepto de muestra desde el enfoque cualitativo, según Hernández y Mendoza “la muestra en la ruta cualitativa es el grupo personas, eventos, sucesos, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”. (2018, pág. 427)

Las muestras pueden ser de dos tipos: probabilísticas o no probabilísticas.

Las muestras probabilísticas son subgrupos de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma probabilidad de ser elegidos. (Hernández y Mendoza, 2018, pág. 200)

Las muestras no probabilísticas o dirigidas son subgrupos de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. (Hernández y Mendoza, 2018, pág. 200).

El tipo de muestra de la presente investigación es una muestra no probabilística o dirigida, por las características propias de la investigación.

Los tipos de muestras que suelen utilizarse en investigaciones cuantitativas y cualitativas son las no probabilísticas o dirigidas en cuya finalización no es la generalización en términos de probabilidad. (Hernández y Mendoza, 2018)

Se utiliza la muestra de expertos y a conveniencia del investigador.

Según Hernández y Mendoza, “en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema”. (2018, pág. 429)

Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula de población finita.

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

n = Muestra

Z = Intervalo de confianza

e = Error muestral

N = Población

p = Homogeneidad

q = Heterogeneidad

$$q = (1-p)$$

Introducir Datos	
Intervalo	1,96
Error	5,00%
N	2 732
p	0,95

Numerador	$[Z^2]$	$* p$	$* (1-p)$	$* N]$	Resultado
	3,8416	0,95	0,05	2732	499

Denominador	$\{[(N -1)$	$* e^2]$	+	$[Z^2$	$* p$	$* (1-p)]\}$	Resultado
	2 731	0,0025		3,8416	0,95	0,05	7,01

n =	71
n/N =	2,60%

El tamaño de la muestra según la fórmula estadística es de 71, se logra aplicar la encuesta una muestra de 73 personas.

La muestra está compuesta por 73 adultos mayores, hombre o mujer con edad de 65 años o más perteneciente al nivel socioeconómico del quinto quintil que residen en el cantón de Curridabat.

Según Ulate, Vargas la unidad informante “es la persona que brinda la información” (2016, pág. 80):

La unidad informante en esta investigación es el adulto mayor y el profesional encargado del programa de adultos mayores en la municipalidad de Curridabat.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión para la muestra de adultos mayores son los siguientes

Género	Femenino o Masculino
Lugar de residencia	Cantón de Curridabat
Edad	Igual o mayor a los 65 años
Ingreso mensual	Igual o mayor a los ¢680.000.00 (*)

Nota (*): Dato según el informe de ingreso de los hogares según fuente y características de las personas por quintil y decil de ingreso per cápita, julio 2018 y julio 2019. INEC 2019.

Se excluyen de la muestra aquellos adultos mayores que no cumplan los criterios anteriores y aquellos adultos mayores que no cuenten con sus facultades física y mentales a la hora de tomar decisiones por sí solos.

3.4.4. Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

Al abordar a los encuestados se les comunica el objetivo de la encuesta y se le indica que el tratamiento y uso de la información suministrada es confidencial y únicamente para fines académicos.

En el caso del profesional encargado del programa de adultos mayores del Cantón de Curridabat a la hora de realizar la entrevista se le informa el propósito de la investigación, la información suministrada es para efectos académicos y sus nombres quedan en la confidencialidad del estudio.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

En el proceso de la recolección de los datos se consultan una serie de fuentes de información, se utilizan varias técnicas y se aplican instrumentos que se detallan a continuación.

3.5.1 Fuentes de información

Según el tipo de información que proporcionan las fuentes de información se pueden clasificar en primarias o secundarias.

Fuentes primarias

Las fuentes primarias brindan información de primera mano. Es información obtenida utilizando técnicas de recolección de datos como la entrevista, la encuesta, la observación entre otros.

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual. Son documentos primarios: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas. (Universidad de Alcalá, 2019)

La información de fuentes primarias en esta investigación se obtiene de la aplicación de la encuesta y entrevista aplicada a las unidades informantes.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias brindan información obtenida de estudios e investigaciones previas.

Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones. (Universidad de Alcalá, 2019).

Las fuentes secundarias consultadas en la presente investigación son libros, artículos, tesis académicas, leyes, sitios web.

3.5.2 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son mecanismos utilizados para reunir y medir la información necesaria en el logro de los objetivos de la investigación.

Según indica Páramo para el investigador es importante que las técnicas tanto cualitativas como cuantitativas pueden usarse conjuntamente, el uso combinado de técnicas de recolección y análisis de información aumenta su validez y contribuye a la solución de problemas. (2017)

Encuesta

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada, mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. (Grande & Abascal, 2014, pág. 142)

La encuesta se identifica como una técnica útil para conocer las tendencias en mercados cuando las poblaciones son grandes, requiere la determinación de una muestra representativa de la población de modo que pueden inferirse los resultados obtenidos en esta a toda la población. (Ulate y Vargas, 2016).

La encuesta es una técnica que es utilizada en esta investigación y se aplica por medio de un cuestionario a la muestra de 71 adultos mayores en el cantón de Curridabat. (Ver anexo 1)

Entrevista

La entrevista es “una conversación, generalmente oral, entre dos personas, de las cuales uno es el entrevistador y el otro el entrevistado.” (Barrantes, 2014, pág. 276)

Las entrevistas son un valioso instrumento para obtener información sobre un determinado problema en la investigación cualitativa, en esta se deben considerar aspectos acerca de la relación entrevistador-entrevistado, la formulación de preguntas, la recolección y registro de las respuestas, y la finalización del contacto entre ambas partes. (Barrantes, 2014)

La entrevista se realiza a profesionales que brindan diferentes servicios al segmento de mercado de adultos mayores utilizando una guía de preguntas abiertas. (Ver Anexo 2)

Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica se entiende como la operación documental de recuperar un conjunto de documentos o referencias bibliográficas que se publican en el mundo sobre un tema, un autor, una publicación o un trabajo específico. (Guirao, 2015)

La revisión bibliográfica y de sitios web es una técnica para recolectar información sobre los factores de macroentorno en la presente investigación y su utiliza una bitácora de revisión donde se anota la información obtenida.

3.5.3 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de la investigación “constituyen un conjunto de diversas piezas combinadas adecuadamente durante el proceso de investigación. Un instrumento es adecuado cuando los datos que recoge reflejan la realidad de las variables que se estudian”. (Pazos & Gutiérrez, 2010, pág. 76)

Cuestionario

El cuestionario es “un instrumento que incluye una serie de preguntas escritas, las cuales pueden ser resueltas sin intervención del investigador” (Barrantes, 2014, pág. 269).

Guía de preguntas

La guía de preguntas es un documento que compila preguntas abiertas que no limitan las respuestas de la muestra. Las preguntas deben cubrir todos los aspectos de la investigación. (Ulate, Vargas, 2016).

Bitácora de revisión

La bitácora de revisión es un documento donde se anota la información relevante para la investigación al momento de realizar la revisión documental o de sitios web.

3.6 VARIABLES Y UNIDADES DE ANALISIS DE LA INVESTIGACION

Las variables y unidades de análisis de la presente investigación son:

- Factores del macro ambiente
- Fuerzas competitivas

- Fundamentos estratégicos
- Cadena de valor
- Impulsores
- Estrategia competitiva

3.6.1 Definición, operacionalización e instrumentación de las variables y unidades de análisis

Factores del macro ambiente

Definición conceptual: Los factores del macro ambiente engloban el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía. (Thompson et al. (2015)

Indicadores: Impacto de los factores del macroentorno a la nueva empresa. Aspectos demográficos, fuerzas sociales, factores políticos, ambiente natural, factores tecnológicos, fuerzas globales y condiciones económicas.

Definición instrumental: Entrevista al encargado del programa a adultos mayores de la Municipalidad de Curridabat. Revisión documental a sitios web.

Fuerzas competitivas

Definición conceptual: de acuerdo con Porter es un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento. (2010)

Indicadores: Nivel competitivo de la industria en relación con la nueva empresa según las cinco fuerzas competitivas. Rivalidad, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de los proveedores y poder de los clientes.

Definición instrumental: encuesta a adultos mayores, entrevista al Encargado del programa de adultos mayores.

Fundamentos estratégicos

Definición conceptual: El desarrollo de una estrategia empresarial requieren contar con fundamentos básicos que sirvan de cimientos sobre los cuales se fundamenta la estrategia empresarial: misión, visión, valores, objetivos estratégicos y políticas. (Thompson et al., 2015)

Indicadores: Grado de concordancia de los fundamentos estratégicos con la estrategia competitiva. Los elementos estratégicos deben tener relación, consistencia entre sí y son la base sólida de la estrategia competitiva.

Definición instrumental: Encuesta a adultos mayores.

Cadena de valor

Definición conceptual: “La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas”. (Thompson et al, 2015,107)

Indicadores: Grado en el que las actividades primarias de la cadena de valor crean valor para el cliente.

Definición instrumental: encuesta a adultos mayores.

Estrategia competitiva

Definición conceptual: estrategia competitiva significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor. (Porter,2010)

Indicadores: Estrategia genérica que mejor se adapta a la nueva empresa. Estrategia de costos bajos, estrategia de diferenciación amplia, estrategias de costos bajos o diferenciación dirigidas o de nicho de mercado, estrategia de proveedores de mejores costos.

Definición instrumental: encuesta a adultos mayores y entrevista a profesionales que brindan servicios al segmento de adultos mayores.

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Determinar los factores externos por medio de un estudio de macro ambiente para la identificación de factores relevantes en el desarrollo de la estrategia competitiva en una empresa nueva que brinda servicios integrales al segmento de adultos mayores en el cantón de Curridabat.	Factores del macro ambiente	Los factores del macro ambiente engloban el amplio contexto ambiental en que se ubica la industria de una compañía. (Thompson et al. (2015)	Estudio de los factores del macroambiente del sector de estudio.	Aspectos demográficos Fuerzas sociales Factores políticos Factores ambientales y natural Factores tecnológicos Fuerzas globales Condiciones económicas	Impacto de los factores del macroentorn o a la nueva empresa.	Bitácora de revisión documental Aspectos:1, 2,3,4,5,6,7 Entrevista Preguntas: 1,2,3,4,5,6, 7
Examinar el ambiente industrial y competitivo inmediato mediante la	Fuerzas competitivas	Es un estudio de la industria en ese	Estudio de fuerza competitivas del	Rivalidad	Nivel de competitividad de las	Encuesta adultos mayores

<p>aplicación de las cinco fuerzas competitivas de Porter para la determinación de factores que intervienen en el desarrollo de la estrategia competitiva de una nueva empresa en el segmento de adultos mayores en el cantón de Curridabat.</p>	<p>Estrategia competitiva</p>	<p>momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento. (Porter,2010)</p> <p>Estrategia competitiva significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor. (Porter,2010)</p>	<p>mercado en estudio.</p>	<p>Amenaza de nuevos competidores</p> <p>Amenaza de productos sustitutos</p> <p>Poder de los proveedores</p> <p>Poder de los clientes</p>	<p>fuerzas del mercado.</p>	<p>Preguntas: 1,2 3,4,5,6,7,8</p> <p>Entrevista Pregunta 8</p> <p>Encuesta adultos mayores Pregunta: 10</p>
<p>Describir los fundamentos estratégicos y la cadena de valor de una nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat para la formulación de la estrategia competitiva e identificación de la ventaja competitiva.</p>	<p>Fundamentos estratégicos</p> <p>Cadena de valor</p>	<p>El desarrollo de una estrategia empresarial requiere contar con fundamentos básicos que sirvan de cimientos sobre los cuales se fundamenta la estrategia empresarial: misión, visión, valores, objetivos estratégicos y políticas. (Thompson et al., 2015)</p> <p>“La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas”.</p>	<p>Análisis de factores de la estrategia empresarial</p> <p>Análisis de las actividades de la cadena de valor en el servicio para adultos mayores</p>	<p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Valores</p> <p>Abastecimiento</p> <p>Operaciones</p> <p>Ventas y marketing</p> <p>Servicio</p> <p>Investigación y desarrollo</p>	<p>Grado relevancia a aspectos estratégicos.</p> <p>Valoración a actividades de la cadena de valor.</p>	<p>Encuesta Pregunta: 2.1, 10</p> <p>Encuesta Adultos mayores Pregunta: 9</p>

		(Thompson et al, 2015,107)		Gestión del Recurso Humano Administración		
--	--	----------------------------	--	--	--	--

3.7 ANALISIS DE LOS DATOS

El análisis de los datos cuantitativos se realiza por medio de tablas y figuras de manera estadística y numérica. Los datos cualitativos se organizan y analizan por medio de categorías de análisis.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos para el logro de los objetivos de la investigación.

4.1 Factores del marco ambiente que intervienen en la definición de la estrategia competitiva para la nueva empresa que brindará servicios integrales a los adultos mayores en el cantón de Curridabat.

De la unidad de análisis factores de macro ambiente se desprenden las siguientes categorías de análisis.

Unidad de análisis	Categoría de análisis
Factores del macro ambiente	Aspectos demográficos Fuerzas sociales Factores políticos Ambiente natural Factores tecnológicos Fuerzas globales Condiciones económicas

4.1.1 Aspectos demográficos

De acuerdo con el Censo Nacional del 2011, la población del cantón de Curridabat es de 65.206 288 habitantes, de los cuales, el 15,2% nació en el extranjero y el 100% de su población vive en la ciudad. (INEC, 2011)

Durante el período 2000-2011, el cantón tuvo una tasa de crecimiento natural de la población de 0,62% anual y la población dependiente mayor de 65 años equivale al 8,22% de sus habitantes (5 364 personas). (INEC, 2011)

Tabla N°4 Población de 65 años y más según cantón y distrito en Curridabat.

Costa Rica: población de 65 años y más, según provincia, cantón y distrito			
Provincia, cantón y distrito	Población total	Población de 65 años y más	% población de 65 años y más
Curridabat	65 206	5 364	8,2
Curridabat	28 817	3 019	10,5
Granadilla	14 778	1 015	6,9
Sánchez	5 364	408	7,6
Tirrases	16 247	922	5,7

Fuente: X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda, Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. San José, Costa Rica, 2011.

De acuerdo con el mismo censo, la escolaridad promedio alcanza los 10,9 años y el índice de alfabetismo en 2011 era del 99,0%.

De acuerdo con el anuario estadístico del INEC del año 2015, el cantón de Curridabat cuenta con una tasa de mortalidad de 7,62. De acuerdo con las proyecciones del INEC del 2016, el cantón cuenta con una población de 77 028 habitantes.

La extensión territorial del cantón de Curridabat es de 15,95 km².³ Su cabecera es el distrito de Curridabat, con categoría de ciudad. Cuenta con 77 028 habitantes, de acuerdo con la última proyección demográfica del INEC.

Tabla N°5 Población por distrito y tamaño del área geográfica del cantón de Curridabat

Distrito	Área	Población (2016)
1. Curridabat	6,48 (km2)	32 413 habitantes
2. Granadilla	3,41(km2)	17 944 habitantes
3. Sánchez	4,17(km2)	6 494 habitantes
4. Tirrases	1,89	20 177 habitantes

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada en la revisión documental

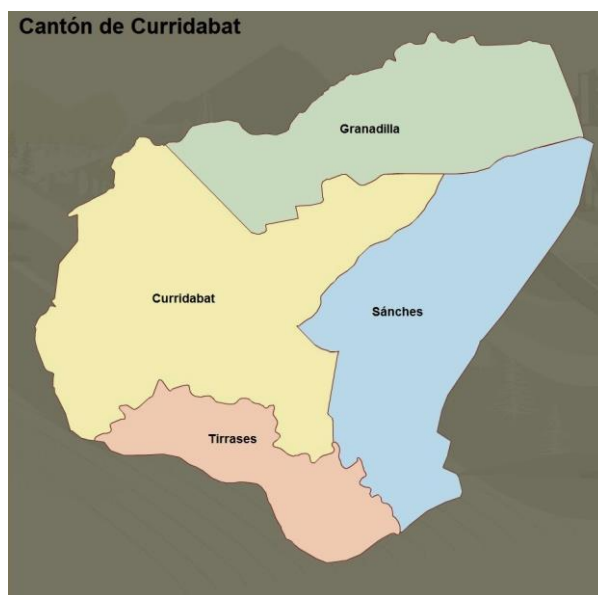


Figura N°13 Mapa por distrito del cantón de Curridabat

Fuente: www.mapasdecostarica.blogspot.com

El encargado del programa del adulto mayor en la municipalidad de Curridabat comparte su opinión sobre algunos aspectos demográficos.

“Si se tiene un crecimiento demográfico de adultos mayores en el cantón, es un indicador que se maneja en la municipalidad por tanto se han desarrollado programas para atender esta población. Definitivamente hoy hay más parejas que no tienen hijos hay un estancamiento en la natalidad en el cantón. La edad promedio en la población ha aumentado teniendo cada día más adultos mayores que habitan en el cantón.”

“La participación en los programas para adultos mayores es mucho mayor por parte de las mujeres que la participación por parte de los hombres.”

Fuente: Entrevista realizada al encargado del programa del adulto mayor en la municipalidad de Curridabat.

4.1.2 Fuerzas sociales

Historia

Las primeras ocupaciones recordadas de este territorio fueron por indígenas del antiguo Reino Huetar de Occidente, el cual se encontraba encabezado por el Cacique Garabito. La región constituía parte de los dominios del cacique *Corrirava*, a quien también denominaban cacique de “Abra”; que en algunos documentos aparece como «*Curriraba*», «*Curirava*» o «*Curreraba*».

Durante la Conquista, el primer español que atravesó el Valle de Curridabat fue Juan de Cavallón y Arboleda, en 1561. Posteriormente, en 1562, el conquistador Juan Vázquez de Coronado, atraviesa la zona para llegar a la región de Quepo. Durante la travesía, el conquistador instaló las primeras haciendas de ganado con ejemplares enviados desde España.

Para el año de 1697, vivían ya en el Valle de Curridabat 29 familias. En 1709, se encontraban 112 personas; en 1713 existían 36 casas; y en 1739 contaba con 123 habitantes.

En 1910, inició la construcción de la Parroquia San Antonio de Padua, ubicada en el distrito de Curridabat. La construcción de este inmueble significó, más allá de la presencia religiosa, el punto de partida indispensable para consolidar una identidad local y, a partir de ella, construir un centro de control para la estabilidad y el eficiente desempeño del mundo cafetalero, que se mantuvo como agente dominante del paisaje hasta la década de 1990.

Ilustración N°1 Parroquia de Curridabat San Antonio de Padua



Fuente: www.porconocer.com

Cultura y Deporte

El Departamento de Cultura y Deporte de la municipalidad de Curridabat se encarga del buen funcionamiento de los servicios que se ofrecen en la Piscina Municipal, la

Biblioteca Municipal, el Centro Cultural, la Escuela de Música, el Centro Comunitario El Tirrá y la Feria del Agricultor.

También se gestionan programas para la toma del espacio público, como lo son: Curri al Aire Libre, Diciembre Dulce, Paseo Este y Semana de las Artes.

Este departamento se encarga de apoyar iniciativas ciudadanas, incentivar el fortalecimiento de las redes de artistas, portadores y portadoras de tradición del cantón por medio de tertulias y espacios de encuentro; así como fomentar el deporte recreativo y las actividades lúdicas como estrategia para fortalecer el tejido social.

Todo el trabajo que se hace desde el departamento de Cultura y Deporte fomenta la convivencia y el bienestar mental de las y los ciudadanos, respetando la multiculturalidad y en armonía con la naturaleza. Municipalidad

En Curridabat se encuentran innumerable cantidad de parques alrededor de todo Curridabat, se les ha colocado juegos infantiles, máquinas de ejercicio.

Ilustración N°2 Parque con máquinas de ejercicio



Fuente: www.curridabat.go.cr

El cantón cuenta con un Comité Cantonal de Deportes, el cual administra y orienta los recursos municipales y externos para el desarrollo deportivo y recreativo de los habitantes del cantón. El cantón además cuenta con un gimnasio de pesas, una piscina municipal y equipos federados de voleibol femenino (medalla de plata en juegos nacionales, actualmente en primera división y masculino (2a División y Divisiones menores), fútbol femenino y masculino, baloncesto femenino y masculino, fútbol sala femenino y masculino y balonmano femenino.

En el cantón se encuentra también el Estadio "Lito" Monge, y además se pueden encontrar por todo el cantón gimnasios al aire libre, parques recreativos y un parque de mascotas donde los habitantes del cantón disfrutan de espacios al aire libre.

Ilustración N°3 Estadio Municipal José Ángel "Lito" Monge de Curridabat



Fuente: www.facebook.com/EstadiosCR/photos/estadio-municipal-lito-monge-curridabat/

Ilustración N°4 Parque para mascotas Curridabat



Fuente: www.curridabat.go.cr

Servicios de salud

Con respecto a los servicios salud, en Curridabat se cuenta con el EBAIS por parte de la Caja Costarricense del Seguro Social, la clínica Unibe y otros servicios privados como la Torre Médica en Momentum Pinares.

Para los animales ya está en construcción lo que es el Hospital Veterinario Solidario.

El encargado del programa del adulto mayor de la municipalidad comparte la importancia de estas personas en la historia y cultura del Cantón.

“El factor religioso está presente siempre en las reuniones, se hace una oración al inicio tanto católicos como no católicos. Se resalta la importancia de que los adultos mayores rescatan la historia del cantón y son comunicadores de la misma. Cada uno tiene creencias, mitos y valores culturales que compartir y que se han ido perdiendo. En estas reuniones se reviven experiencias. Las celebraciones culturales se hacen y se celebran con música, cantos, y bailes. Se celebra el día de la no violencia al adulto mayor y se celebra el cierre del mes del adulto mayor”.

Fuente: Entrevista realizada al encargado del programa del adulto mayor en la municipalidad de Curridabat.

4.1.3 Factores políticos

El 8 de agosto de 1926, se publica en el diario oficial La Gaceta n.º 181 un proyecto de ley para convertir al distrito de Curridabat en cantón, bajo el nombre de "Julián Volio", en honor a Julián Volio Llorente, abogado y político costarricense, Secretario de Relaciones Exteriores de Costa Rica de 1863 a 1868.

Posteriormente, el 21 de agosto de 1929, bajo la segunda administración de Cleto González Víquez, se le otorga el título de villa al poblado de Curridabat. Además, por decreto n.º 209 del mismo día y año, Curridabat se convierte en el cantón número 18 de la provincia de San José, conformado por los distritos de la villa de Curridabat, Granadilla, Sánchez y Los Tirrases.

Curridabat es el cantón número 18 de la provincia de San José. Situado en el área centro-norte de la provincia de San José, en Costa Rica, y perteneciente a la Gran Área Metropolitana.

Gobierno local

EL gobierno local en el cantón de Curridabat está compuesto por una Alcaldía, un Consejo municipal, Comités cantonales y una estructura municipal que da soporte a la gestión del gobierno local.

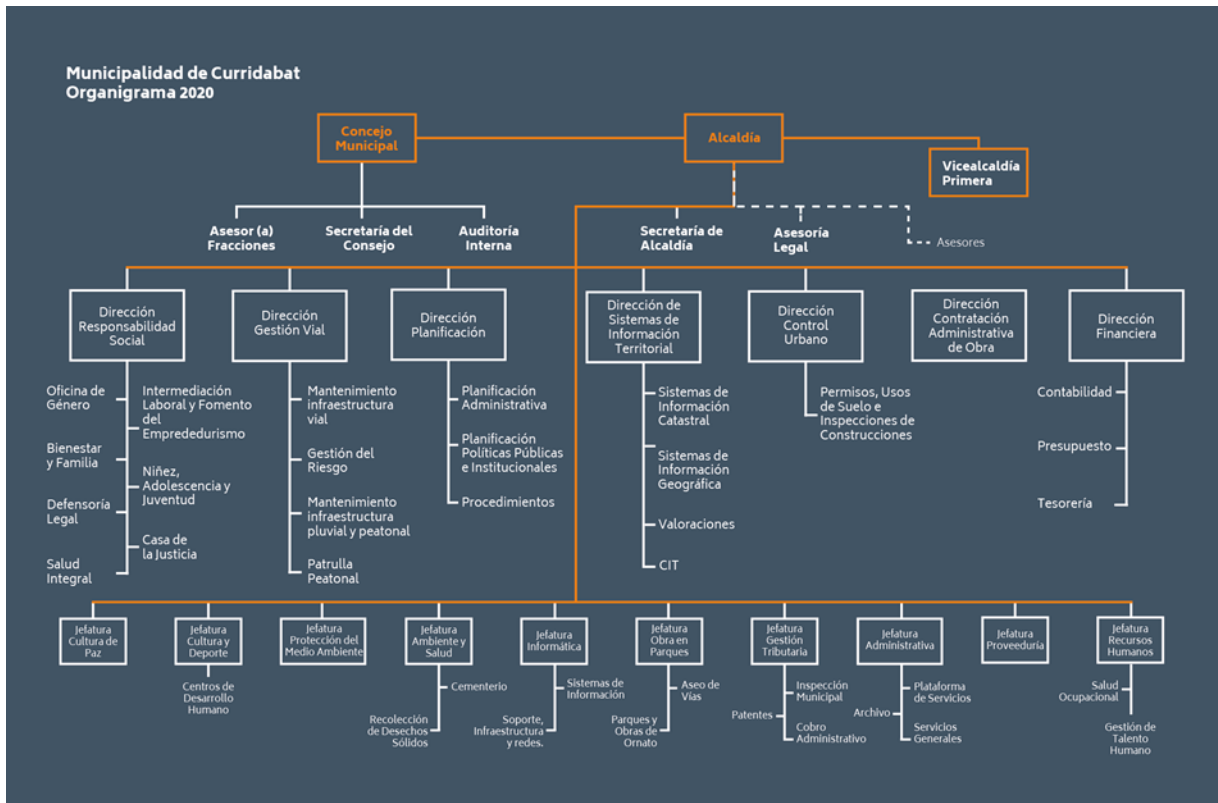


Figura N°14 Organigrama Municipalidad de Curridabat.

Fuente: www.curridabat.go.cr

Normativa

La municipalidad como gobierno local se rige por un marco normativo general y municipal.

Marco normativo general:

- La constitución política de Costa Rica
- Las leyes y reglamentos del poder ejecutivo

Marco normativo municipal

- Código municipal
- Convenios

- Políticas y Reglamentos

En detalle de esta normativa se puede encontrar en la dirección:

<https://www.curridabat.go.cr/cdocumentos/#marco-normativo-municipal>

El encargado del programa al adulto mayor comenta como la normativa influye en el programa que dirige.

“La política influye mucho y la normativa legal con el gobierno local dan apoyo a los programadas de adultos mayores. Hay compromiso para el cumplimiento de las leyes, la municipalidad siempre está pendiente de brindar espacios accesibles, rampas, aceras, parques. Se espera que las empresas también cumplan con las leyes y normativas vigentes. En el programa para adultos mayores se les brindan charlas sobre sus derechos y las leyes que alcanzan a los adultos mayores”.

Fuente: Entrevista realizada al encargado del programa del adulto mayor en la municipalidad de Curridabat.

Ilustración N°5 Escudo, slogan y bandera Municipalidad de Curridabat



Fuente: www.curridabat.go.cr

Ilustración N°6 Edificio Municipalidad de Curridabat



Fuente: www.curridabat.go.cr

4.1.4 Ambiente natural

El cantón de Curridabat ha definido para sí y se ha llamado “Ciudad Dulce”. ¿En qué consiste esa visión?, Consiste en eliminar el antagonismo histórico que ha existido entre la ciudad y la naturaleza. Se tiene la certeza de que Curridabat puede convertirse en un escenario de conservación de la biodiversidad. Todos los espacios habitables del cantón pueden denotar excelencia estética, moral y económica si aplicamos sobre ellos los resultados del trabajo colectivo de los individuos, de la comunidad y de la municipalidad.

Fuente: www.curridabat.go.cr

Ilustración N° 7 Mapa de coordenadas cantón de curridabat.

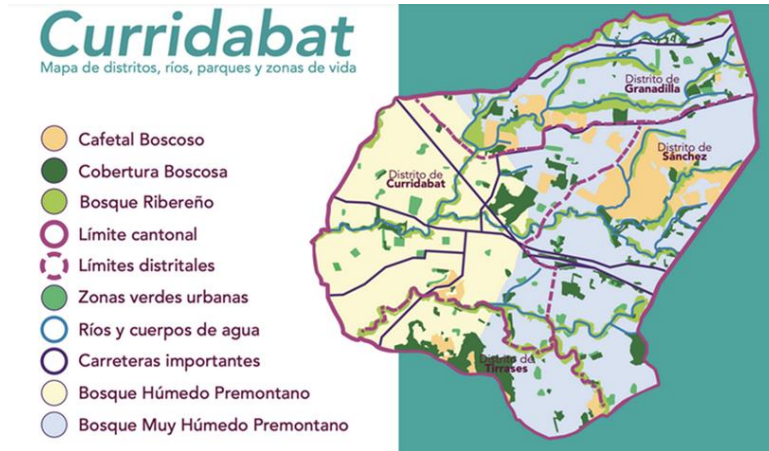


Coordenadas 9° 56' 00" N 84° 05' 00" O

Fuente: www.google.com/search?q=mapa+de+coordenadas+geograficas+canton+de+curridabat

Los principales ríos que atraviesan el cantón de Curridabat son: río María Aguilar, Tiribí, Ocloro, Puruses, Chagüite

Ilustración N°8 Mapa de distritos, ríos, bosques y zonas de vida



Fuente: www.curridabat.go.cr

Debido al crecimiento urbano mal planificado, el río María Aguilar presenta amenazas para la seguridad de la población, en especial por inundaciones durante la temporada de lluvias. La temporada de lluvias tiene una duración de seis meses; inicia en mayo y termina en noviembre.

En Curridabat también se han llevado a cabo proyectos innovadores para el crecimiento económico del cantón, como el uso de energía eléctrica renovable por medio de la implementación de paneles solares en la ciudad.

En el cantón de Curridabat se desarrollan una serie de proyectos en beneficios al medio ambiente dentro de los que se mencionan:

- Calidad del agua con macroinvertebrados

Polinizadores y estado de la biodiversidad: El departamento de Protección del Medio Ambiente ha realizado estudios de varios grupos de organismos en el cantón de Curridabat para establecer líneas de base de su estado de conservación. Los estudios indican que se cuenta con por lo menos 15 especies de abejas, 69 especies de

mariposas, 4 especies de colibríes y 8 especies de murciélagos. Adicionalmente se han realizado estudios sobre la diversidad de aves (179 especies), escarabajos y peces.

- Recuperación de áreas verdes en aceras

El objetivo es cambiar el césped que se usa tradicionalmente en las jardineras o espacios verdes de las aceras por plantas que produzcan flores y frutos para que la fauna del cantón pueda beneficiarse de estos. Este esfuerzo va de la mano con la publicación del Protocolo para Aceras Dulces, que explica paso a paso el procedimiento que utiliza este departamento, para que el mismo pueda ser replicado por cualquier ciudadano de Curridabat, así como por los desarrolladores que construyen proyectos en el cantón.

Ilustración N°9 Programa aceras verdes



Fuente: www.programacerasverde.go.cr

- Paso de fauna

El Paso de Fauna de la Urbanización Altamonte responde a una necesidad planteada por esta comunidad, debido al frecuente atropello de animales que ocurría frente a la entrada principal de la urbanización. Para solventar este problema se construyó un paso de fauna frente a la entrada principal que se asemeja a un paso peatonal elevado, pero con las condiciones necesarias para ser usado por animales, que pueden acceder por medio de escaleras, cables, e incluso por un paso subterráneo por debajo de un puente.

Ilustración N°10 Paso de fauna Altamonte



Fuente: www.curridabat.go.cr

- Plan local de adaptación al cambio climático

En colaboración con el CATIE se realizó el Plan Local de Adaptación al Cambio Climático de Curridabat. Este documento se desarrolló de manera participativa con el apoyo de la ciudadanía, los diferentes departamentos municipales involucrados en esta temática y actores estratégicos de instituciones gubernamentales y ONGs. Se

elaboraron mapas que muestran la vegetación remanente en el cantón de Curridabat, el área urbanizada y la temperatura superficiales máximas de los últimos cuatro años (2016-2018) obtenidas a partir de sensores remotos. Islas de calor, impactos y respuestas.

Las islas de calor o islas térmicas se refieren al patrón térmico que se encuentra en sitios altamente urbanizados en el centro o en la periferia de las ciudades. Son generadas por la pérdida de cobertura vegetal la cual es substituida por superficies impermeables como las carreteras de asfalto, edificios de concreto, ladrillo y otros materiales de construcción, dando resultado al cambio en el balance hídrico y radiactivo superficial, generando, por lo tanto, aumentos en la temperatura de las áreas urbanizadas. La identificación de estas islas térmicas en Curridabat está permitiendo desarrollar medidas de adaptación en la ciudad.

Los efectos del cambio climático en el nivel individual estarán condicionados a factores como el lugar donde viven; su edad, salud, ingresos y ocupación; y cómo se desenvuelven en su día a día. Los adultos mayores son más vulnerables a los impactos en la salud relacionados con el cambio climático por varias razones. Una razón es que los cambios normales en el cuerpo asociados con el envejecimiento, como la pérdida muscular y ósea, pueden limitar la movilidad. Los adultos mayores también tienen más probabilidades de tener una condición de salud crónica, como la diabetes, que requiere medicamentos para el tratamiento. Algunos adultos mayores, especialmente aquellos con discapacidades, también pueden necesitar asistencia con las actividades diarias.

El cambio climático aumentará los eventos de calor extremo y conducirá a temperaturas más altas durante todo el año. La exposición al calor extremo puede

aumentar el riesgo de enfermedad y muerte entre los adultos mayores, especialmente las personas con insuficiencia cardíaca congestiva, diabetes y otras enfermedades crónicas que aumentan la sensibilidad al calor. Las temperaturas más altas también se han relacionado con un aumento en los ingresos hospitalarios para personas mayores con afecciones cardíacas y pulmonares.

Fuente: www.curridabat.go.cr/inicio/proyectos/adaptacioncambioclimatico/

- Luminarias solares

El uso de energías alternativas, en este caso solar, permite la iluminación de espacios de una manera efectiva, mejora la percepción de seguridad y permite llegar a espacios de parques donde no existe electricidad convencional.

Fuente: www.curridabat.go.cr/inicio/proyectos/luminariassolares/

Ilustración N°11 Luminarias Solares



Fuente: www.curridabat.go.cr/inicio/proyectos/luminariassolares/

Según comunicó el encargado del programa del adulto mayor el tema ambiental es un tema prioritario.

“En la municipalidad el tema ambiental es una prioridad, se han creado parques y sembrado flora en el cantón. La naturaleza y el ambiente es un eje importante, existe un departamento dedicado a la salud ambiental. Se desarrolló un parque para perros donde los adultos mayores pueden llevar a sus mascotas. Se conoce que para los adultos mayores son compañía principal es una mascota. Los parques han sido pensados como un espacio para distraerse psicológicamente y aprovechar el momento en contacto con la naturaleza.”

Fuente: Entrevista realizada al encargado del programa del adulto mayor en la municipalidad de Curridabat

4.1.5 Factores tecnológicos

En el cantón de Curridabat existe una política pública donde es un derecho al acceso universal a internet.

Todo habitante del cantón de Curridabat tiene derecho de acceso gratuito a la Internet, el cual se reconoce como parte del Derecho a la Comunicación, elemento esencial de los derechos humanos fundamentales en el siglo XXI.

El presupuesto ordinario de la corporación municipal debe incluir cada año las sumas requeridas para completar la extensión de la red inalámbrica "Vitamina e", de acceso gratuito a Internet, a todo el territorio y a todos los habitantes del cantón en un plazo de 48 meses.

Fuente: Sesión ordinaria número 017-2010 de la Municipalidad de Curridabat

Se ofrecen servicios como el acceso gratuito a internet para fines de estudio, préstamo de computadoras, material bibliográfico como apoyo al estudio, investigación y literatura, orientación para el uso básico de Office y aparatos celulares, préstamo de libros, talleres, capacitaciones para todas las edades, personal especializado en bibliotecología para atención personalizada.

Fuente: www.curridabat.go.cr

“Existe mucha necesidad tecnológica para los adultos mayores. La brecha tecnológica es grande. En el programa a adultos mayores se han impartido cursos sobre el uso de la tarjeta de débito y crédito, el uso del cajero automático en conjunto con el BNCR.”

“También sobre las redes sociales y se ha identificado que utilizan Facebook y WhatsApp, entre ellos tiene grupos en whatsapp.”

“Algo interesante fue que usan el servicio de prepago en sus celulares y desechan el celular cuando se les termina y cambian de teléfono lo que ha sido un problema para volver a localizarlos.”

“Algunos de ellos si tiene un smartphone pero no todos. Ahora en este tiempo de pandemia es necesario un acercamiento virtual por medio de teams o zoom pero ellos no tiene equipo tal vez sus nietos. Algunos si tiene y hacen uso de la computadora, pero muy pocos.”

“Si hay mucho interés en conocer las nuevas tecnologías. Con el ICE se impartió un curso sobre el uso de internet y se matricularon muchos, pero solo había espacio para 12 personas”

Fuente: Entrevista realizada al encargado del programa del adulto mayor en la municipalidad de Curridabat

4.1.6 Fuerzas globales

“La tendencia global es hacia programas de salud al adulto mayor, las políticas internacionales obedecen a la tasa de crecimiento de los adultos mayores a nivel mundial y todo eso nos envuelve a nosotros.”

“Las instituciones como el ICE en el uso de la tecnología y el BNCR sobre robos con tarjeta o en sus cuentas. Igual existen muchas organizaciones como ONGs que quieren ayudar a este grupo de la población a tener otras actividades después de la jubilación. La tendencia es que cuiden de su salud mental y física.”

“En Costa Rica hay dos particularidades interesantes:

Algunos optan por jubilación retardada y se quedan en sus trabajos después de la fecha de su pensión. A diferencia de Europa que los jubilados no trabajan después de su jubilación.

A los adultos mayores de 45 años les cuesta mucho conseguir trabajo. En Estados Unidos las personas mayores trabajan hasta muy avanzada su edad. En China el adulto mayor es sinónimo de sabiduría.”

Fuente: Entrevista realizada al encargado del programa del adulto mayor en la municipalidad de Curridabat

4.1.7 Condiciones económicas

El cantón se caracteriza por poseer un alto grado de desarrollo urbano, económico y educativo, contando con un Índice de desarrollo humano de 0,807.

El mismo detalla que la población económicamente activa se distribuye de la siguiente manera:

- Sector Primario: 1,3%
- Sector Secundario: 17,5%
- Sector Terciario: 81,2

Fuente: Índice de desarrollo humano cantonal PNUD

Curridabat, al ser un cantón muy densamente poblado y urbanizado, sobresale a nivel nacional en múltiples aspectos relacionados con la economía y el urbanismo. El cantón, por ejemplo, sobresale como uno de los más competitivos de Costa Rica, de acuerdo con el Índice de Competitividad Cantonal (ICC) presentado por el Observatorio de Desarrollo (OdD) y la Escuela de Economía de la Universidad de Costa Rica (UCR) en 2017.

El cantón también sobresale por su atracción de inversión de desarrolladores con proyectos inmobiliarios; en los últimos años en Curridabat se ha experimentado un fuerte crecimiento de la construcción de torres de apartamentos y otros conceptos relacionados al urbanismo, entre ellos las torres Freses Aparta-Studios¹³ y Edificio Nest Freses¹⁴, dos torres de 25 y 26 plantas respectivamente que fueron inauguradas a inicios del año 2019 en el cantón, además proyectos de edificios como Foro

Curridabat de 27 pisos 15 y Xcala de 25 pisos 16 que serán inauguradas entre 2020 y 2021 y los cuales se situarían entre los edificios más altos de Costa Rica. También se pueden mencionar algunos proyectos de construcciones comerciales ya existentes, como los centro comerciales Multiplaza del Este, Momentum Pinares, Ciudad del Este o Cronos Plaza.

Fuente: www.odd.ucr.ac.cr

El cantón cuenta con una red vial en buenas condiciones, siendo el cantón el inicio de la autopista Florencio del Castillo, que llega hasta la provincia de Cartago, y de la radial de Zapote, que llega hasta el centro de San José. También cuenta con accesos al tren interurbano.

Curridabat cuenta con una red vial en buenas condiciones y completamente pavimentada, y además es un punto de inicio y de paso de varias carreteras, incluyendo la carretera Panamericana, conectando al cantón de Montes de Oca con el cantón de La Unión, el inicio de la autopista Florencio del Castillo y la radial de Zapote. El cantón también cuenta con acceso al tren interurbano del Gran Área Metropolitana, con dos paradas en el dos paradas en el distrito de Curridabat, y una en el distrito de Granadilla.

Fuente: www.curridabat.go.cr

Respecto a instituciones de educación el cantón de Curridabat cuenta con 12 escuelas públicas y privadas, 9 Colegios públicos y privados y 3 Universidades.

Fuente: www.ts.ucr.ac.cr

“La tasa de crecimiento de empresa en Curridabat se ha incrementado en los últimos años, principalmente en el comercio y construcción. Si bien es cierto se fue Republic Tobacco Company pero en su lugar se construyó Multiplaza del Este. La municipalidad si ha visto un crecimiento económico en el cantón.”

“Claro que la problemática de inflación y altas tasas de interés afectan tanto a los adultos mayores como a las empresas que se localizan en el cantón”.

Fuente: Entrevista realizada al encargado del programa del adulto mayor en la municipalidad de Curridabat

4.2 Ambiente industrial y competitivo inmediato según las cinco fuerzas competitivas de Porter y los factores que intervienen en el desarrollo de la estrategia competitiva de una nueva empresa en el segmento de adultos mayores en el cantón de Curridabat.

4.2.1 Rivalidad

La rivalidad es representada por presiones competitivas de empresas de la industria.

Tabla N°6 Servicios que utilizan los adultos mayores en la actualidad en el cantón de Curridabat

Tipo de servicio	Cantidad	Porcentaje
Medicina geriátrica	46	63%
Enfermería geriátrica	0	0%
Nutrición geriátrica	19	26%
Odontología geriátrica	19	26%
Fisioterapia geriátrica	37	51%
Asesoría legal	0	0%
Transporte privado	55	75%
Mensajería y paquetería	37	51%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020.

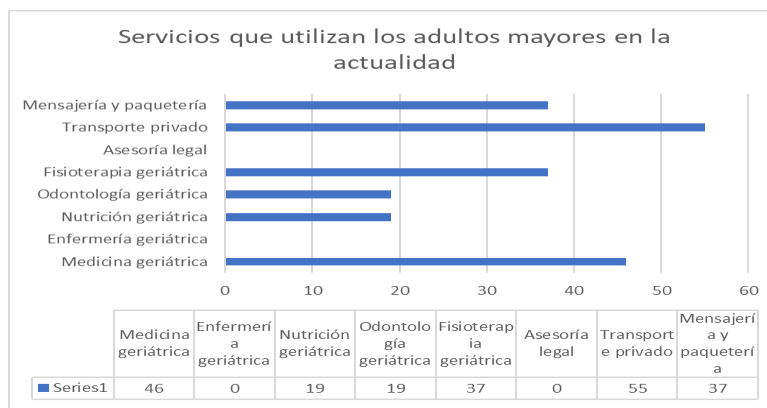


Figura N°15 Servicios que utilizan los adultos mayores en la actualidad en el cantón de Curridabat

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

Tabla N°7 Servicios que los adultos mayores utilizarían en el futuro en el cantón de Curridabat

Tipo de servicio	Cantidad	Porcentaje
Medicina geriátrica	73	100%
Enfermería geriátrica	73	100%
Nutrición geriátrica	63	86%
Odontología geriátrica	45	62%
Fisioterapia geriátrica	73	100%
Asesoría legal	73	100%
Transporte privado	64	88%
Mensajería y paquetería	64	88%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

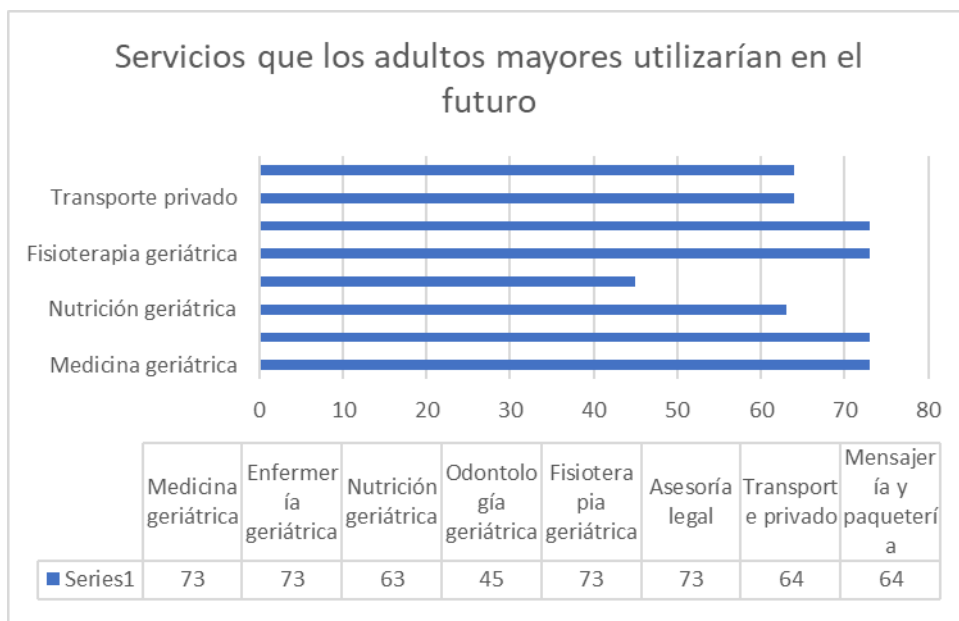


Figura N°16 Servicios que los adultos mayores utilizarían en el futuro en el cantón de Curridabat

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

Tabla N°8 Factores que le harían cambiar el servicio de medicina geriátrica

Medicina geriátrica	Cantidad	Porcentaje
Precio	0	0%
Cercanía	9	19,6%
Facilidades	9	19,6%
Mejor servicio	0	0%
No lo cambiaría	28	60,9%
Total	46	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

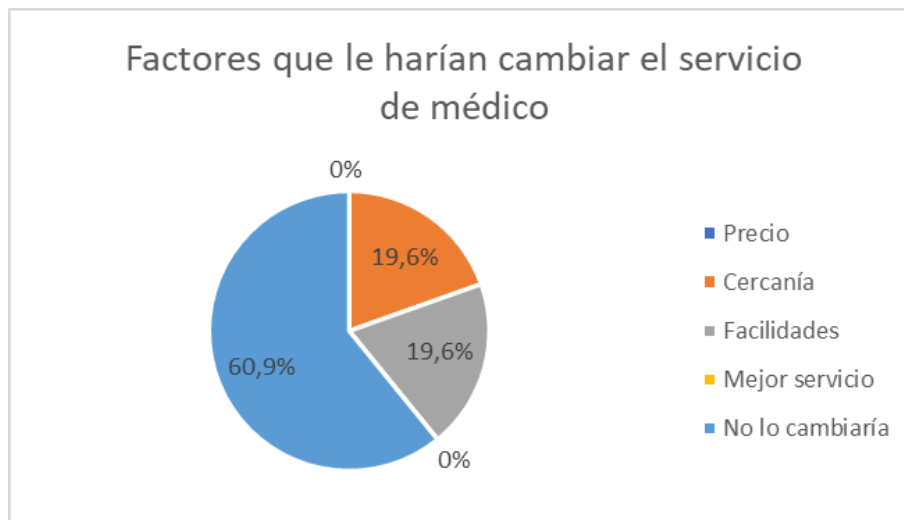


Figura N°17 Factores que le harían cambiar el servicio de medicina geriátrica

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

Tabla N°9 Factores que le harían cambiar el servicio de nutrición geriátrica

Nutrición geriátrica	Cantidad	Porcentaje
Precio	9	25%
Cercanía	9	25%
Facilidades	9	25%
Mejor servicio	9	25%
No lo cambiaría	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

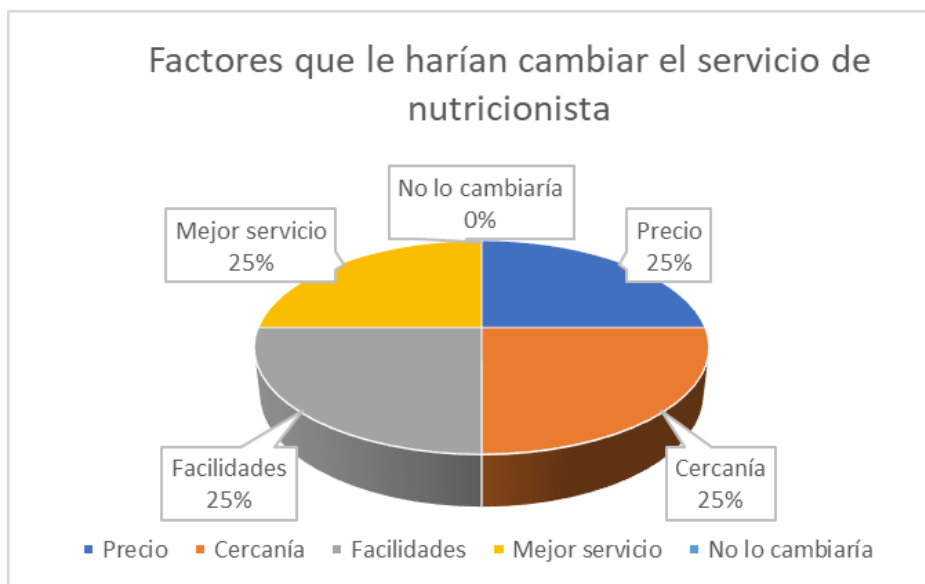


Figura N°18 Factores que le harían cambiar el servicio de nutrición geriátrica

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

Tabla N°10 Factores que le harían cambiar el servicio de odontología geriátrica

Odontología geriátrica	Cantidad	Porcentaje
Precio	0	0%
Cercanía	0	0%
Facilidades	10	34%
Mejor servicio	19	66%
No lo cambiaría	0	0%
Total	29	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

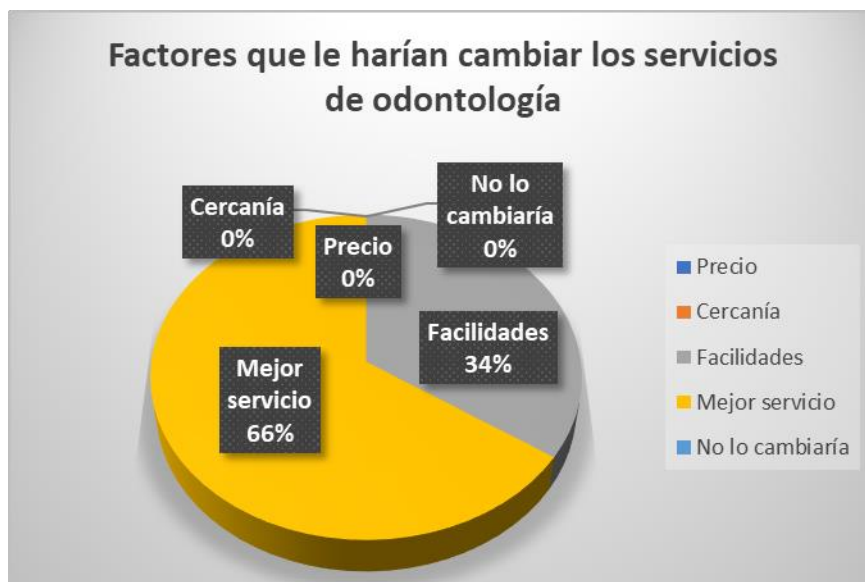


Figura N°19 Factores que le harían cambiar el servicio de odontología geriátrica

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

Tabla N°11 Factores que le harían cambiar el servicio de fisioterapia geriátrica

Fisioterapia geriátrica	Cantidad	Porcentaje
Precio	0	0,0%
Cercanía	19	28,4%
Facilidades	19	28,4%
Mejor servicio	19	28,4%
No lo cambiaría	10	14,9%
Total	67	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020



Figura N°20 Factores que le harían cambiar el servicio de fisioterapia geriátrica

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

Tabla N°12 Factores que le harían cambiar el servicio de transporte privado

Transporte privado	Cantidad	Porcentaje
Precio	28	37,33%
Cercanía	0	0,00%
Facilidades	0	0,00%
Mejor servicio	19	25,33%
No lo cambiaría	28	37,33%
Total	75	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020



Figura N°21 Factores que le harían cambiar el servicio de transporte privado

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

Tabla N°13 Factores que le harían cambiar el servicio de mensajería y paquetería

Mensajería y paquetería	Cantidad	Porcentaje
Precio	10	26%
Cercanía	0	0%
Facilidades	0	0%
Mejor servicio	28	74%
No lo cambiaría	0	0%
Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

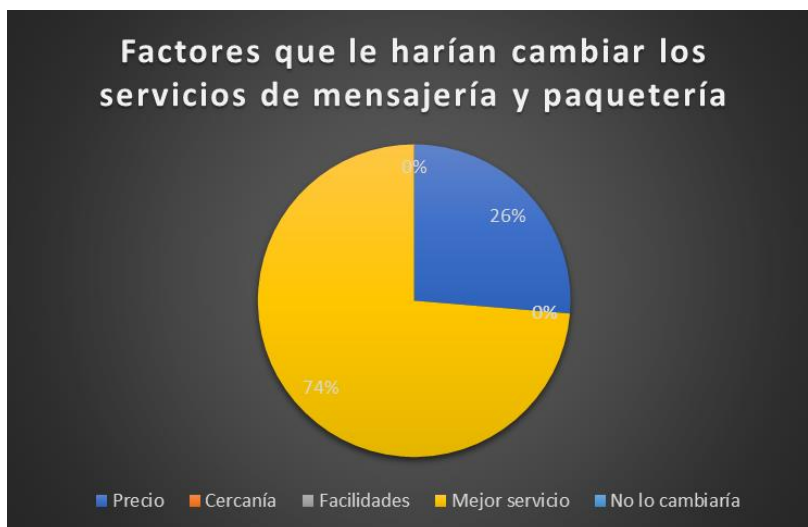


Figura N°22 Factores que le harían cambiar el servicio de mensajería y paquetería

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

“No hay suficiente oferta de servicios para atender a la población adulta mayor en el cantón de Curridabat. Los servicios actuales son muy pocos. Los habitantes adultos mayores deben buscar servicios especializados en otros lugares como Escazú, Guadalupe, Santa Ana. Los pocos profesionales que tiene sus consultorios no son especialistas para atender esta población. Ni siquiera el EBAIS cuenta con personal especializados en atender esta población”.

Fuente: Entrevista realizada al encargado del programa del adulto mayor en la municipalidad de Curridabat

4.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Tabla N°14 Condiciones para que empresas oferten sus servicios a adultos mayores en el cantón de Curridabat

Condiciones para que empresas oferten servicios	Cantidad	Porcentaje
Hay una oleada en la disponibilidad de servicio	0	0%
El servicio se ofrece por los proveedores a precio de mercado	54	74%
Hay buenos sustitutos o servicios aparecen con facilidad	9	12%
Hay gran número de proveedores de servicios	0	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

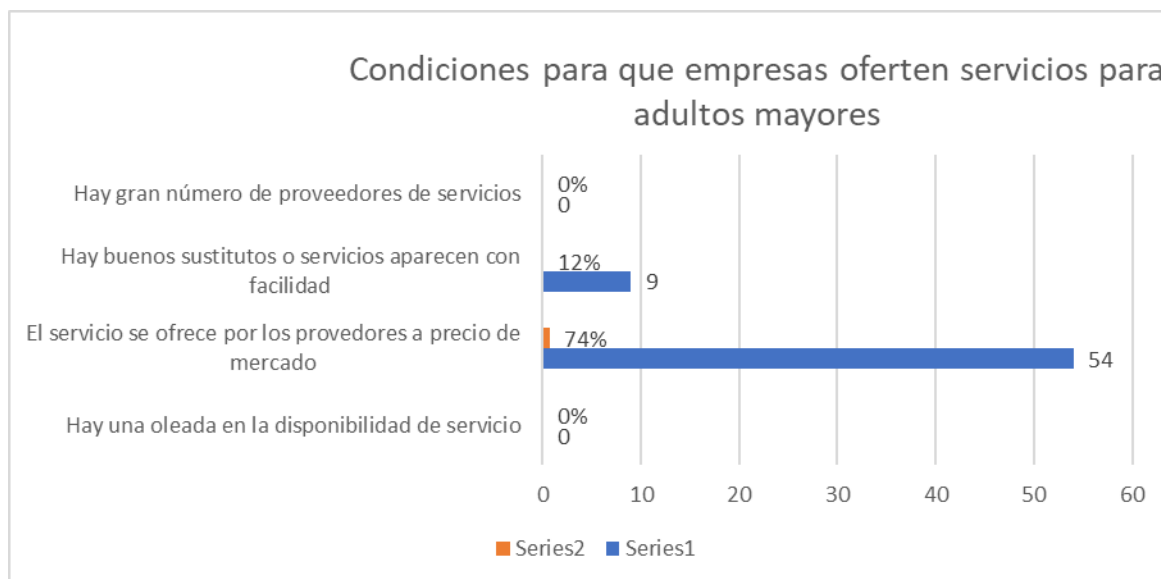


Figura N°23 Condiciones para que empresas oferten sus servicios a adultos mayores en el cantón de Curridabat

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

4.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Tabla N°15 Disponibilidad de servicios sustitutos en el cantón de Curridabat

	Cantidad	Porcentaje
Si	9	12%
No	64	88%
Total	73	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

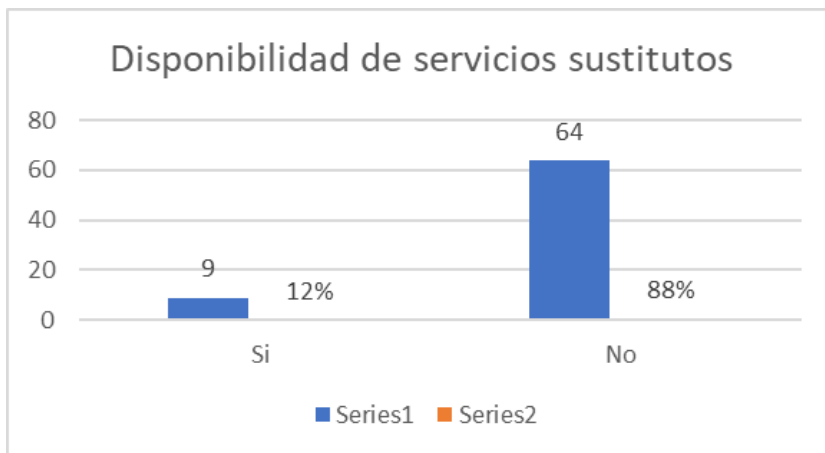


Figura N°24 Disponibilidad de servicios sustitutos en el cantón de Curridabat

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

Tabla N°16 El precio como factor atractivo en los servicios sustitutos

Precio factor atractivo	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	9	100%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	9	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

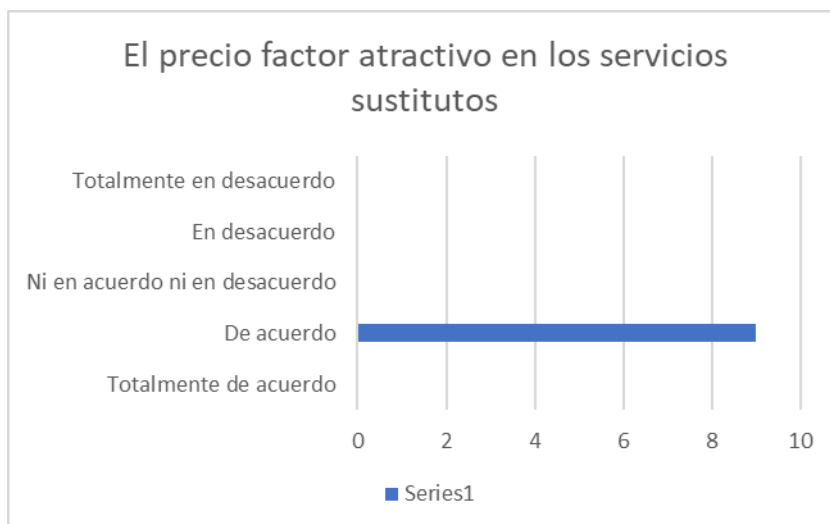


Figura N°25 El precio como factor atractivo en los servicios sustitutos

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

4.2.4 Poder de los proveedores

Tabla N°17 Características que identifican a los proveedores de servicios para adultos mayores en el cantón de Curridabat

Características que identifican a los proveedores	Cantidad	Porcentaje
Los servicios por parte de los proveedores son escasos	73	100%
Los servicios ofrecidos por los proveedores son diferenciados	27	37%
No hay buenos servicios sustitutos	64	88%
Los servicios están concentrados en pocas empresas	73	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

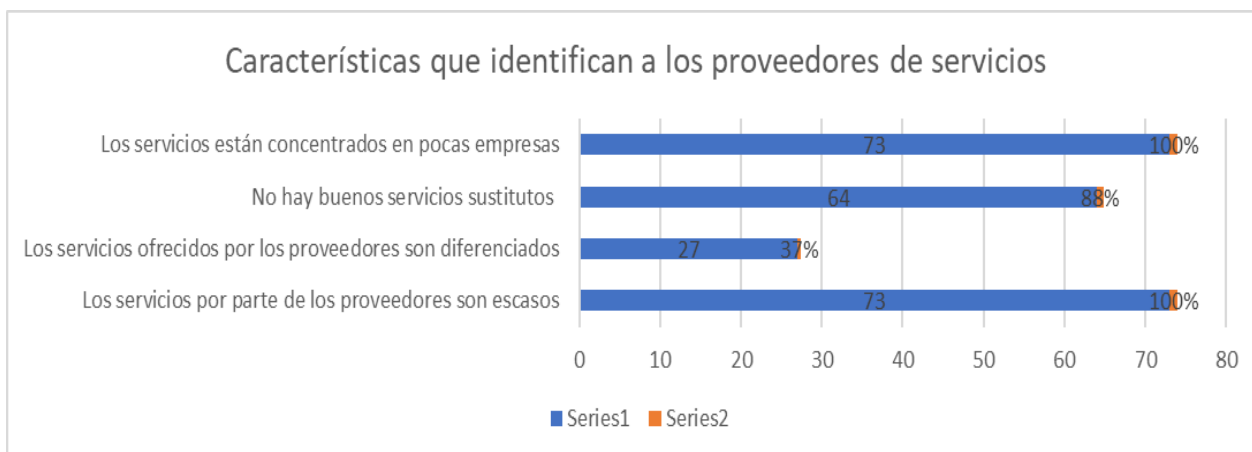


Figura N°26 Características que identifican a los proveedores de servicios para adultos mayores en el cantón de Curridabat

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

4.2.5 Poder de los clientes

Tabla N°18 El adulto mayor tiene información sobre la calidad y precios de los servicios que se ofrecen en el cantón de Curridabat.

El adulto mayor está bien informado	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	9	12%
En desacuerdo	18	25%
Totalmente en desacuerdo	46	63%
Total	73	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020



Figura N°27 El adulto mayor tiene información sobre la calidad y precios de los servicios que se ofrecen en el cantón de Curridabat.

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

Tabla N°19 La oferta de servicios es insuficiente para satisfacer las necesidades de los adultos mayores en el cantón de Curridabat

La oferta de servicios es insuficiente	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	64	88%
De acuerdo	9	12%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

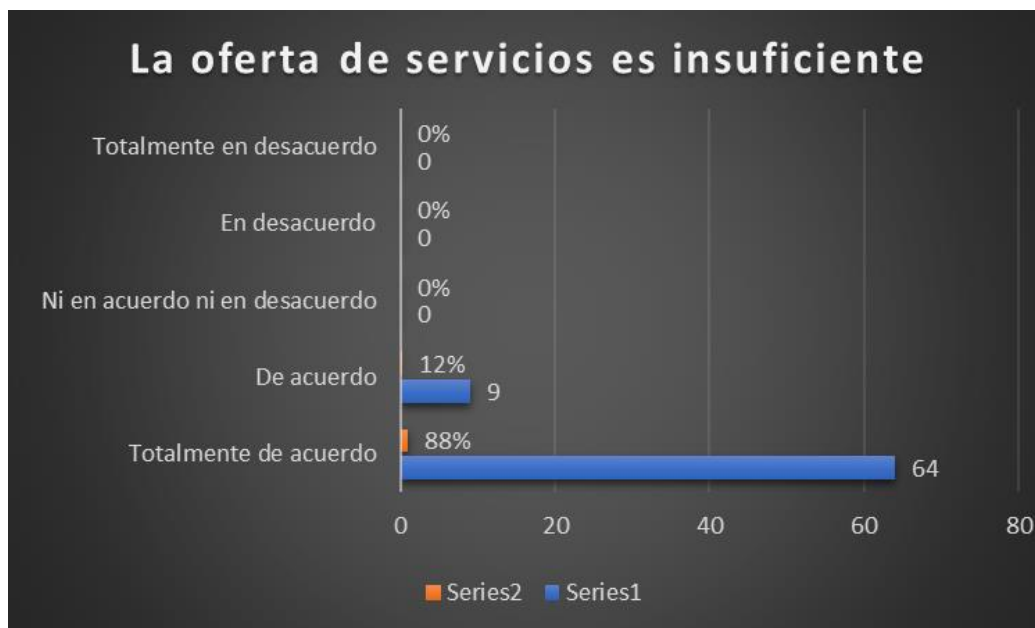


Figura N°28 La oferta de servicios es insuficiente para satisfacer las necesidades de los adultos mayores en el cantón de Curridabat

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

Tabla N°20 La información que reciben los adultos mayores en el cantón de Curridabat por parte de las empresas de servicios es limitada en cantidad y calidad

La información recibida es limitada en cantidad y calidad	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	46	63%
De acuerdo	27	37%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	73	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

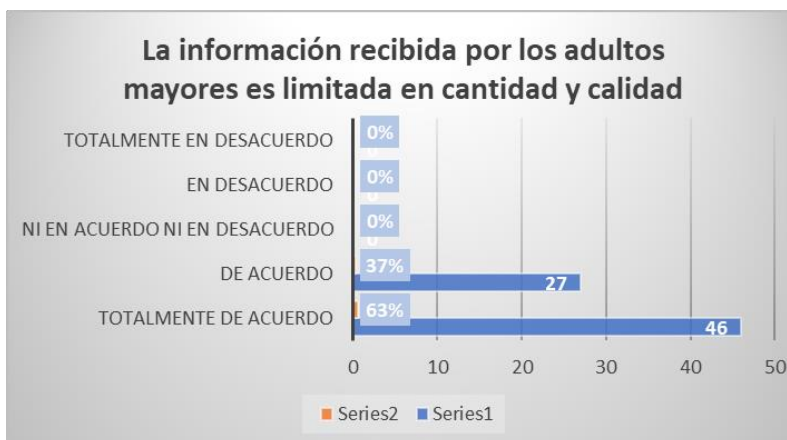


Figura N°29 La información que reciben los adultos mayores en el cantón de Curridabat por parte de las empresas de servicios es limitada en cantidad y calidad

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

4.3 La cadena de valor de una nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat y estrategia competitiva e identificación de la ventaja competitiva.

4.3.1 Las actividades de la cadena de valor

Tabla N°21 Importancia que le da el adulto mayor a las actividades del servicio en el cantón de Curridabat

Importancia a las actividades del servicio	Cantidad	Porcentaje
Administración	91	3%
Operaciones	227	9%
Distribución	237	9%
Ventas y Marketing	247	9%
Abastecimiento	374	14%
Investigación y desarrollo - tecnología	375	14%
Gestión del recurso humano	529	20%
Servicio al cliente	548	21%
Total	2628	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

Nota: A cada actividad se le asigna una valoración que va de 1 a 8. Con valor de 1 a la de menor importancia y de 8 a la de mayor importancia. (valoración máxima 584 y valoración mínima 73)

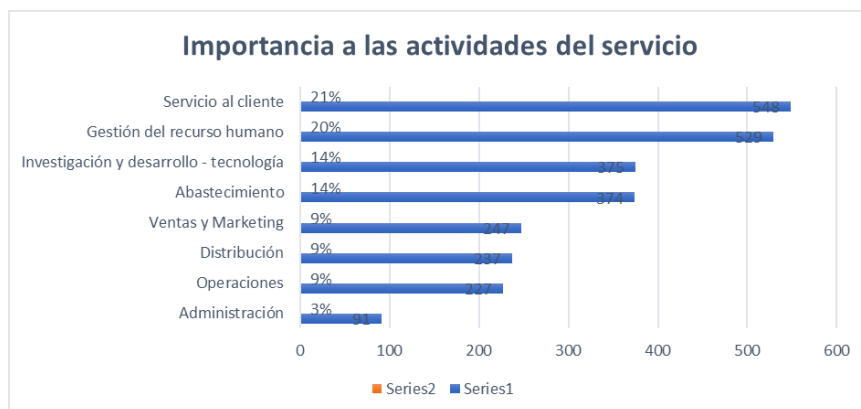


Figura N°30 Importancia que le da el adulto mayor a las actividades del servicio en el cantón de Curridabat

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

4.3.2 Estrategia competitiva

Tabla N°22 Tipo de servicio que prefieren los adultos mayores en el cantón de Curridabat

Tipo de servicio que prefieren	Cantidad	Porcentaje
Un servicio básico a precio bajo	9	12%
Un servicio diferenciado con mayor precio	0	0%
Un servicio básico al mejor precio para adultos mayores	18	25%
Un servicio diferenciado al menor precio para adultos mayores	46	63%
Total	73	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

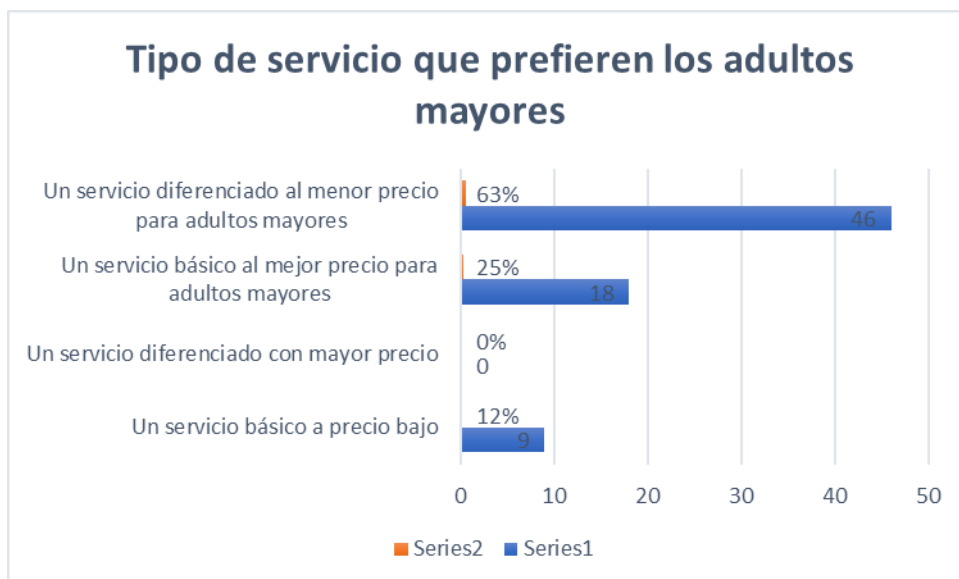


Figura N°31 Tipo de servicio que prefieren los adultos mayores en el cantón de Curridabat

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta aplicada a adultos mayores del cantón de Curridabat abril-junio 2020

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de la información recaba su discusión e interpretación con el objeto de exponer la posible respuesta al problema planteado en la investigación.

5.1 Los factores del macroambiente de mayor relevancia en el desarrollo de la estrategia competitiva para la nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores son los siguientes:

Respecto al factor demográfico, la totalidad de la población del cantón de Curridabat vive en la ciudad, el 8.22% de la población es adulta mayor y se muestra un mayor incremento en esta población en relación con el crecimiento natural de la población del cantón, la mayor proporción de adultos mayores se concentra en el distrito central del cantón y sus habitantes tienen un nivel de alfabetización del 99%.

Relacionado con el factor social el cantón de Curridabat cuenta con organizaciones culturales, deportivas y sociales que promueven el sano esparcimiento tanto físico como mental de sus habitantes. Se promueve e incentiva el fortalecimiento de las redes de artistas, portadores y portadoras de tradición del cantón por medio de tertulias y espacios de encuentro, respetando la multiculturalidad y en armonía con la naturaleza. El papel del adulto mayor es fundamental en el rescate de la historia del cantón y en pasar a las siguientes generaciones las creencias, mitos y valores culturales del ser *curridabatense*.

Dentro de los factores políticos de relevancia, Curridabat se convierte en el cantón número 18 de la provincia de San José en 1929, conformado por los distritos de Curridabat, Granadilla, Sánchez y Tirrases. El gobierno local de Curridabat está compuesto por una Alcaldía, un Consejo municipal, Comités cantonales y se rige por

un marco normativo general del país y municipal. El gobierno local es respetuoso y hace cumplir toda la normativa en relación con la atención del adulto mayor. Existe el programa de atención al adulto mayor que vela por el bienestar económico, físico y mental de esta población.

El factor del ambiente natural tiene una alta relevancia, el cantón de Curridabat se conoce como “Ciudad Dulce” donde se promueve la sana convivencia con la naturaleza. Se desarrollan proyectos de aceras verdes, luminarias solares, paso de fauna entre otros. Los parques en el cantón son espacios donde los habitantes pueden compartir junto con sus mascotas en contacto con la naturaleza. El análisis del cambio climático y su repercusión en la salud del adulto mayor es un tema prioritario para las autoridades del cantón.

La tecnología como factor de macroambiente es parte importante para el gobierno local, se tiene la política pública del derecho al acceso universal a internet. Se promueven capacitaciones para los adultos mayores para tratar de acortar una evidente brecha tecnológica, no todos cuentan con un teléfono inteligente pero los que tiene uno lo que más utilizan es *whatsapp* y *facebook*.

Las fuerzas globales mundiales que propician programas y políticas para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores en respuesta a una tendencia real del incremento de este segmento de población influyen en el desarrollo de políticas públicas a nivel nacional y cantonal para la atención a la población adulta mayor. Existe mayor interés por parte de instituciones públicas, privadas y sin fines de lucro por brindarle una mejor calidad de vida a la persona adulta mayor del cantón.

Las condiciones económicas del cantón de Curridabat propician un alto grado de desarrollo urbano, económico y educativo, se cuenta con un Índice de desarrollo humano de 0,807. Es un cantón densamente poblado y atrae la inversión de proyectos inmobiliarios. La red vial está en buen estado y tiene diferentes vías de acceso tanto dentro del cantón como a las rutas nacionales e internacionales.

5.2 Aspectos del ambiente industrial y competitivo inmediato que intervienen en el desarrollo de la estrategia competitiva de una nueva empresa en el segmento de adultos mayores en el cantón de Curridabat.

Respecto a la rivalidad entre competidores, actualmente los adultos mayores utilizan mayormente los servicios de transporte privado, seguido del servicio de medicina geriátrica, fisioterapia, mensajería y paquetería. En menor medida utilizan los servicios de nutrición y odontología geriátrica. Solamente los servicios de enfermería y asesoría legal no han sido utilizados por los adultos mayores, sin embargo, todos los servicios podrían ser utilizados en un futuro indicando un aumento en la demanda.

Los adultos mayores estarían dispuestos a cambiar el servicio actual por un mejor precio, mayor cercanía, mejores facilidades y un mejor servicio por tanto hay poca fidelidad. Algunos entrevistados no cambiarían su servicio de médico, fisioterapeuta y transporte privado ya que están satisfechos con el servicio brindado mostrando lealtad.

En relación con la amenaza de competidores nuevos, no hay gran número de proveedores de servicios para adultos mayores en el cantón. Los servicios que se ofrecen a los adultos mayores son servicios generales a precio de mercado.

En referencia a la amenaza de productos sustitutos, la mayoría de los adultos mayores opinan que no hay disponibilidad de servicios sustitutos en el cantón de Curridabat. Los pocos adultos que opinan que si hay servicios sustitutos están de acuerdo que el precio es un factor atractivo.

Sobre el poder de los proveedores en el cantón de Curridabat, los proveedores de servicios para adultos mayores son escasos, los servicios están concentrados en pocas empresas y muy poco diferenciados.

En referencia a la fuerza del poder de los clientes, el adulto mayor no tiene información sobre la calidad y precios de los servicios que se ofrecen en el cantón de Curridabat. La oferta de servicios es insuficiente para satisfacer las necesidades de los adultos mayores en el cantón de Curridabat y la información que reciben los adultos mayores en el cantón de Curridabat por parte de las empresas de servicios es limitada en cantidad y calidad.

5.3 Actividades de la cadena de valor de una nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat

Las actividades de la cadena de valor de mayor relevancia para los adultos mayores son: el servicio al cliente que se le brinde, el recurso humano que les atiende y un equipo tecnológico actualizado.

Con una valoración intermedia por parte de los adultos mayores está las actividades relacionadas con el abastecimiento y las actividades de mercadeo y las ventas.

Por otro lado, actividades como la gestión administrativa, operativa y distribución son actividades de menor importancia para los adultos mayores.

Los adultos mayores no quieren un servicio básico a precio bajo, y aunque si desean un servicio diferenciado no están dispuestos a pagar un mayor precio. Ellos buscan un servicio diferenciado que atienda las necesidades propias de su edad, pero sin tener que pagar de más.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

6.1.1 Factores del macro ambiente que intervienen en la estrategia competitiva de la nueva empresa de servicios para adultos mayores en el cantón de Curridabat

Sobre el factor demográfico la población adulta mayor representa un porcentaje importante de la población del cantón de Curridabat y es un segmento en crecimiento a diferencia de los nacimientos que están disminuyendo. La concentración de la población está en el distrito central del cantón y son personas que saben leer y escribir.

En el factor social los adultos mayores son portadores y comunicadores de la historia, creencias y tradiciones del cantón de Curridabat. El gobierno local y otras instituciones promueven la cultura, el deporte y la salud física y mental de la población adulta mayor en el cantón.

De acuerdo con los factores políticos el cantón de Curridabat cuenta con un gobierno local que hace cumplir las leyes, normas y reglamentos tanto a nivel local como nacional en defensa de la población adulta mayor e incentiva programadas para velar por el bienestar de esta población en el cantón.

El factor de ambiente natural se refleja con la Ciudad Dulce, modo que ha sido nombrado el cantón de Curridabat con una estrategia orientada a la sana convivencia con la flora y fauna del cantón, las autoridades están muy conscientes del cambio climático y del impacto que esto conlleva en la salud de la población adulta mayor y desarrollan proyectos y actividades para mitigar sus efectos.

Respecto al factor tecnológico existe una brecha tecnológica en la población adulta mayor, el gobierno local e instituciones les ofrecen capacitaciones en el manejo de la nueva tecnología y algunos utilizan redes sociales.

Las fuerzas globales y las tendencias internacionales y nacionales influyen en el gobierno local y organizaciones en mejorar la calidad de vida de los adultos mayores en el cantón de Curridabat.

Las condiciones económicas del cantón de Curridabat propician un crecimiento urbano y económico, hay inversión inmobiliaria y comercial lo que atrae a mayor cantidad de persona al cantón. Las condiciones económicas locales y nacionales afectan la economía de los adultos mayores.

6.2.2 Ambiente industrial y competitivo que influye en la estrategia competitiva de la nueva empresa de servicios para adultos mayores en el cantón de Curridabat

La fuerza de la rivalidad entre competidores es débil porque la demanda está en crecimiento, hay pocos competidores y los servicios no están diferenciados.

La fuerza de la amenaza de nuevos competidores es mayor ya que la demanda del comprador está en crecimiento y se pueden presentar utilidades atractivas al no presentar reacciones fuertes de las pocas empresas existentes que no se pueden oponer al nuevo ingreso.

La fuerza de los servicios sustitutos es casi nula ya que no existe presión por parte de las empresas que ofrecen servicios sustitutos en el cantón y estas son muy escasas.

La fuerza del poder de los proveedores es alta ya que los servicios son escasos, hay muy poca disponibilidad en el cantón, son cruciales para los adultos mayores y no existen buenos sustitutos.

La fuerza del poder de los clientes es mayor en algunos servicios ya que los costos de cambiar son bajos y los servicios no están diferenciados, sin embargo, enfrentan debilidades en la calidad y cantidad de la información que reciben de los proveedores y la oferta es insuficiente para atender sus necesidades.

6.2.3 Actividades de la cadena de valor y estrategia competitiva para la nueva empresa de servicios para adultos mayores en el cantón de Curridabat

La actividad más importante de la cadena de valor para los adultos mayores es el servicio que reciben por parte de una empresa seguido de las capacidades del recurso humano.

La gestión administrativa y operativa no son actividades relevantes que le agreguen valor.

La estrategia competitiva para la nueva empresa que brinde servicios a los adultos mayores en el cantón de Curridabat debe estar orientada a una estrategia de diferenciación dirigida.

6.2 Recomendaciones

Respecto a los factores del macroambiente de mayor relevancia en el desarrollo de la estrategia competitiva para la nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores se recomienda:

- Aprovechar las oportunidades presentes en los factores del entorno demográfico, social, político, ambiental, económico y político que propician un ambiente positivo para la nueva empresa que brinda servicios integrales a los adultos mayores en el cantón de Curridabat.
- Utilizar medios de comunicación tradicionales a la hora de establecer la estrategia de comunicación con el segmento de los adultos mayores en vista de la brecha digital presente en el factor tecnológico.

En relación con el ambiente industrial y competitivo que influye en la estrategia competitiva de la nueva empresa de servicios para adultos mayores en el cantón de Curridabat se recomienda:

- Considerar la situación favorable que ofrecen los factores del entorno competitivo inmediato a la nueva empresa que brinda servicios integrales a los adultos mayores del cantón de Curridabat tales como: la débil fuerza de la rivalidad entre competidores, la mayor fuerza para ingresar como un nuevo competidor, la casi nula fuerza de los servicios sustitutos, y la alta fuerza que podría tener como proveedor, a la vez de poco poder de los compradores al enfrentarse a una oferta insuficiente para atender sus necesidades.

- Ofrecer servicios diferenciados que agreguen valor ya que los compradores tienen bajos costos para cambiar de proveedor y solo en el caso de los servicios relacionados con salud hay una mayor lealtad.

En relación con las actividades de la cadena de valor y estrategia competitiva para la nueva empresa de servicios para adultos mayores en el cantón de Curridabat se recomienda:

- Establecer una planeación estratégica donde se indique claramente la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que marque el camino a seguir para la nueva empresa que brinda servicios integrales a los adultos mayores del cantón de Curridabat.
- Desarrollar una estrategia competitiva genérica basada en la estrategia de diferenciación dirigida como herramienta estratégica para la nueva empresa en la atención del mercado de adultos mayores en el cantón de Curridabat.
- Identificar los impulsores favorables que den fuerza a la estrategia competitiva de diferenciación dirigida y beneficien a la nueva empresa que brinda servicios a los adultos mayores del cantón de Curridabat.
- Fortalecer las actividades de servicio al cliente y gestión del recurso humano como parte de la cadena de valor reconocidas por los adultos mayores como las más relevantes y que agregan mayor valor a la hora de seleccionar una empresa de servicios.
- Desarrollar una ventaja competitiva basada en el servicio como un elemento distintivo que atraiga a los adultos mayores del cantón de Curridabat.

CAPITULO VII: PROPUESTA

El presente capítulo desarrolla la propuesta de la estrategia competitiva para la introducción al mercado de una empresa nueva que brinda servicios integrales a los adultos mayores del cantón de Curridabat.

7.1 Objetivo General

Diseñar la estrategia de diferenciación dirigida para que sea utilizada como herramienta estratégica de la empresa nueva que brinda servicios integrales al segmento de adultos mayores en el cantón de Curridabat considerando los resultados de la investigación.

7.2 Objetivos específicos

7.2.1 Proponer la misión, visión, valores y objetivos estratégicos para que marquen el camino de la nueva empresa que brinda servicios integrales a los adultos mayores del cantón de Curridabat, tomando como base los intereses de la empresa y las necesidades de los clientes.

7.2.2 Definir los impulsores de la estrategia competitiva de diferenciación dirigida considerando los requerimientos más relevantes de los adultos para que fortalezca la estrategia y la nueva empresa que brinda servicios a los adultos mayores del cantón de Curridabat.

7.2.3 Determinar las actividades primarias y de soporte de la cadena de valor para que funcionen como pilares de la estrategia de diferenciación dirigida de la nueva empresa

que brinda servicios en el cantón de Curridabat considerando la pertinencia de estas actividades para los adultos mayores.

7.2.4 Formular la ventaja competitiva para que funcione como elemento distintivo diferenciador que atraiga al adulto mayor del cantón de Curridabat basándose en las necesidades de servicio expuestas por este segmento.

7.3 Planes de acción

Los planes de acción desarrollan las actividades para el logro de los objetivos específicos.

7.3.1 Objetivo específico número 1: Proponer la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

La misión de la empresa es su razón de ser y representa qué somos, qué hacemos y porqué estamos aquí.

Misión: “Somos un equipo de trabajo confiable orientado a satisfacer las necesidades de servicios para los adultos mayores del cantón de Curridabat mediante la investigación y el desarrollo tecnológico”

La visión describe la aspiración de la empresa para el futuro.

Visión: Calidad de vida para los años dorados

Los valores son las creencias, normas básicas y fundamentales aplicadas en el quehacer de la empresa y conducta del personal en la consecución de las metas organizacionales.

Valores

- **Orientación al cliente:** La empresa tiene una actitud permanente para detectar y satisfacer las necesidades y prioridades de los adultos mayores por medio de los servicios y la atención que se les brinda.
- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo se expresa a través del compañerismo y el sentido de pertenencia al grupo de ayudarse mutuamente para el alcance de las metas. La sinergia del trabajo en equipo brinda satisfacción a los miembros que lo componen y aporta mayor productividad a la empresa.
- **Confiabilidad:** La confiabilidad es el sentimiento de saber que hay un soporte y respaldo, es irradiar confianza y seguridad, esto se refleja en un comportamiento y acciones de constancia, regularidad y seriedad en los compromisos ante sus clientes y colaboradores.
- **Investigación y desarrollo:** La investigación es un eje fundamental en el constante desarrollo de equipo médico, aplicación de tratamientos y medios para ofrecer un nivel de creatividad y novedad en los servicios para los adultos mayores.

Los objetivos estratégicos alinean las acciones para el logro de la misión y la visión, son indicadores de medida para llevar el pulso de la organización y motivan e inspiran al personal.

Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico

Lograr una participación de mercado de un 8% durante los dos primeros años en el mercado.

Objetivo financiero

Alcanzar el punto de equilibrio financiero en los primeros diez meses del año de operación.

7.3.2 Objetivo específico número 2: Definir los impulsores de la estrategia competitiva de diferenciación dirigida

Los impulsores para la estrategia competitiva dirigida a desarrollar por la empresa son:

Impulsores de primer nivel

- **Servicio al cliente:** La empresa se identifica por tener una atención personalizada y un servicio al cliente orientado siempre a la satisfacción de las necesidades de los adultos mayores. La organización cuenta con una cultura y filosofía orientada hacia el servicio al cliente. Los servicios se brindan las 24 horas del día los 365 días al año. Según el servicio solicitado, este se brinda en las instalaciones de la empresa, a domicilio, por teléfono, desde la página web o por WhatsApp. Se le ofrecen todos los medios disponibles para que el adulto mayor pueda recibir el servicio que requiere en el momento que lo necesita.

- **Habilidades capacitación y habilidades del personal:** La empresa cuenta con un personal altamente capacitado en su área y especialista en la atención del adulto mayor, factores que se consideran desde el momento del reclutamiento. Constantemente se realizan capacitaciones al personal tanto en el área técnica como en habilidades blandas. Se promueve la participación a seminarios, simposios a nivel nacional e internacionalmente para la actualización profesional. La empresa cuenta con alianzas estratégicas con sus proveedores para asegurarse de contar con las capacitaciones de vanguardia en el uso de equipo, tratamientos y metodologías que le permitan brindar un servicio con personal altamente calificado.
- **Investigación y desarrollo:** La empresa promueve la constante investigación que permite el desarrollo de nuevos servicios, tratamientos y soluciones a las necesidades de los adultos mayores. La empresa cuenta con convenios con organizaciones nacionales e internacionales para que su personal desarrolle proyectos de investigación que mejore la calidad de vida de los adultos mayores. Su personal forma parte de redes de contactos (*networking*) que les permiten compartir conocimiento y actualizarse con los hallazgos más relevantes en su área de especialidad y la administración siempre está al tanto de los estudios relacionados con el estado de la población adulta mayor a nivel nacional e internacional.

- Tecnología e innovación: Uso de equipo de última tecnología en el país para el tratamiento de padecimientos e innovación en las formas de atender a los adultos mayores en los diferentes servicios que se ofrecen. La empresa participa en ferias, congresos y actividades de tecnología y esta participación le permite estar actualizada en las nuevas tendencias tecnológicas en la atención a adultos mayores.
- Características y desempeño de los servicios brindados: Los servicios que se brindan por parte de la empresa están diseñados especialmente para la atención del adulto mayor. Es una empresa dedicada a ofrecer servicios diseñados con características específicas para la población adulta mayor considerando sus requerimientos de movilidad, comunicación y acceso.

Los impulsores de primer nivel se monitorean periódicamente con encuestas que se aplican a los clientes.

Impulsores de segundo nivel

- Insumos de calidad: Los elementos involucrados para la decisión de compra y adquisición de los insumos por parte de la empresa siempre están en fusión de la calidad y desempeño esperada por los clientes.
- Procesos de control de calidad: El control de calidad se realizan en todos los procesos de la empresa. Para todos los servicios que se brindan existen manuales de procedimientos, políticas, protocolos e indicadores de calidad.

- Ventas y marketing: Los esfuerzos de comunicación y estrategias de mercadeo están dirigidas a posicionar la empresa según los impulsores de primer nivel. Las herramientas de marketing y los medios de comunicación son los utilizados por los adultos mayores considerando la brecha digital existente.

7.3.3 Objetivo específico número 3: Determinar las actividades primarias y de soporte de la cadena de valor

El papel que juega la cadena de valor en el desarrollo de las actividades relacionadas con los impulsores de la estrategia competitiva diferenciada dirigida es fundamental:

Cadena de valor empresa nueva que ofrece servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat



Investigación y desarrollo – Tecnología
 Mejoramiento continuo en el servicio, procesos, medios de contacto, nuevos tratamientos y procedimientos médicos, avances en tecnología, equipo y sistemas de transporte y mensajería.

Gestión de Recursos Humanos
 Reclutamiento de personal orientado al servicio al cliente y especialistas en atención de adultos mayores, capacitación técnica y habilidades blandas, actualización profesional.

Administración general
 Estructura administrativa, contabilidad, cuentas por cobrar y por pagar, planillas, presupuesto, inversiones.

Actividades de Apoyo

7.3.4 Objetivo específico número 4: Formular la ventaja competitiva

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la empresa radica en brindar servicios integrales diferenciados para adultos mayores mediante una atención personalizada y especializada utilizando equipo, tratamientos y sistemas de vanguardia.

Las cuatro pruebas del poder competitivo del recurso

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

El recurso es valioso ya que es relevante para la estrategia de la empresa y permite aprovechar la oportunidad en el mercado. Este recurso responde a una necesidad que tiene los adultos mayores en el cantón de Curridabat al no contar con empresas que les ofrezcan servicios especializados.

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

Actualmente este recurso no se brinda en el cantón de Curridabat, los servicios que se ofrecen son generales a toda la población y ninguno dirigido y especializado en adultos mayores.

3. ¿Es difícil copiar el recurso?

El recurso es difícil de copiar ya que se requiere de una estrategia integral de servicios a ofrecer, capacidad en infraestructura y del recurso humano capacitado en la atención del adulto mayor.

4. ¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades?

El recurso es difícil de eliminar ya que no existen buenos sustitutos y los competidores actuales no tienen las capacidades en infraestructura y recurso humano para atender el segmento de mercado de los adultos mayores.

7.5 Presupuesto

Presupuesto

Estrategia competitiva para la nueva empresa que ofrecer servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat

	Actividades	Monto
1	Presentación, análisis y aprobación de la estrategia competitiva ante los socios y Junta Directiva de la nueva empresa	₡ 60 000,00
2	Elaboración del plan de comunicación interno	₡ 15 000,00
3	Comunicación de la estrategia competitiva a los colaboradores	₡ 50 000,00
4	Incorporación de las acciones consistentes a la estrategia competitiva en los planes de trabajo operativos de la empresa	₡ 75 000,00
5	Elaborar el plan de comunicación externa con los elementos diferenciadores para posicionar a la nueva empresa.	₡ 175 000,00
6	Implementación del plan de comunicación externa	₡ 850 000,00
7	Seguimiento de indicadores y alcance de objetivos	₡ 90 000,00
8	Evaluación de la estrategia competitiva	₡ 75 000,00
	Presupuesto total	₡ 1 390 000,00

REFERENCIA

- Abogado Victores. (2013). Asesoría Legal y Sociedad. Cuba. Recuperado de: <https://abogadovictores.com/que-es-la-asesoria-legal>
- Asamblea Legislativa (1999). Ley Integral para la Persona Adulta Mayor 7935. V. 7 del 28 /11/2013. La Gaceta. San José, Costa Rica.
- Ávila, F. (2010). Definición y objetivos de la geriatría. El Residente. Vol. V Número 2-2010: 49-54. México.
- Barrantes, R. (2014). Investigación: un camino al conocimiento: enfoque cuantitativo y cualitativo. San José: EUNED.
- Benavides, J., Weihrich, H., Cannice, M., Koontz, H., (2018). *Administración 1*. McGraw-Hill. México
- Chávez B., Manrique, J.Guzmán J. (2014). *Odontogeriatría y gerodontología: el envejecimiento y las características bucales del paciente adulto mayor: Revisión de literatura. Revista Estomatológica Herediana*. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Jul-Set; 24(3):199-207. Perú
- Conapam, (2020). Historia, Estadísticas, Regulación. Recuperado de <https://www.conapam.go.cr/inicio/>
- Daft, R., (2015). Teoría y diseño organizacional. Ed. 11. Cengage Learning Editores. México.
- Datosmacro.com (2020). Costa Rica: Economía y demografía. Expansión. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/costa-rica>
- Granados E., Coronado S., Toledo A. (2019). *Market forces, competitive strategies and small business performance: Evidence from Mexico's low-income market*. Contaduría y Administración 65(1), 2020, 1-25. México.
- Grande, E., & Abascal, E. (2014). Fundamentos y técnicas de investigación comercial. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Guirao S. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. Revista de Enfermería. v. 9, n. 2, ago. 2015. ISSN 1988 348X. Recuperado de <http://ene.enfermeria.org/ojs>
- Gureak Marketing. (2018). *Servicios de envíos de paquetes*. Recuperado de: <https://www.gureakmarketing.com/es/blog/27-marketing-relacional/70-servicios-empresas-paqueteria-mensajeria>
- Hernández R., Fernández C., Baptista M., (2014). Metodología de la investigación. 6ta Edición. McGraw-Hill. México.
- Hernández R., Mendoza Ch. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. México.

- Hidalgo K. (2018). *Plan Estratégico para la Academia Latinoamericana de Respuesta a Emergencias y Desastres (LARED)*. Tesis para optar al grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Dirección de Empresas. Universidad Estatal a Distancia (UNED), San José, Costa Rica
- INEC (2017). *Enaho 2017. Encuesta Nacional de Hogares 2017*. Recuperado de <https://www.inec.cr/multimedia/enaho-2017-encuesta-nacional-de-hogares-2017>
- INEC (2019). *Ingreso de los hogares según fuente y características de las personas por quintil y decil de ingreso per cápita, julio 2018 y julio 2019*. Recuperado de <https://www.inec.cr/ingresos-y-gastos-de-hogares/ingresos-de-los-hogares>
- Landa A. (2016). *Adulto mayor: Nutrición y resiliencia*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Fasta. Facultad de Ciencias Médica. Argentina
- Lazo A. Umaña, M. (2013). *Plan estratégico y operativo empresarial para Aluvitec*. Tesis para optar al grado académico de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia General. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica
- Leiva A., Cavazos J., Espejel J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y administración*, 63(3), México
- Loaiza, A. (2015). *Situación demográfica y epidemiológica de los adultos mayores. Santander. 1964-2011*. *Med UNAB*; 18(1) 58-65
- López, E., López, G., Agudelo M. (2019). *Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas*. *Información Tecnológica* Vol. 30(5), 191-202 (2019). Colombia
- Lovelock Ch. Wirtz J. (2015). *Mercadotecnia de servicios*. Sexta edición. Pearson.
- Moreno, J. (2017). *Planeación Estratégica*. Fundación Universitaria del Área Andina. Bogotá D.C.
- Municipalidad de Curridabat. (2020). *Servicios*. Recuperado de: <http://www.curridabat.go.cr/inicio/servicios/>
- Organización Mundial de la Salud (2019). *Tema de salud*. Recuperado de: <https://www.who.int/topics/nutrition/es/>
- Orucho M., Chemutai P.(2019). *Differentiation Strategy and Performance of Long-distance Bus Companies in Kenya*. *International Journal of Business and Management*; Vol. 14, No. 10; 146-154. Canada.
- Páramo, P. (2017). *La investigación en ciencias sociales*. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá.

- Pazos, E., & Gutiérrez, F. (2010). Manual para el curso de métodos de Investigación. Editorial Secade.
- Porter, M. (1988). *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental. México
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Ediciones Pirámide. México
- Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (COSTA RICA)
Indicadores Cantonales / PEN- INEC. – Sah José C.R. : ICE 2013. Recuperado de:
 196 p. : il. 28 cm.
- Rivera O. (2013). *El transporte remunerado de personas, en sus diversas modalidades, constituye un servicio público*. Sistema costarricense de información Jurídica. Procuraduría General de la República. Costa Rica. Recuperado de:
http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=17564&strTipM=T
- Sánchez, J. (2017). *Clústeres de información:herramienta adicional de estrategia competitiva para pymes (y II)*. Estrategias de empresas, Estrategia Financiera 352 (setiembre 2017), 32-37. España
- Revista enfermería C y L. (2016). *Especialidad de Enfermería Geriátrica*. Vol 2 - Nº 2; 91-104. España.
- Rojas, M. (2018). *Propuesta de una estrategia genérica para competir en un mercado saturado, con miras a un incremento en la cantidad de pacientes atendidos en la clínica Fisiomedics, la Rivera de Belén, Heredia, durante el segundo semestre 2018*. Tesis. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica
- Thompson, A., Peteraf, M., & Gamble, J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw Hill. México
- Thompson, A., Peteraf M., Gamble J., y Strickland A. (2015). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. 19º Edición, Editorial Mc Graw Hill. México
- Ulate I., Vargas E. (2016). *Metodología para elaborar una tesis*. EUNED. Costa Rica.
- Universidad de Alcalá, 2019. *Tipos de fuentes de información*. Recuperado de http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html.
- Vicenzo, F. (2016). *Adaptaciones Fisiológicas en el adulto mayor ante el ejercicio físico*. Efisioterapia.net. Recuperado de:
<https://www.efisioterapia.net/articulos/adaptaciones-fisiologicas-adulto-mayor-ante-ejercicio-fisico>

ANEXOS

Anexo # 1

Técnica: Revisión documental

Instrumento: Bitácora de revisión

Factores del macro ambiente que interviene en el desarrollo de la estrategia competitiva en una empresa nueva que brinda servicios integrales al segmento de adultos mayores en el cantón de Curridabat.

Variable de investigación	Información recopilada	Fuente
1. Aspectos demográficos: abarcan el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución del ingreso, así como las tendencias en estos factores.		
2. Fuerzas sociales: Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios.		
3. Factores políticos: Estos factores son las políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir		
4. Ambiente natural: Se encuentran fuerzas ecológicas y ambientales como el clima y el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua.		

5. Factores tecnológicos: Los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la Ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación.		
6. Fuerzas globales: Son las condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas hacia el comercio internacional. También incluyen prácticas socioculturales y el ambiente institucional en que operan los mercados globales. Las fuerzas globales influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales.		
7. Condiciones económicas: Se trata de los factores económicos en los ámbitos local, estatal o regional, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias, como tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficit o superávit comerciales, tasas de ahorro y producto interno per cápita. Los factores económicos también son las condiciones en los mercados de acciones y bonos que afectan la confianza del consumidor y el ingreso para gasto discrecional		

Anexo # 2

Cuestionario a adultos mayores

El presente cuestionario tiene como propósito recopilar información para la investigación titulada: Estrategia competitiva para el desarrollo de una nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat durante el primer cuatrimestre del año 2020, el estudio es requisito de graduación para optar al grado de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Dirección de Empresas de la Universidad Hispanoamericana.

Solicito respetuosamente su colaboración y le agradezco su valiosa participación.

La información suministrada es confidencial y es utilizada para efectos académicos.

Instrucciones: Seleccione la o las opciones suministradas en cada pregunta marcando con una X según corresponda.

1. A continuación, se le presenta un listado de servicios, seleccione los servicios que usted utiliza en la actualidad y los servicios que podría utilizar en el futuro.

Marca X	Servicios que utiliza en la actualidad	Marca X	Servicios que podría utilizar en el futuro
	Medicina geriátrica		Medicina geriátrica
	Enfermería geriátrica		Enfermería geriátrica
	Nutrición geriátrica		Nutrición geriátrica
	Odontología geriátrica		Odontología geriátrica
	Fisioterapia geriátrica		Fisioterapia geriátrica
	Asesoría legal		Asesoría legal
	Transporte privado		Transporte privado
	Mensajería y paquetería		Mensajería y paquetería

2. ¿Cuál de los siguientes factores haría que usted cambie el servicio que recibe en la actualidad por otro, o si no lo cambiaría?

Servicio	Precio	Cercanía	Facilidades	Un mejor servicio	No lo cambiaría
Medicina geriátrica					
Enfermería geriátrica					
Nutrición geriátrica					
Odontología geriátrica					
Fisioterapia geriátrica					
Asesoría legal					
Transporte privado					
Mensajería y paquetería					

2.1 En los servicios donde marcó que no lo cambiaría favor indicar porqué.

3. ¿Existen servicios sustitutos disponibles con facilidad para los adultos mayores en el cantón de Curridabat? Se define un servicio sustituto como aquel servicio diferente al que se busca originalmente pero que hace lo mismo.

- a) Si Sigue la pregunta número 4
- b) No Sigue a la pregunta número 5

4. Consideran que los servicios sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos importantes?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5. De la siguiente lista seleccione las características que más identifican a los proveedores de servicios para los adultos mayores:

<input type="checkbox"/>	Los servicios por parte de los proveedores son escasos (lo que permite que las empresas lleven la delantera para fijar precios)	<input type="checkbox"/>	Hay una oleada en la disponibilidad de servicios por parte de empresas o profesionales.
<input type="checkbox"/>	Los servicios ofrecidos por los proveedores son diferenciados	<input type="checkbox"/>	El servicio que se provee está disponible con muchos proveedores al precio de mercado
<input type="checkbox"/>	No hay buenos sustitutos de lo que los proveedores ofrecen	<input type="checkbox"/>	Hay buenos sustitutos o aparecen nuevos servicios con facilidad
<input type="checkbox"/>	La proveeduría de los servicios está concentrada en pocas empresas o profesionales.	<input type="checkbox"/>	Hay un gran número de proveedores de servicios en relación con el número de adultos mayores

6. ¿Usted, como comprador de servicios está bien informado sobre la calidad, precios y costos de los servicios que se ofrecen en el Cantón de Curridabat?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

7. ¿La oferta de servicios por parte de los profesionales o empresas en el cantón de Curridabat es insuficiente para satisfacer las necesidades de los adultos mayores?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

8. ¿La información que usted como adulto mayor recibe de las empresas o profesionales que brindan servicios es limitada en calidad y cantidad?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni en de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

9. En orden de importancia indicar el valor que le da usted como adulto mayor a las actividades relacionadas con el servicio. (asignando el número 1 a la de menor importancia y el 8 a la de mayor importancia)

Valor	Características
	Abastecimiento: materiales, equipo, consultorios, edificio, oficinas, todo lo que se utiliza para brindar el servicio a nivel de infraestructura.
	Operaciones: Recepción, citas, mantenimiento, limpieza.
	Distribución: Oficinas y consultorios de atención. Página web. Plataforma virtual.
	Ventas y Marketing: Ofertas, promociones, centro de llamadas, telemarketing.
	Servicio: Atención personalizada por parte de especialistas, horarios de atención, y seguimiento.
	Investigación y desarrollo – Tecnología: Equipo avanzado y uso de tecnología
	Gestión del Recurso Humano: calidad del personal, capacitados y con formación, experiencia comprobada.
	Administración: Facturación, cobro.

10. Al elegir un servicio cuál de las siguientes opciones es la que priva en su elección.
- Un servicio básico a precio bajo.
 - Un servicio diferenciado con mayor precio.
 - Un servicio básico al mejor precio para adultos mayores.
 - Un servicio diferenciado al mejor precio para adultos mayores.

Anexo # 3.

Entrevista a encargado del programa de adulto mayor

La presente entrevista tiene como propósito recopilar información para la investigación titulada: Estrategia competitiva para el desarrollo de una nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat durante el primer cuatrimestre del año 2020, el estudio es requisito de graduación para optar al grado de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Dirección de Empresas de la Universidad Hispanoamericana.

Solicito respetuosamente su colaboración y le agradezco su valiosa participación.

La información suministrada es confidencial y es utilizada para efectos académicos.

Guía de preguntas

Instrucciones: Por favor brindar las respuestas a las siguientes preguntas según su opinión y experiencia en los temas abordados.

Las empresas de servicios a las que se refieren en las preguntas son específicamente a empresas o profesionales independientes que brindan servicios de: Medicina geriátrica, enfermería geriátrica, nutrición geriátrica, odontología geriátrica, fisioterapia geriátrica, asesoría legal, transporte privado y servicios de mensajería.

1. Según su experiencia ¿cuáles aspectos demográficos como el tamaño, la tasa de crecimiento y distribución por edades en los adultos mayores, su distribución geográfica y la distribución del ingreso ha impactado el programa que usted dirige y a las empresas de servicios de la localidad?
2. De acuerdo con su opinión ¿cuáles de los factores sociales (valores, actitudes, factores culturales, estilos de vida en creencias) en los adultos mayores impactan el programa que dirige y a las empresas que brindan servicios en su comunidad?
3. ¿Qué tanto influyen la política y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes al programa a los adultos mayores que dirige y a las empresas o profesionales independientes que ofrecen servicios en el cantón de Curridabat?
4. Con base en su criterio ¿cuáles aspectos ambientales y fuerzas ecológicas han generado impacto en el programa a los adultos mayores y a las empresas de servicios en el Cantón?
5. Con su experiencia en la atención a los adultos mayores ¿cuáles son los cambios tecnológicos y los avances técnicos que han tenido impacto en el

programa que dirige? Y ¿Cuál es el impacto en los negocios de servicios de la comunidad?

6. Según su opinión ¿qué condiciones y cambios en los mercados globales, como sucesos políticos y políticas internacionales hacia el adulto mayor impactan a las empresas y los servicios que ofrecen?
7. Con base en su criterio ¿cuáles factores económicos en el ámbito local, estatal o regional, nacional o internacional como las tasas de crecimiento económico, de desempleo, de inflación y de interés, déficit o superávit comercial, tasas de ahorro y producto interno per cápita afectan a los adultos mayores y a las empresas que ofrecen servicios en el cantón?
8. ¿En el cantón de Curridabat existe suficiente oferta de servicios de médicos, abogados, odontólogos, nutricionistas, fisioterapeutas, enfermeros, transportistas privados y mensajeros para los adultos mayores de la comunidad?

DECLARACIÓN JURADA

Yo Elsie Serrano Sibaja, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número uno ocho dieciséis setecientos setenta y seis, egresada de la carrera de Administración de empresas con énfasis en Dirección de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Estrategia competitiva para el desarrollo de una nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curidabat durante el primer cuatrimestre del año 2020, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 8883 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. 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, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los veinte días del mes de agosto del año dos mil veinte.

ELSIE
SERRANO
SIBAJA (FIRMA)



Firmado digitalmente por
ELSIE SERRANO SIBAJA
(FIRMA)
Fecha: 2020.08.20
23-43-07-067007

Firma del estudiante

Cédula:1-816-776

CARTA DEL TUTOR

San José, 12 de agosto de 2020

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Elsie Serrano Sibaja, cédula de identidad número 1-0816-0776, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Estrategia competitiva para el desarrollo de una nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat durante el primer cuatrimestre del año 2020**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura en administración de empresa con el énfasis en Dirección

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%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

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

Atentamente,

seir chacon
 achi

Firmado digitalmente
 por seir chacon achi
 Fecha: 2020.08.12
 11:03:01 -06'00'

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

CARTA DE LECTOR

San José, 02 de octubre del 2020

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas

Atención: Oficina de Registro, Recinto Llorente

Estimados señores:

La estudiante Elsie Serrano Sibaja, cedula número 1 0816 0776 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Estrategia competitiva para el desarrollo de una nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores en el Cantón de Curridabat durante el primer cuatrimestre del año 2020", el cual ha elaborado para obtener el grado de Licenciada en Administración de Negocios, con énfasis en Dirección.


He revisado el contenido y analizado particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y el enlace de éstos con las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

Además, verifique, que se realizaron los cambios recomendados en el proceso de lectura y quedo muy satisfecho con el trabajo realizado.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado a defensa pública.

Atentamente,

**RONALD
ORTIZ
RAMIREZ
(FIRMA)**



Firmado digitalmente
por RONALD ORTIZ
RAMIREZ (FIRMA)
Fecha: 2020.10.02
14:33:40 -06'00'

MSc. Ronald Ortiz Ramírez
Cédula 1 591 178
CPCECR 2146

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 2 de octubre del 2020

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Elsie Serrano Sibaja con número de identificación 1-816-776 autor (a) del trabajo de graduación titulado: Estrategia competitiva para el desarrollo de una nueva empresa que brinda servicios integrales a adultos mayores en el cantón de Curridabat durante el primer cuatrimestre del año 2020 presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Dirección; 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.

Cordialmente,

ELSIE
SERRANO
SIBAJA (FIRMA)

Firmado digitalmente
por ELSIE SERRANO
SIBAJA (FIRMA)
Fecha: 2020.10.09
17:39:11 -06'00'

Elsie Serrano Sibaja

Firma

1-816-776

Número de cédula

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES 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) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian 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) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes 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 del autor y la fecha de publicación.

e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

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