

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA**

**FACTORES QUE INFLUYEN PARA
DETERMINAR LA ESTRATEGIA GENÉRICA
COMPETITIVA DE LA EMPRESA KALEM
COSTA RICA S.A, EMPRESA ESPECIALISTA
EN ASESORÍAS CONTABLES Y
FINANCIERAS EN EL GRAN ÁREA
METROPOLITANA, DURANTE EL TERCER
CUATRIMESTRE DEL 2021.**

MILENA DAYANNA DUARTE ÁVILA

MAYO, 2022

Índice De Contenido	3
AGRADECIMIENTOS	8
DEDICATORIA	9
Capítulo I. INTRODUCCIÓN	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1.1. Antecedentes internacionales y nacionales	11
1.1.2. Delimitación del problema	29
1.1.3. Justificación	29
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	30
1.3. Objetivos	30
1.3.1. Objetivo general	30
1.3.2. Objetivos Específicos	30
Capítulo II. Marco De Referencia	31
2.1. MARCO Teórico	32
2.1.1. Cadena de valor	32
2.1.2. Cinco estrategias competitivas genéricas	35
2.1.3. Factores Macroambientales	41
2.1.4. Modelo de competencia de las 5 fuerzas según Porter.	44
2.1.5. Las cuatro pruebas de poder competitivo de un recurso.	49
2.1.6. Teoría de los recursos y capacidades.	50

	4
2.2. Marco Conceptual	52
2.2.1. Análisis FODA.	52
2.2.2. Benchmarking.	52
2.2.3. Capacidad.	52
2.2.4. Entorno.	52
2.2.5. Estrategia.	52
2.2.6. Inteligencia competitiva de marketing.	53
2.2.7. Macroambiente.	53
2.2.8. Macroeconomía.	53
2.2.9. Mercadotecnia.	53
2.2.10. Producto Interno Bruto (PIB).	53
2.2.11. Recurso.	53
2.2.12. Ventaja competitiva.	53
2.2.13. Ventaja comparativa (en el comercio internacional).	53
2.3. Marco Contextual	54
2.3.1. Reseña histórica	54
Capítulo III. Método	56
3.1. Enfoque	57
3.1.1. Enfoque cuantitativo	57
3.1.2. Enfoque cualitativo	57
3.1.3. Enfoque mixto	58

	5
3.2. Alcance	58
3.3. Diseño	59
3.4. Unidad de análisis de objeto u estudio	60
3.4.1. Población	60
3.4.2. Tipo De Muestra	61
3.4.3. Criterios de inclusión y exclusión	61
3.4.4. Consideraciones Éticas	61
3.5. Instrumentos Para La Recolección De La Información	62
3.6. Estrategia De Análisis De Los Datos	69
Capítulo IV. Resultados	70
4.1. Entrevista	71
4.2. Fuentes secundarias	78
4.2.1. Objetivo 1	78
4.2.2. Objetivo 2	87
4.2.3. Objetivo 3	90
Capítulo V. Discusión	92
5.1. Objetivo 1	93
5.2. Objetivo 2	97
5.3. Objetivo 3	100
Capítulo VI. Conclusiones	103
6.1. Objetivo 1	104

6.2. Objetivo 2	105
6.3. Objetivo 3	107
Capítulo VII. Propuesta	109
7.1. Nombre de la propuesta	110
7.2. Institución en la cual se va a desarrollar	110
7.3. Objetivo general	110
7.4. Objetivos específicos	110
7.4.1. Planificar una estrategia competitiva, basada en los factores macro ambientales, propuestos para la empresa de asesorías contables y financieras.	110
7.4.2. Analizar el ambiente competitivo con la finalidad de aportar valor agregado a la estrategia de la empresa de asesorías contables y financieras.	110
7.4.3. Potencializar la ventaja competitiva de la empresa de asesorías contables y financieras, con la finalidad de aportar valor agregado a la empresa.	110
7.5. Cronograma de actividades.	110
7.6. Presupuesto	111
7.7. Descripción detallada de las fases de la propuesta.	111
7.7.1. Planificar una estrategia competitiva, basada en los factores macro ambientales, propuestos para la empresa de asesorías contables y financieras.	112
7.7.2. <i>Analizar el ambiente competitivo con la finalidad de aportar valor agregado a la estrategia de la empresa de asesorías contables y financieras.</i>	115
7.7.3. Potencializar la ventaja competitiva de la empresa de asesorías contables y financieras, con la finalidad de aportar valor agregado a la empresa.	117

Capítulo VIII. Referencias	120
Capítulo IX. Anexos	126
9.1. ENTREVISTA	127
9.2. DECLARACIÓN JURADA	134
9.3. CONSENTIMIENTO INFORMADO	135
9.4. CARTA APROBACIÓN TUTOR	137
9.5. CARTA APROBACIÓN LECTOR	138
9.6. CARTA CONSENTIMIENTO INFORMADO EMPRESA	139
9.7. FORMATO DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA LA UTILIZACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.	141

AGRADECIMIENTOS

A Dios porque sin Él la oportunidad de llegar hasta aquí no sería posible.

A Joel por haber creído en este proyecto, y apoyarme en el desarrollo de esta tesis por medio de su empresa.

A mi tutor y profesor Seir Francisco Chacón Asís, por haber sido tan paciente, por su acompañamiento, gran apoyo y guía.

DEDICATORIA

A mi mejor amigo, compañero, y amado esposo por su apoyo, acompañamiento y ayuda incondicional en medio de todo este proceso.

A mis queridos mami, y a Melico porque me han visto crecer de una y mil maneras, y en cada una de esas etapas han estado ahí con su guía, ayuda y consejos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

El propósito de este apartado es dar a conocer investigaciones realizadas anteriormente, que estén relacionadas a temas relevantes al desarrollo de este estudio.

De acuerdo con la investigación *Análisis de la Competitividad del Sector Financiero de la Ciudad de Manizales*, Diana Ximena Velásquez Sánchez justifica la necesidad de comprender con mayor profundidad las condiciones competitivas de un sector económico que, en Colombia, se mantiene en crecimiento y contribuye de manera importante en la economía colombiana. (Velásquez, 2018).

Con base en esta ideología, Velásquez estudia 12 entidades financieras de la ciudad de Manizales, en Colombia, donde realiza un análisis sobre la competitividad del sector financiero desde diferentes ideologías, entre ellas las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter quien plantea que existen dimensiones alternas importantes al evaluar una empresa en competencia:

La más poderosa de las 5 fuerzas, consiste en alcanzar la preferencia del comprador. De este modo, existe una lucha con las demás empresas del sector en referencia a lograr una mayor participación en el mercado y a obtener una ventaja competitiva (Thompson & Strickland, 2003). En términos de estrategias genéricas, esta lucha puede basarse en precios bajos, innovación o ajuste a las condiciones del cliente (Porter, 1990; Miles & Snow, 1978). (Velásquez, 2018).

El alcance de esta investigación se desarrolló de tipo descriptivo, puesto que se caracterizó el fenómeno de la competitividad a partir de una serie de categorías preestablecidas (constructo sobre competencias distintivas) y se describieron sistémicamente las problemáticas del sector analizado. (Velásquez, 2018).

Este análisis, logró obtener como resultado un conocimiento actualizado sobre las variables que están afectando la competitividad en este segmento, así como la influencia de estas en el sector.

Es importante recalcar, que, como resultado de esta investigación, se derivan ideas sobre investigaciones para realizar a futuro, que facilitan una mejor comprensión de la competitividad del sector financiero. La sugerencia de la autora es realizar un análisis de muestras más amplias en entidades financieras de Colombia, así como aplicar un estudio de alcance cuantitativo y mediante la estrategia de estudio de caso. Así mismo, analizar si estas empresas poseen capacidades dinámicas que les permiten adecuar su operación a las circunstancias cambiantes del entorno, y si dichas capacidades influyen en ofrecerle al consumidor/clientes nuevos productos y servicios. (Velásquez, 2018).

Como una de las conclusiones de esta investigación, la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter en las entidades financieras señaló las siguientes fuerzas influyentes:

- Amenaza de nuevos competidores: Por medio del estudio quedó establecido que esta es una fuerza que influye poco, dado que el sector goza de un alto nivel de regulación gubernamental.
- Amenaza de productos sustitutos: El estudio proyecta fuerzas que pueden llegar a sustituir en el mediano-largo plazo los productos-servicios actuales que prestan las organizaciones del sector. La emergencia de las FINTECH y las criptomonedas amenazan con entrar con más fuerza en el mercado.
- Rivalidad de la industria-sector: La rivalidad de la industria-sector, actualmente, se concentra principalmente en el desarrollo de canales tecnológicos y la competencia a través de las tasas de interés.
- Poder de negociación de los compradores: Los compradores (consumidores/clientes) están ejerciendo presión para que las entidades establezcan un portafolio segmentado-especializado de productos y servicios. En adición, esperan que el servicio que les prestan las entidades financieras esté sustentado en plataformas tecnológicas.

- Poder de negociación de los proveedores: Se encontró que los proveedores que tienen más incidencia en la operación y la rentabilidad de las entidades financieras analizadas son los proveedores de tecnología, infraestructura y servicios de gestión humana. (Velásquez, 2018).

En el estudio realizado por Angela Paola Silva Pérez, de la Universidad Nacional de Colombia en 2020, titulado: Diseño de una estrategia de gestión basada en Sistemas de Gestión de Calidad para generar una ventaja competitiva en las MiPyMEs Colombianas dedicadas a la prestación de servicios de laboratorio de ensayos para productos eléctricos: Caso SERING TEST LAB S.A.S, se realiza un análisis estratégico donde, entre otras variables, toma en cuenta algunas ventajas competitivas basadas en la oferta de servicios diferenciados para la prestación de servicios y la oferta de servicios de ensayos. Se realizó un análisis del macroentorno, microentorno, de los recursos, las capacidades, los segmentos de mercado, la gestión empresarial, entre otros puntos importantes, con la finalidad de presentar como producto final un análisis estratégico para el laboratorio en cuestión.

Este trabajo final de profundización es de tipo cualitativo descriptivo con un enfoque inductivo teniendo en cuenta que los datos y la información se exploran y describen con el fin de lograr la interpretación del fenómeno de investigación para luego generar una perspectiva -no estadística- más general (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014). (Silva, 2020).

Como extracto de las conclusiones que consideró Silva Pérez en su trabajo de investigación, se cita:

Resultado de este trabajo, podemos considerar que la implementación de un sistema de gestión de calidad complementado con una buena gestión estratégica puede lograr una serie de ventajas competitivas para la organización teniendo en cuenta que la eficiencia, la calidad y la capacidad de satisfacer los requisitos del cliente, que son características propias del sistema de gestión de calidad, son factores formadores de ventaja competitiva, y que la gestión estratégica

crea el camino para su consolidación a través de la generación de estrategias acordes al entorno de la organización, sus recursos y sus capacidades internas. (Silva, 2020).

Como parte de las recomendaciones, una de ellas es seguir con el desarrollo, documentación y divulgación de los procedimientos internos a todos los miembros de la organización, enseñando la nueva metodología y los nuevos principios en los cuales estará basada la operación para lograr la apropiación del sistema, ya que como meta debe estar que todo el personal reconozca la importancia y los beneficios de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, permitiendo generar una nueva cultura organizacional enfocada a la calidad.

Como recomendación final para la organización se deberá continuar con la revisión y análisis del entorno, el desarrollo de estrategias acordes a su entorno, la mejora de su operación y modelo de negocio, la evaluación y medición del desempeño, todo lo que le permite alcanzar su propósito estratégico, mediante el cumplimiento de los objetivos planteados. (Silva, 2020).

En el Estudio de los factores macro ambientales y las fuerzas de Porter que afecta a la PYME A2020 en el mercado actual de lubricantes y grasas para vehículos, durante el segundo cuatrimestre del 2020 en el cantón de Oreamuno de Cartago; se toma en cuenta empresas o personas que se dediquen a la venta y distribución de lubricantes y grasas en el mercado actual de vehículos. El objetivo general de Marvin Andrés Masís Rivera en esta investigación es: Analizar los factores macro ambientales y las fuerzas de Porter que afectan a la PyME A2020 en el mercado actual de lubricantes y grasas para vehículos durante el segundo cuatrimestre del 2020 en el cantón de Oreamuno de Cartago. En este, se abarcan los factores macro ambientales como el demográfico, el social, el económico, así como el ambiente externo y las regulaciones que existen en el mercado que se encuentra la PyME A2020. (Masís, 2020).

Ya que, para el tema de nuestro interés, se alinea al segundo objetivo de esta investigación, es el que se mencionará para estos efectos; el cual indica: Examinar las condiciones que permitan establecer alianzas estratégicas con los proveedores de los diferentes tipos de productos presentes en el mercado de la PyME A2020, entrevistando a los proveedores

de lubricantes, durante el segundo cuatrimestre del 2020 en el cantón de Oreamuno de Cartago. (Masís, 2020). Basado en esto, se concluye que, debido a la gran cantidad de proveedores, es importante que esta PYME inicie una alianza estratégica con los proveedores, en donde ambas partes resulten beneficiadas, y que tengan visiones similares, que propicie una buena relación comercial. (Masís, 2020).

Respecto a las recomendaciones, específicamente para el segundo objetivo se desglosa:

- Se recomienda a la PyME iniciar la alianza con un proveedor que tenga experiencia en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos.
- No es recomendable iniciar una alianza con proveedores como Castrol porque obligan a las PyMEs a realizar compras mensuales fijas por montos altos de dinero.
- Establecer en un contrato previo antes de iniciar con la alianza con el proveedor, para poder definir las obligaciones que va a tener cada empresa.
- Se recomienda escoger un socio que tenga productos y servicios que vayan a complementar a la PyME en el mercado de lubricantes.
- Se recomienda a la empresa informarse sobre los diferentes tipos de proveedores que existen en el mercado, los precios de los productos que distribuyen y la forma de manejar las compras.
- Se recomienda a la PyME que cuente con diferentes proveedores, por si en algún momento uno se va el otro pueda sustituir a la PyME con los productos que tenía el otro.
- Como hay tanta variedad de proveedores, deberían buscar el que más los beneficie con los precios y los servicios.

El Plan de acción de la Propuesta de esta investigación, para este objetivo específico es lograr la alianza estratégica, con Pennzoil, y con esto generar publicidad en su local comercial, un atractivo para los clientes, así como atraer mayor clientela. (Masís, 2020).

NGUYEN, THI NGUYET QUE (Cindy) de Southern Cross University ubicada en Australia, en su investigación denominada: *Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese Enterprises*, apoyada en investigaciones anteriores respecto a la gestión del conocimiento considera que hay un vacío identificado, ya que aunque se han realizado muchos estudios, muy pocos se han enfocado en la relación que existe entre la gestión del conocimiento y la ventaja competitiva, por lo que busca abordar las siguientes cuestionantes y un pequeño extracto de su respuesta:

To fill the identified gaps emerging from a review of prior research, this study seeks to deal with the following three main research questions:

Q1. What are the key dimensions of the KM capability of a firm?

Q2. How do the key dimensions of the KM capability of a firm relate to each other?

Q3. How do the key dimensions of the KM capability of a firm affect its CA? (Cindy, 2010, p vii, viii, ix).

1. ¿Cuáles son las dimensiones claves para la capacidad de la gestión del conocimiento de una empresa?

Gold, Malhotra y Segars (2001) y Smith (2006) proporcionan un modelo de capacidad de la gestión del conocimiento, con dos dimensiones clave a saber, la infraestructura de la gestión del conocimiento y las capacidades de proceso. (Cindy, 2010)

2. ¿Cómo se relacionan entre sí las dimensiones clave para la capacidad de una gestión del conocimiento de una empresa?

Por ejemplo, Gold (2001) sostiene que, si la cultura organizacional no admite la aplicación de tecnología, independientemente de la base tecnológica que se establezca, la tasa de adopción puede permanecer muy baja. La infraestructura de TI, por otro lado, también puede ayudar a negar algunos problemas culturales, especialmente en los mercados internacionales (Soley & Pandya 2003), alentando así a las personas a participar en la creación, el intercambio y la aplicación del conocimiento.

Una de las hipótesis de este estudio, se refiere a que la tecnología permite empleados en varias ubicaciones para aprender como grupo de una o varias fuentes en un punto único o múltiples en el tiempo. Sin embargo, al configurar la capacidad de la infraestructura de las tecnologías de información para la gestión del conocimiento, las habilidades humanas logran combinar, integrar, coordinar y utilizar las tecnologías de información de manera creativa y eficaz. (Cindy, 2010).

3. ¿Cómo afectan las dimensiones clave de la capacidad de una gestión del conocimiento de una empresa en su ventaja competitiva?

La capacidad de la infraestructura técnica de la gestión del conocimiento tiene un impacto positivo indirecto en ventaja competitiva. (Cindy, 2010).

Los procesos que cambian, renuevan y explotan los recursos basados en el conocimiento, pueden representar las capacidades dinámicas de la empresa relacionadas con el conocimiento que son fundamentales para la creación y sostener una ventaja competitiva en los mercados dinámicos de hoy.

El estudio pretende proporcionar una variedad de recomendaciones prácticas con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos de negocio (Cindy, 2010).

Es importante mencionar que parte de las limitaciones del estudio es que puede presentar un sesgo de respuesta asociado con el único informante asociado a esta investigación.

Una de las conclusiones más importantes de este estudio, es que se agrega y expone literatura capaz de proporcionar información sobre el papel crítico en relación con la competitividad en las empresas, lidiando con la gestión del conocimiento y la ventaja competitiva, ya que es escasa la información proporcionada sobre el desarrollo de las empresas de Vietnam.

En una industria láctea, Rafael VB Junqueira de la Universidad de Massey, Auckland, en Nueva Zelanda, realiza un análisis sobre las *prácticas en la Cadena de valor lácteo: Un comparativo entre Nueva Zelanda y Brasil*.

La importancia de este estudio radica en que la industria láctea afecta positivamente en la exportación, ingresos y empleo tanto en Nueva Zelanda como en Brasil, por esa razón se esperaba dar a conocer la estructura de la gobernanza y de la cadena de suministro.

El problema principal en el cual se basa esta investigación es: ¿Cómo afectan las estructuras de gobierno y las prácticas de gestión de la cadena de suministro a la relación entre los productores de leche y su cooperativa? (Junqueira, 2010).

- Estructuras de gobierno: Existe un Consejo como canal de interacción entre el gobierno y los agricultores, que vela por garantizar y representar los intereses de los agricultores.
- Gestión de la cadena de suministro: Conjunto de actividades realizadas por una organización para promover una gestión eficaz de su cadena de suministro. Para
 - Interacción entre cooperativas y agricultores: El nivel de interacción entre la empresa y la leche. Tres aspectos principales para propiciar una buena gestión: comunicación, servicios de formación y extensión, programa de suministro de insumos agrícolas.
 - Mecanismo del pago de leche: Los agricultores tienden a aceptar mejor las variaciones en el precio de la leche cuando comprenden la metodología de cálculo del precio de la leche.
 - Selección y evaluación de proveedores: Son dos importantes métodos para asegurar que los proveedores de leche cumplan con las regulaciones, por lo que tiene un efecto sobre la relación entre la cooperativa y los agricultores. Contribuye a que mantengan un registro de su negocio, que es una buena herramienta para mejorar el desempeño de sus fincas. (Junqueira, 2010).

De estos hallazgos han surgido dos conclusiones generales. Primero, estructuras de gobernanza y suministro. Las prácticas de gestión de la cadena tienen un efecto significativo en

la relación entre los productores de leche y su cooperativa. Influyen en la relación colaborando para integrar mejor a los proveedores de leche y la empresa mientras se desarrolla en los agricultores un sentido de confianza y compromiso con la cooperativa.

La segunda conclusión que se puede extraer es que, aunque existen diferencias entre Empresas de Nueva Zelanda y Brasil, ambas buscan tener estructuras de gobierno y cadena de suministro, las prácticas de gestión que están diseñadas para mejorar la coordinación e integración en el valor cadena. Las diferentes características de la industria láctea en cada país requieren diferentes modelos de las cooperativas, sin embargo, los conceptos de integración y colaboración entre los proveedores de leche y la empresa son de vital importancia dentro de cada organización.

Colectivamente, esta mayor integración y relaciones de confianza a largo plazo contribuyen a que las empresas mantengan su ventaja competitiva. (Junqueira, 2010).

Respecto a las limitaciones que fueron parte de esta investigación, es importante tomar en cuenta que la muestra fue de dos lecheras, una en Nueva Zelanda y otra en Brasil.

Hugo Marcelo González Rodríguez, de la Universidad de Chile realiza una investigación titulada: *Plan estratégico para lograr un crecimiento en ventas de un 100% de una clínica dental en un periodo de 4 años*, cuyo objetivo general es: Diseñar un plan estratégico de crecimiento para que la clínica dental Oral Blank logre aumentar las ventas totales en un 100% en cuatro años.

Una vez analizada la situación de la clínica dental, se desea brindar un análisis y propuestas de valor, que brinden información relevante, que genere valor agregado a los dueños, con la finalidad de tomar decisiones basadas en ellas y gestionar de una mejor manera la clínica.

Basado en la investigación, González (2021), determina que se realizó un estudio del análisis del mercado potencial, análisis de los clientes, análisis de los competidores relevantes, benchmarking internacional, análisis del macroentorno y finalmente un análisis interno.

Concluyendo esta investigación, y con base a los resultados obtenidos, se determina que se cumplió con el objetivo general, el cual era aumentar en un 100% las ventas de la clínica.

Una parte fundamental de la estrategia propuesta, de acuerdo con el Benchmarking Internacional es que el mismo incluye la satisfacción del cliente, así como profesionalismo y excelencia de los dentistas y asistentes.

El plan estratégico recomendado, apunta al aumento de la utilización de las zonas productivas de un 48% a un 80% en régimen y segmento objetivo corresponde a la clase socioeconómica AB y C1. El segmento AB de acuerdo con la investigación, se detallan sus principales características, las cuales fueron motivo de estudio:

Este es el segmento que tiene el nivel socioeconómico más alto, lo componen el 1,8% de los hogares del país, tienen un ingreso promedio de \$7.177.530 y la moda de sus ingresos es de \$5.100.000. Un 53% de este segmento se compone de parejas con hijos y en promedio se puede observar que habitan 3.4 personas por hogar. Con respecto al régimen conyugal un 49% se encuentra casados y un 21% solteros. La edad promedio del principal sostenedor del hogar es de 47,7 años y la moda es 33 años. El 69% de los principales sostenedores son hombres. Con respecto a la educación un 98% de los principales sostenedores tienen nivel de estudios universitarios o más. En estos hogares un 87% de las personas tienen acceso a la salud privada. 89% utiliza tarjeta de crédito como forma de pago y el 100% son directivos y profesionales de alto nivel. (González, 2021).

Respecto al segmento C1a, basado también en la investigación realizada, a continuación, se detallan sus gustos, preferencias y características generales:

Este es el segundo tramo de segmento, de características similares al anterior, el 6% de los hogares del país lo conforman y el ingreso promedio es de \$3.010.391, la moda de los ingresos es de \$2.000.000. Un 49% de este segmento se compone de parejas con hijos y en promedio se puede observar que habitan 3.5 personas por hogar. Con respecto al régimen conyugal un 41% se encuentra casados y un 28% solteros. La edad promedio del principal

sostenedor del hogar es de 44 años y la moda es 30 años. El 62% de los principales sostenedores son hombres. Con respecto a la educación un 93% de los principales sostenedores tienen nivel de estudios universitarios o más. En estos hogares un 74% de las personas tienen acceso a la salud privada. 70% utiliza tarjeta de crédito como forma de pago y el 91% son directivos y profesionales de alto nivel. (González, 2021).

Otro punto considerado como parte de las conclusiones, y para la atracción de clientes, fue orientarse por medio de las redes sociales, explotando la relación que tienen estos medios con el segmento objetivo identificado, a través de las redes de contactos. (González, 2021).

También, se miden los riesgos asociados a la implementación, ya que se estima que, aunque no se cumpla con el objetivo que es atraer un aumento de un 100% de los clientes, al percibir un 60% de las ventas, el negocio obtendría un VAN positivo.

Aunado a las conclusiones resueltas anteriormente, basado en la estrategia de implementación, se recomienda a los dueños de la Clínica Dental, hacer esta información extensiva a sus colaboradores para que los objetivos trazados sean una realidad y efectivos para todos. Es importante que estas recomendaciones se basen en plazos determinados y que estos sean seguidos tal cual se propuso.

De igual forma, se recomienda la utilización del software de gestión y administración Dentalink.

Y como última recomendación, se recomienda a los dueños de la clínica estudiar las oportunidades visualizadas y no implementadas, con el fin de analizar en un futuro su factibilidad en la ejecución. (González, 2021).

El análisis de investigación *The Role of Integrating Customer-Oriented View in product Development to Sustain Competitive Advantage*, realizado por Rama Hermez y Pegah Jahankhah, se enfoca en el estudio de la Salud en Suecia, donde se está experimentando una transición impulsada por la era de la digitalización, aunado a la distancia provocada por la pandemia mundial causada por el COVID-19, que ha provocado que los clientes tengan acceso

a más información y control, ocasionando una mayor competitividad en los servicios de salud digital. Es importante mencionar, que como limitante esta investigación se enfocó en empresas con más de 1000 pacientes semanales y que operan únicamente en Suecia.

El estudio se basó principalmente en la búsqueda de la respuesta de dos cuestionantes:

1. ¿Cuáles son las fuentes cruciales de ventaja competitiva en el mercado de la salud digital?

2. ¿Cómo integran la orientación al cliente las empresas que desarrollan aplicaciones sanitarias digitales?

visión en el desarrollo de productos para mantener una ventaja competitiva?

RQ1: ¿What are crucial sources of competitive advantage in the digital healthcare market?

RQ2: ¿How do companies developing digital healthcare applications integrate customer-orientation view into product development to sustain competitive advantage?

(Hermez, Jahankhah 2021).

Como conclusión, y como respuesta a la primera pregunta, de las citadas anteriormente, se resume:

1. ¿Cuáles son las fuentes cruciales de ventaja competitiva en el mercado de la salud digital?

Según los hallazgos, la innovación y la diferenciación son fuentes de ventaja competitiva. Esta tesis identificó cinco factores en los que las empresas se enfocan para aumentar la satisfacción del cliente: accesibilidad y visibilidad, apuntando a un grupo de clientes específico, minimizando el tiempo de espera, calidad del servicio, diseño del servicio y confianza. (Hermez, Jahankhah 2021). Es mucho más probable obtener fidelidad de un cliente que se encuentre satisfecho del servicio e inclusive, y hasta que, por medio de la publicidad de boca en boca, atraiga nuevos clientes. Esto resultará en un bucle donde más clientes conducen a más datos recopilados, que se pueden utilizar para ofrecer más productos personalizados y diferenciados que aumentan la satisfacción del cliente.

Respecto a la segunda pregunta, se traduce un extracto de los hallazgos encontrados con relación a este punto:

2. ¿Cómo integran la orientación al cliente las empresas que desarrollan aplicaciones sanitarias digitales?

Se determinó, según el estudio, que esta integración se puede determinar en cuatro puntos importantes:

1. Primer factor: Se utilizan entrevistas con la finalidad de obtener retroalimentación directa de los pacientes, obteniendo información directa por este medio. De esta forma, se recopila información importante y útil. El segundo
2. Segundo factor: Para este factor la medición se realiza mediante un sistema analítico que ayuda a la empresa a clasificar a los clientes según la edad y las enfermedades y luego les proporciona estadísticas precisas.

De igual forma, se puede determinar los clientes más frecuentes, y el público meta que requiere una atención más constante.

3. Tercer factor: Los sistemas de inteligencia artificial aprenden automáticamente a mejorar, conforme van obteniendo información. Por esta razón, esto ayuda a proporcionar una estimación más exacta del tiempo de espera.
4. Cuarto factor: La calidad del servicio y el diseño, se miden mediante una combinación de todos estos métodos. Puede medirse y mejorarse realizando entrevistas con los clientes, observando el resultado de la interacción en la aplicación, categorizando los comentarios de los clientes y también los sistemas analíticos que generan estadísticas sobre el comportamiento del cliente en la aplicación. (Hermez, Jahankhah 2021).

Duglangela Teresa Diaz Vargas y Juan Santiago Gonzales Torres, en su tesis: Gestión de las 5 fuerzas de Porter en el reposicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Trujillo a Cooperativa de Servicios Múltiples, año 2020, tuvo como objetivo general: Demostrar que la

gestión de las 5 fuerzas de Porter influye en el reposicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Trujillo a Cooperativa de Servicios Múltiples Trujillo, Trujillo, año 2020.

Cabe indicar que esta investigación es de análisis descriptivo y con un diseño no experimental, transversal. Se utilizan los métodos cuantitativos y cualitativos. Con la finalidad de recaudar información para el estudio, se realizaron encuestas a 129 socios hábiles. De igual forma, se entrevistó al Gerente.

Respecto al análisis externo, se detallan las 5 fuerzas de Porter:

- Amenaza de nuevos participantes: Los nuevos competidores tienen una barrera de ingreso a este nicho de mercado, ya que además de la competencia directa de las otras cooperativas, los bancos también brindan estos servicios y están logrando acaparar a gran parte de sus clientes.
- Amenaza de sustitutos: Basado en la competencia ya existente de otros productos sustitutos, es posible que existan o se generen quienes brinden los mismos servicios, o muy similares.
- Poder negociador de los proveedores: Pueden ser los socios de la Cooperativa.
- Rivalidad entre los actuales participantes: Actualmente existe una competencia desleal, ya que otras cooperativas ofrecen los mismos servicios que la Cooperativa en estudio, sin embargo, se presentan situaciones no confiables para los clientes, lo que provoca que ofrezcan servicios que a largo plazo se puedan ver reflejados como no viables.
- Estrategias de marketing: Inversión de Infraestructura, inversión Publicidad, desarrollo de Nuevas Alternativa de Producto, añadir Valor Agregado al Servicio. (Duglanguela Teresa Diaz Vargas, Juan Santiago Gonzales 2021).

Como resultado de la investigación, se concluye que la gestión de las cinco fuerzas de Porter demuestra que esta Cooperativa posee una ventaja respecto a sus otros competidores. Sin embargo, se detectaron oportunidades de mejora como aumentar su inversión en mercadeo

ya que esto ha provocado que la competencia se vea afectada de manera positiva. Esto se traduce a que la base de clientes se vea afectada de manera significativa. Al no corregir esta situación, y obtener mayor clientes por medio de su mercadeo, puede ocasionar en la Cooperativa una crisis financiera y un alto nivel de endeudamiento.

Basado en las encuestas realizadas y la entrevista, se logró identificar que el posicionamiento actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Trujillo está en un puesto medio en la mente de los consumidores, lo cual es una oportunidad de mejora también para la Cooperativa, para estar más presente y que cuando se necesiten sus servicios, los futuros clientes decidan llegar hasta ellos.

Con la finalidad de llevar a cabo las cinco fuerzas de Porter, se decidió solicitar un financiamiento, el cual, en un proyecto con plazo a 4 años, se espera obtener mayores ganancias de lo que se invertiría en un inicio.

Basado en la investigación realizada y sus conclusiones, se brindan recomendaciones a realizar, puntuadas:

1. Basado en el modelo de gestión de las cinco fuerzas de Porter, se recomienda invertir e implementarlo, aplicando estrategias de mercadeo, que logren posicionar su Cooperativa de una mejor manera y atraer a su público meta.
2. Es importante aplicar un análisis FODA por lo menos cada 6 meses, y sobre todo crear estrategias para solucionar los hallazgos.
3. Un pilar de la empresa debería ser enfocarse en mejorar su posicionamiento, para obtener una mejor rentabilidad.
4. Contratar un abogado especialista en Conversión de Cooperativas, con la finalidad de obtener un acompañamiento que le garantice cumplir con todas las disposiciones de la ley.

5. Es importante modificar las tasas de interés que actualmente se manejan y de acuerdo con el tipo de socio.
6. Inversión de sistemas informáticos que logren mejorar y optimizar los servicios brindados a los clientes, así como una comunicación más rápida y eficiente.
7. Manejo y utilización activa de las redes sociales, ya que este es uno de los medios de comunicación más utilizados por la población actualmente.
8. Para seguridad de sus empleados y clientes, es importante implementar servicios de vigilancia.
9. Dar seguimiento a la gestión de las cinco fuerzas de Porter, mediante un personal con conocimiento. Así como brindar soluciones a sus hallazgos.

Jessica Ramos Baño, de la Universidad Técnica de Ambato en Ecuador, desarrolla su investigación: *La cadena de valor y su incidencia en la empresa Comercial Arguello de la ciudad de Ambato*, cuyo objetivo general es analizar la incidencia de la cadena de valor en la rentabilidad de la Empresa Comercial Arguello de la ciudad de Ambato.

Respecto a los objetivos específicos planteados, se alcanzan las siguientes conclusiones:

Primer objetivo específico: Identificar los factores de la cadena de valor en la Empresa Comercial Arguello de la ciudad de Ambato que contribuyan al mejoramiento de la rentabilidad. (Ramos, 2021).

Basado en la investigación y en respuesta al primer objetivo específico, mencionado anteriormente, la autora llega a la conclusión de que a pesar de que se cuenta con estrategias que ayudan a formar su cadena de valor los resultados no han sido eficientes. Además, estas no se han modificado, así que no aportan un valor al crecimiento de la rentabilidad de la empresa. (Ramos, 2021).

Como parte de las recomendaciones basadas en esta investigación, y en atención a lo anteriormente descrito, la autora recomienda al gerente de la Empresa Comercial Arguello

adoptar estrategias funcionales para mejorar la cadena de valor y sobre todo en las actividades primarias y de apoyo, así como buscar soluciones tecnológicas innovadoras.

Segundo objetivo específico: Examinar el nivel de rentabilidad de la Empresa Comercial Arguello de los periodos 2018-2019 para la toma de decisiones que generen ventajas competitivas. (Ramos, 2021).

De acuerdo con la investigación, y tomando en cuenta el segundo objetivo específico, se concluye que la empresa tiene la capacidad para generar utilidad o ganancia, sin embargo, tiende a fluctuar a la baja. En el 2019 se visualiza una ventaja competitiva frente a su competencia, ya que se reestructura la cadena de valor.

Como parte de las recomendaciones a este segundo objetivo planteado, se sugiere la reestructuración de la cadena de valor, cuyo objetivo principal es encontrar fuentes de ventaja competitiva logrando mejorar la gestión de las diferentes áreas que la integran, además de su productividad, ventas, rentabilidad y estabilización del flujo económico.

Tercer objetivo específico: Evaluar la incidencia de la cadena de valor en la rentabilidad de la Empresa Comercial Arguello para la generación de ventajas competitivas. (Ramos, 2021).

Como tercer punto, relacionado a este objetivo se concluye que la cadena de valor incide en la rentabilidad de la empresa permitiendo que sea competitiva y obtenga mayores beneficios económicos. La cadena de valor es un factor que influye de manera directa como un factor competitivo.

Es importante optimizar la cadena de valor, con el fin de obtener procesos comerciales efectivos y beneficiosas para la empresa. Se recomienda proponer nuevas estrategias en beneficio de la empresa, logrando mayor eficiencia y una imagen corporativa confiable en el mercado y para sus clientes. (Ramos, 2021).

Análisis de la cadena de valor de la ganadería bovina en Oxapampa- Pasco-Perú es una investigación con un alcance descriptivo y exploratorio; y con un enfoque cualitativo, realizado por Renato Franco Pacheco, Sebastian Merea Ochoa y Roy Verde Oliveros, estudiantes de la

Pontificia Universidad Católica del Perú, quienes usaron fuentes secundarias y entrevistas a profundidad para obtener información dentro del marco de la metodología ValueLinks.

Cabe indicar que en este estudio se presentaron algunas limitaciones, como concretar algunas entrevistas, debido a la pandemia provocada por el COVID-19, por lo que las entrevistas realizadas fueron a través de videollamadas y llamadas telefónicas. De esta misma manera se realizan entrevistas a los lugareños que viven en zonas de difícil acceso de Oxapampa.

Otra de las limitaciones es la brecha lingüística y cultural que existe entre los entrevistados y los entrevistadores. Para este punto, es de sumo cuidado, realizar las interpretaciones correctas para los tecnicismos utilizados.

Además, respecto a la metodología ValueLinks algunos procedimientos del manual no serán realizados debido a las limitaciones de tiempo y presupuesto. Además, el estudio no se basa en dinámicas participativas, tal como se recomienda en el análisis estructural de la cadena de valor, sino que se realiza en fuentes secundarias y entrevistas a expertos.

Gracias a la información recolectada de las entrevistas con los expertos, se determinaron diversas conclusiones puntuadas a continuación:

- En Oxapampa se cuenta con un muy buen ganado, lo que acorta el ciclo operativo. Con esto se evidencia que un buen manejo de las razas puede influir significativamente en los resultados económicos.
- El desconocimiento o la capacidad de inversión, provoca que se mantenga una actividad ganadera sin proyectos que busquen la sostenibilidad ecológica de los procesos de la cadena.
- Se detectó un alto nivel de informalidad. Esto deriva otras problemáticas como un acceso limitado al crédito. Esto es ocasionado por el bajo nivel de educación financiera que presentan los actores de las primeras etapas de la cadena.
- A pesar de que existen asociaciones de ganaderos, estos no están interesados ni dispuestos a trabajar para cambiar o mejorar procesos.

- El transporte es el servicio operacional es el más importante en la cadena de valor. Por medio de este se traslada ganado. Es importante tomar en cuenta que para estos traslados existen diversas variables como las condiciones climáticas, las condiciones de las rutas, y el poco acondicionamiento de los camiones.
- Es trascendental y crítico el correcto acondicionamiento de las unidades de transporte para disminuir el estrés del animal.

Con base al estudio realizado y a las conclusiones descritas, se extraen algunas recomendaciones por parte de los autores.

- Creación de un clúster ganadero: Esto con la finalidad de que exista un clúster ganadero, con deseos de trabajar en representar a los ganaderos de la provincia frente al resto de participantes de la cadena de valor.
- Implementación de un centro de engorde en Oxapampa: Se debe realizar una inversión inicial, sin embargo, se obtendría a largo plazo un beneficio significativo por cada animal. Se reducirían los riesgos de estrés, pérdida de peso, o cualquier problemática que ocurra en el camino, como un accidente.
- Desarrollo de sistemas silvopastoriles: La implementación de sistemas silvopastoriles en toda la zona de Oxapampa traería beneficios económicos y para el medio ambiente. (Pacheco, Merea y Verde, 2020)

1.1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El estudio abarca un periodo de seis meses, los cuales comprenden de septiembre del año 2021 a febrero del año 2022, en la pequeña empresa especializada en asesorías contables y financieras, ubicada en el Gran Área Metropolitana.

1.1.3. JUSTIFICACIÓN

Analizar los factores que influyen para determinar la estrategia genérica competitiva, de forma tal que, con base a los resultados, se brindan herramientas útiles para la empresa

especialista en asesorías contables y financieras en el Gran Área Metropolitana durante el tercer cuatrimestre del 2021.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores que influyen para determinar la estrategia genérica competitiva de una empresa especialista en asesorías contables y financieras en el Gran Área Metropolitana durante el tercer cuatrimestre del 2021?

1.3. Objetivos

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores que influyen para determinar la estrategia genérica competitiva de una empresa especialista en asesorías contables y financieras en el Gran Área Metropolitana durante el tercer cuatrimestre del 2021.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el estado de los factores macro ambientales del entorno de una empresa especializada en asesorías contables y financieras con el fin de ser tomados en cuenta en una estrategia genérica competitiva en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.
- Relacionar el ambiente competitivo con el estado de las 5 fuerzas de Porter en el entorno de una empresa de asesorías contables y financieras para ser tomado en cuenta en una estrategia genérica competitiva en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.
- Seleccionar una ventaja competitiva mediante el análisis de la cadena de valor y las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso o capacidad para ser tomado en cuenta en una estrategia genérica competitiva de una empresa especializada en asesorías contables y financieras en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO Teórico

El propósito de este apartado es ampliar el conocimiento del lector sobre el tema a investigar, dar a conocer algunos conceptos importantes y básicos para una mejor comprensión del estudio que se expone. En este se indican las teorías de algunos autores importantes en el ámbito administrativo y estratégico.

2.1.1. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final. Fue desarrollado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en el año 1987, dicho modelo se sigue usando para realizar los análisis al interior de la organización. (Parra, López, Ramírez, 2019)

Las estrategias a nivel funcional son planes de acción que se implementan en las empresas para mejorar sus procesos, y agregar valor a los bienes y servicios que producen. Aunado a esto, la cadena de valor es la secuencia de actividades necesarias que realiza una empresa para transformar los insumos, hasta su paso por la producción como producto final, hasta su distribución y entrega de los productos finales a los clientes. Cada eslabón de estas actividades genera un valor al producto que puede reducir su costo o agregar cualidades que aumentan el costo final, y que se le puede cobrar al cliente final.

Una correcta administración de la cadena de valor fortalece a la compañía, le aporta eficiencia, calidad e innovación, y esto a su vez una ventaja competitiva sobre las otras.

Actividades funcionales y la cadena de valor

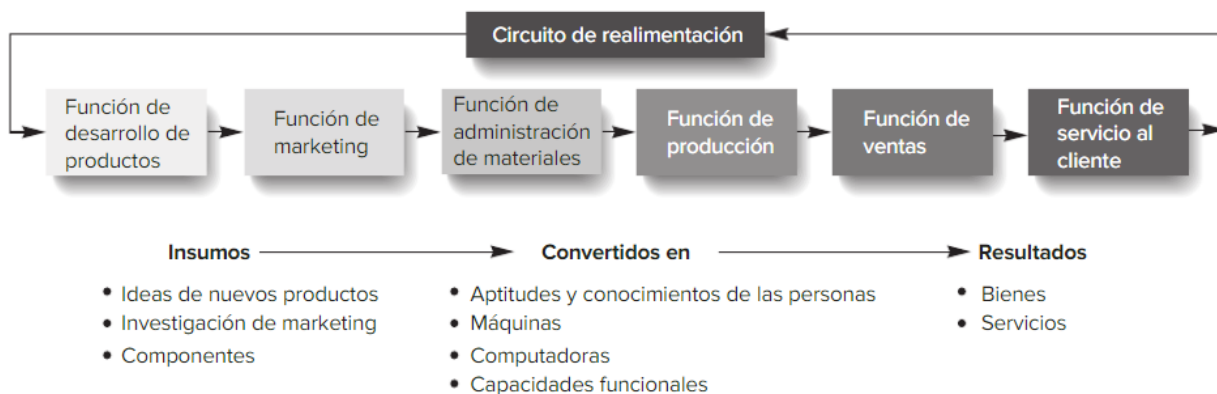


Figura 1 Actividades funcionales y la cadena de valor. Fuente: Libro Administración contemporánea, página 280.

- **Función desarrollo de productos:** Mediante encuestas entre los consumidores, se logran identificar necesidades de productos o servicios que actualmente no se encuentran en el mercado, o bien, de productos existentes que requieren una mejora. Basado en estos resultados, y en un análisis e investigación científica y/o de ingeniería, se crean productos nuevos, innovadores, o mejorados.
- **Función de marketing:** El producto puede ser realmente bueno e innovador, que, si la publicidad es inadecuada, y no se logra posicionar en el público meta deseado, es muy difícil colocar el producto. Un buen mercadeo se basa en un estudio de mercado donde se muestran los intereses, gustos y necesidades, y basado en ello, crear una estrategia enfocada, para posicionar el producto y generar valor.
- **Función de administración de materiales:** Como su palabra lo indica, en este paso es el objetivo es darles trazabilidad a los materiales, desde la materia prima, hasta pasar por la producción, distribución y entrega de los productos finales a los clientes.
- **Función de producción:** Para las empresas de bienes, la producción sucede cuando se crea el bien final que va destinado al cliente, es decir, la materia prima se transforma y/o ensambla en el producto a ofrecer. Para las empresas de servicios, la producción sucede

cuando se presta el servicio. En ambos tipos de servicios, si sus actividades se desempeñan con eficiencia, esto genera un ahorro en los costos de producción en los que incurre la empresa.

- **Función de ventas:** El desempeño de los vendedores es fundamental para poder colocar el producto o servicio que se ofrece, ya que en este punto se persuade a los clientes para que estos prueben sus productos o bienes. Muchas veces inclusive, el objetivo principal es que estos sean promocionados por medio de sus centros de venta, como en los supermercados, por ejemplo. En esta etapa de venta, se debe demostrar que el producto ofrecido es mejor que la competencia y que le genera más valor que los otros.
- **Función de servicio al cliente:** Este es un servicio post venta, radica en brindar soporte luego de que se ha presentado cualquier eventualidad, inconsistencia o problema, de acuerdo con lo ofrecido. La atención y la solución brindada en muchas ocasiones ocasiona fidelidad y satisfacción en el cliente.

Cada una de las funciones que son parte de la cadena valor son trascendentales para el correcto funcionamiento de una organización, para generar valor al cliente, hacer cada etapa que sea de la mejor manera y posicionarse como una empresa sobresaliente en el mercado.

En la cadena de valor, es crucial responder qué quiere el cliente. Aunque no es posible complacer al 100% los gustos y necesidades de todos los clientes, se pueden identificar ciertas características que la mayoría comparten:

- Un precio más bajo a un precio más alto.
- Productos de alta calidad a productos de baja calidad.
- Servicio rápido y un buen servicio posventa a un servicio lento y un mal servicio posventa.
- Productos con muchas características útiles o valiosas a productos con pocas características.

- Productos que estén, lo más posible, adaptados o hechos conformes a sus necesidades exclusivas.

2.1.2. CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Una estrategia se puede definir como un conjunto de decisiones que se toman basadas en ciertas acciones, con un fin determinado.

La competitividad es la capacidad de sobrevivir, crecer y vencer a los oponentes, dada la posesión de uno o varios atributos que, en forma estructural o coyuntural, conducen al triunfo. (Parra, López, Ramírez, 2019)

Trasladado en el ámbito competitivo empresarial, son acciones que se toman, respecto a movimientos, promociones, maniobras ofensivas y defensivas que ha tomado la competencia, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva. Esto puede significar un mejor producto a un menor precio.

Estos son aspectos específicos del enfoque de la administración para competir de forma exitosa. Cabe indicar que algunas de las estrategias que se van a mencionar funcionan en unos tipos de empresas, pero en otras no. Todo va a depender de la clase de industria, así como las condiciones en las que estas se desarrollan.

Las cinco estrategias competitivas genéricas



Figura 2: Las cinco estrategias competitivas genéricas. Fuente: Libro: Administración contemporánea. Gareth R. Jones, Jennifer M. George. 2019. Pág. 166.

Para entender un poco mejor el significado de la figura anterior, se detallarán con brevedad las estrategias descritas anteriormente:

1. Estrategia de proveedor de bajo costo: Este tipo de estrategia, debe buscar en su cadena de valor como disminuir costos totales, para lograr que estos sean menores que los de sus competidores con productos de calidad comparable. Los administradores deben tener cuidado de que, al disminuir los costos, no se eliminen las características que se consideran esenciales en el producto o servicio, así como una disminución de calidad del producto y, por ende, le brinde una visión errónea al cliente.

Una organización puede convertir una ventaja de bajo costo sobre los rivales en un atractivo rendimiento de utilidades en cualquiera de dos formas:

- Usando la protección de un costo bajo para ofrecer un precio más atractivo a los competidores y atraer a compradores sensibles al precio en cantidades grandes para aumentar las utilidades totales.
- Cobrar un precio igual o similar al de los competidores, permite un margen de ganancia mejor por cada unidad.
- Para alcanzar un margen de bajo costo, los costos acumulativos a través de su cadena de valor deben ser más bajos que los costos acumulativos de los competidores:
- Mayor eficiencia en la cadena de valor: Los administradores deben realizar un esfuerzo para descubrir oportunidades de ahorros en costos en cada parte de la cadena de valor. Sin embargo, prestar particular atención en los generadores de costos: Economías de escala, aprendizaje y experiencia, utilización de la capacidad, eficiencias de la cadena de suministro, costos de los insumos, tecnología y diseño de la producción, sistemas de comunicación y tecnología de la información, poder de negociación, contrataciones externas o integración vertical y sistemas de incentivos y cultura.
- Eliminar o disminuir algunos costos o actividades de producción en la cadena de valor.

Dentro de la cadena de valor, también se pueden aplicar otros métodos para disminuir sus costos, como realizar las ventas directas a los consumidores, esto evita la necesidad de contar con distribuidores terceros que generan un costo adicional. También utilizar el servicio de los proveedores, y coordinar con ellos que se realicen ciertas actividades que están incluidas dentro de la cadena de valor de la empresa. Con esto se disminuyen pasos de esta, y se aumenta la eficacia, obteniendo productos o servicios más completos, sin necesidad de tener que realizarlos. Así mismo, identificar proveedores que se encuentren lo más cerca posible de las

instalaciones de la empresa, con esto se disminuyen tiempos y costos de traslado y logística, y facilita las entregas en el tiempo justo.

Es importante tomar en cuenta, ser cuidadoso a la hora de realizar reducciones de precios muy agresivas, tomando en cuenta las ganancias totales y la rentabilidad, aunque las ventas aumenten. Las ganancias adicionales en ventas de unidades son bastante grandes para producir una utilidad total más grande, además de tomar en cuenta que se mantenga una sostenibilidad en el tiempo. Un gran error que pueden cometer muchas empresas es querer disminuir los costos sin medir las variables, y afectar de forma negativa las características esenciales del producto ofrecido.

2. Estrategia de diferenciación amplia: Esforzarse por ofrecer una oferta diferenciada de productos que ofrezcan características con llamativos atributos. La diferenciación de producto exitosa requiere del estudio de las necesidades, gustos y comportamientos de los compradores para saber lo que consideran importante, que piensan que tiene valor y lo que están dispuestos a pagar.

Permite que una organización requiera un precio más alto por su producto, además de aumentar las ventas unitarias y ganar la lealtad por la marca del comprador.

Este tipo de estrategia falla cuando los compradores no valoran la condición única de la marca o cuando su diferenciación es igualada por los competidores.

Las oportunidades de diferenciación se pueden producir en cualquier paso de la cadena de valor. Sin embargo, los administradores pueden concentrarse en generadores de condición única: Procesos de control de calidad, características y desempeño del producto, servicios del cliente, investigación de desarrollo sobre la producción, tecnología e innovación, insumos de calidad, habilidades, capacitación y experiencia de los empleados, ventas y mercadotecnia.

Los enfoques para mejorar la diferenciación a través de cambios en el sistema de la cadena de valor incluyen la coordinación con los aliados de la compañía, asegurándose que por medio de ellos se cumpla la estandarización de su producto y su buen servicio al cliente, por

medio de capacitaciones, campañas publicitarias, plantillas, estandarizaciones, entre otros. Así mismo, la coordinación con los proveedores puede ser una herramienta poderosa para satisfacer las necesidades de los clientes en el tiempo y la forma, esperadas.

Se debe poder ofrecer a los clientes la satisfacción que sus competidores no les brindan.

Para ello, hay cuatro rutas:

- Primera ruta: Incorporar los atributos del producto y las características del usuario, que reduzcan los costos totales del comprador por usar el producto de la organización.
- Segunda ruta: Incorporar características tangibles que aumentan la satisfacción del cliente con el producto.
- Tercera ruta: Incorporar características intangibles que mejoren la satisfacción del cliente con el producto, en formas no económicas.
- Cuarta ruta: Debe señalar el valor que el producto ofrece a los compradores. Algunas características son precio alto, embalaje atractivo y elegante, contenido publicitario, lujo, ambientación.

Las estrategias de diferenciación suelen ser mejor captadas por el mercado donde las preferencias del comprador presentan a los competidores la oportunidad para hacer las cosas de una manera diferente y distinguir su producto. Sin embargo, no todos los productos tienen la oportunidad de diferenciarse, y esto ocurre con los productos de necesidades básicas, por ejemplo.

Una buena estrategia, se puede enfocar en atraer compradores sobre los atributos que los compradores no enfatizan. Además, de mantener un paso acelerado, junto con los cambios tecnológicos.

Obstáculos de diferenciación: Cuando los competidores son capaces de copiar los atributos del producto. Cuando el intento de una organización para la diferenciación produce una respuesta no entusiasta por parte de los compradores. Cuando se gastan demasiados esfuerzos

para diferenciar la oferta de productos y se erosiona la rentabilidad. Cuando no se logran abrir brechas significativas en características de calidad, servicio o desempeño con los productos de la competencia. Cuando la adición de tantos adornos y características suplementarias hace que el producto exceda a las necesidades y los modelos de uso de la mayor parte de los compradores. Cuando el cobro de un sobreprecio es demasiado alto. (Jones, George. 2019)

3. Estrategia de bajo costo enfocada y estrategia de diferenciación enfocada: Esta estrategia está muy relacionada a la estrategia de proveedor de bajo costo, ya que ambas buscan disminuir costos basados en su cadena de valor, sin embargo, la estrategia de bajo costo enfocada centra sus esfuerzos en cumplir con las necesidades y expectativas de un pequeño grupo de compradores, por lo que su enfoque es totalmente especializado.

El éxito de esta estrategia depende de que existan grupos de compradores que busquen atributos especiales en un producto. O bien, la capacidad de los vendedores y de la organización de sobresalir con su producto sobre el nicho de mercado donde se encuentran. Los consumidores de un nicho exclusivo están dispuestos a pagar un sobreprecio, a cambio de exclusividad, lujo y diferenciación.

Aunque el nicho de mercado es enfocado y pequeño (más pequeño que dirigirse a todo el mercado en general), el público meta debe ser de un tamaño lo suficientemente grande, para que tenga potencial y sea un negocio rentable.

Este tipo de estrategia puede presentar varios riesgos, como que el comprador encuentre satisfacer sus necesidades en la competencia. O que los gustos y preferencias cambian con el tiempo, adaptándose a los gustos de la mayoría. También, otro riesgo que puede visualizarse en esta estrategia es que muchos competidores tratan de imitar su servicio, de tal forma que el mismo deja de ser exclusivo y enfocado, perdiendo su mayor atractivo.

4. Estrategia de proveedor de bajo costo: Este tipo de estrategia está enfocada en compradores que están dispuestos a pagar un precio justo por el producto

brindado, tienen conocimiento que un producto de muy bajo precio es sinónimo de mala calidad y también cuando el costo es excesivo.

La vulnerabilidad al utilizar esta estrategia radica en que los proveedores con el costo más bajo pueden ser más atractivos (aunque esto implique baja calidad). Y un producto de alto costo, puede respaldarse en sus atributos. Por esa razón, el proveedor a mejor costo debe brindar un producto con mejores atributos, para ser distinguido entre los otros dos.

2.1.3. FACTORES MACROAMBIENTALES

Los factores macroambientales se refiere a todos aquellos factores influyentes del entorno que afectan de forma positiva o negativa, la capacidad de la compañía para servir a sus clientes. Este entorno se puede dividir en dos: microentorno y macroentorno.

Microentorno: Se refiere al entorno más cercano en el que la empresa se desenvuelve y con los que tienen relación. En este se incluyen los proveedores, clientes y consumidores.

Participantes del microentorno

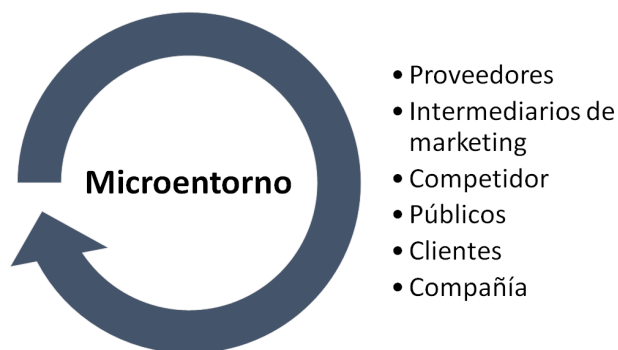


Figura 3: Participantes del microentorno. Fuente: Libro Fundamentos de Marketing. P. 67

Macroentorno: Fuerzas sociales más grandes que afectan el microentorno; éstas incluyen a las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. (Kotler, Armstrong. 2021, p.66).

Participantes del macroentorno

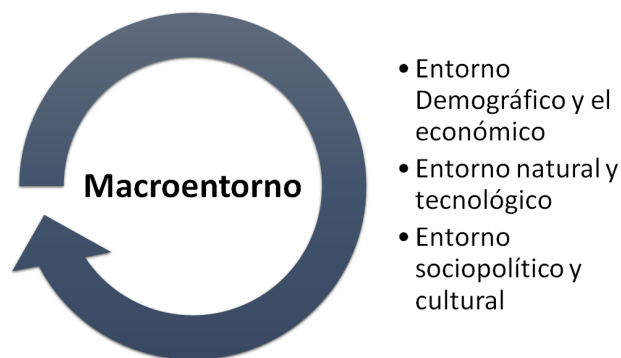


Figura 4: Participantes del macroentorno. Fuente: Libro Fundamentos de Marketing. P. 70.

- Entorno demográfico: La demografía estudia la población humana, así como las características de cómo se encuentra compuesta: el tamaño, la edad, el género, la raza, entre otros datos. Los clientes son uno de los participantes más importantes en una compañía, tanto las estrategias como las ventas están concentradas en satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes. Por eso los especialistas en mercadeo estudian a detalle y constantemente los cambios que presenta la población y todo sobre su demografía. La población incluye grupos generacionales, en estos se puede determinar un rango de edad, un porcentaje poblacional, gustos, vivencias, preferencias, necesidades y características de cada grupo. Las categorías son: baby Boomers, generación X, generación del milenio y hasta el momento, generación Z.

Basado en cada grupo, se crean productos, servicios o programas enfocados mayoritariamente a un tipo de generación, lo que permite cumplir con mayor detalle sus necesidades.

- Entorno económico: Se refiere a los factores económicos que presenta la población y que influye directamente en el poder de compra. Es importante mencionar que se ha determinado un patrón de compra durante los últimos años, lo cual, aunado a los grupos generacionales citados en el entorno demográfico, se puede determinar cómo la población en general realiza compras más inteligentes, premeditadas y sensatas. Actualmente cada grupo generacional coloca como prioridad su familia, sus estudios, su jubilación, la compra de su casa o carros, antes que compras de lujo.
- Entorno natural: Implica todos los acontecimientos naturales que la empresa no puede prever, y que afectan directamente el funcionamiento del negocio. Por ejemplo: Tormentas, tormentas de nieve, terremotos, huracanes, erupciones, entre otros.

Así mismo, se deben tomar en cuenta los efectos que se han ido generando de forma paulatina y han sido ocasionados por las mismas empresas como resultado de sus operaciones, como lo es la contaminación. Es importante la intervención del gobierno en el manejo de los recursos naturales como parte de los esfuerzos para mejorar el medioambiente.

- Entorno tecnológico: La tecnología en las últimas décadas ha generado grandes avances que le han facilitado mucho la vida a los consumidores, aunque también se han creado muchos otros inventos que han afectado a la población, como las armas. Sin embargo, en el ámbito de mercadeo, la era digital brinda a los especialistas oportunidades interesantes para comprender a los consumidores, crear nuevos productos e involucrar a los clientes de manera más directa y significativa. (Kotler, Armstrong. 2021). El uso de la tecnología hoy en día es tan trascendental y avanza tan rápido que, si las compañías no se actualizan, van a

encontrar un ambiente obsoleto y perderán oportunidades de capturar mercados y desarrollar productos nuevos.

- Entorno sociopolítico: Todo país tiene una estructura regulatoria que se debe cumplir para poder operar un negocio, las leyes, y demás regulaciones que como requisito mínimo debe contar los negocios.

Las regulaciones van a depender mucho de como esté estructurada en cada país, sin embargo, algunas ayudan a alentar la competencia, asegura mayor justicia, existe una obligatoriedad sobre la protección ambiental, la privacidad del consumidor, la asignación de precios, la veracidad de la publicidad, entre muchos otros. Estas han sido creadas para proteger a las empresas, a los consumidores y los intereses de la sociedad.

Más allá de las leyes, cada empresa tiene sus propios códigos sociales, y normas de ética laboral. Y en ocasiones, estos códigos son un puente para crear campañas publicitarias a favor de alguna causa social, que relacione a la marca, con responsabilidad social.

- Entorno cultural: Existen valores, y comportamientos que moldean las actitudes y conductas de una sociedad. Aunque no estén escritos, son parte de la forma de vivir de los consumidores. Los valores pueden estar relacionados al trabajo duro, al logro, al éxito en el matrimonio. También otorga influencia en cómo se auto valoran, como ven a los demás, como ven a las organizaciones, como ve a la sociedad, como ve a la naturaleza y como ve al universo. Existe muchos grupos influyentes, que pueden modificar estos valores, e inclusive pueden ser predecibles o modificables por influencia. Los encargados de mercadeo pueden predecir muchos de sus comportamientos.

2.1.4. MODELO DE COMPETENCIA DE LAS 5 FUERZAS SEGÚN PORTER.

Michael Eugene Porter, autor de diversos libros y economista, se considera el padre de la estrategia corporativa, siendo uno de los mayores referentes de los últimos tiempos.

Porter, en su libro *Ser competitivo* explica que existen factores comunes en las diferentes áreas de la industria, independientemente de su sector. A pesar de que son muchos factores que pueden incidir en la rentabilidad de una industria a corto plazo, la estructura de esta, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a medio y largo plazo.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo.

La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo para tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de una empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo. (Porter, 2017)

A continuación, se detalla la ideología de Porter en una gráfica, donde menciona los otros aspectos importantes que se deben tomar en cuenta, además de la competencia directa.

Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector

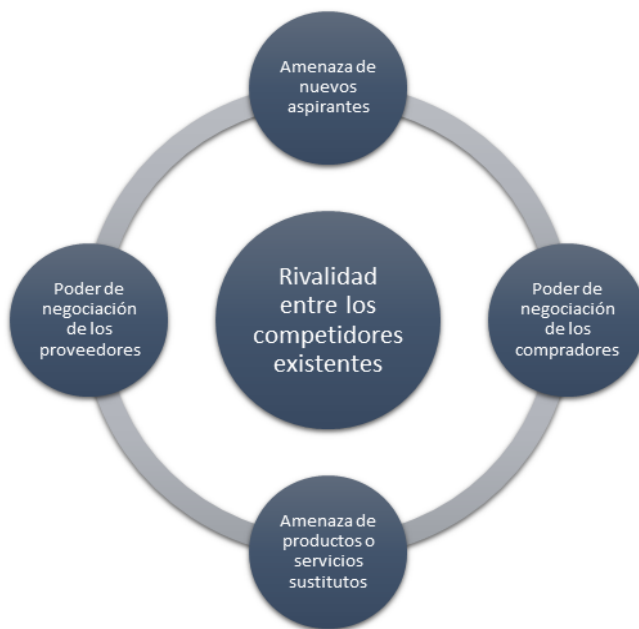


Figura 5: Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector. Fuente: Libro Ser competitivo, Michael Porter, página 2.

- Amenaza de nuevos aspirantes: Las nuevas empresas en el mercado, ingresan con estrategias para dar a conocer sus productos o servicios, de tal forma que aplican un mercadeo agresivo, muy atractivo y también peligroso para las compañías ya existentes. Esta presión se traduce en bajos precios, costos y el índice de inversión inicial.

Las barreras de entrada son ventajas exclusivas de los miembros versus los nuevos aspirantes. Porter cita siete principales:

1. Economías de escala por parte de la oferta: Cuando las empresas producen a gran escala, pueden distribuir sus costos fijos entre más unidades, lo que le permite ofrecer un buen precio. También se presenta cuando se cuenta con equipo tecnológico más eficiente. Las economías a escala por parte de la oferta detienen la entrada al obligar al aspirante a desarrollar nuevas tácticas o aceptar que tiene una desventaja en los costos, frente a su competencia.
2. Beneficios de escala por parte de la demanda: Este es un efecto que se produce, al querer pertenecer a misma una red de compradores. Es decir, la disposición de un comprador a pagar por el producto de una empresa atrae a que otros compradores también deseen adquirirlo en la misma empresa.
3. Costes por el cambio de clientes: Son costos fijos que debe asumir el cliente por realizar el cambio, como por ejemplo la capacitación a sus empleados para la utilización de un nuevo sistema informático.
4. Requisitos del capital: Se debe tomar en cuenta que hay una barrera alta respecto a los recursos en los que se debe invertir como instalaciones fijas, publicidad, proyectos de investigación, proyectos de desarrollo, transporte, en fin, una serie de gastos que son difíciles de financiar y no son recuperables. Todas estas inversiones de capital van a depender de la naturaleza y necesidades del negocio.
5. Beneficios para los miembros independientemente del tamaño: Los miembros ya establecidos pueden gozar de ventajas en la calidad o en los costes que no

poseen los posibles rivales, como por ejemplo acceso a las mejores materias primas o mejor ubicación geográfica, que no son del alcance de una posible competencia.

6. Acceso desigual a los canales de distribución: El nuevo miembro debe ganar su posición en la mente de los consumidores, por medio de esfuerzos promocionales, que a veces se convierte en competencia desigual desplazando a los oferentes actuales, obteniendo el puesto que estos dejaron.
7. Política restrictiva del gobierno: Las políticas de gobierno pueden favorecer al nuevo oferente o al ya existente, implementando o limitando barreras de entradas. Esto va a depender también del tipo de comercio, producto o servicio al que se enfoque y a sus normas ya establecidas. Esto es algo que el nuevo oferente debe valorar, ya que es parte de la inversión inicial y también se puede visualizar su oportunidad de negocio.

Además de los puntos mencionados, es importante tomar en cuenta que los miembros actuales del mercado pueden influenciar la decisión de que los nuevos aspirantes entren o no en una industria determinada. Los miembros establecidos cuentan con mayores recursos para contraatacar y mejorar precios ante una posible competencia.

Por esa razón es fundamental que las empresas que deseen incursionar en la nueva industria tomen en cuenta que deben superar muchas barreras de entrada, por lo cual es importante si son capaces de enfrentarlas desde la inversión a realizar, así como los permisos.

- Poder de negociación de los proveedores: La negociación radica en la importancia de obtener beneficios o, al contrario, presentar inconvenientes respecto al margen de ganancia, los costos, materias primas, logística, entre otros, que puede afectar de forma significativa en el negocio.

El mercado no será atractivo cuando los proveedores estén organizados y puedan imponer condiciones favorables para sí mismos como los términos y condiciones de la oferta, a su favor, así como los precios o el tamaño del pedido. Un grupo de proveedores es influyente si:

- Está más concentrado que la industria a la que vende.
 - El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios.
 - Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables.
 - Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí.
 - No existe sustituto alguno del producto que ofrece el grupo proveedor.
 - El grupo proveedor puede amenazar con integrarse a la industria. (Porter, 2017)
- Poder de negociación de los compradores: Existen diversos factores que proporcionan que un mercado meta no sea atractivo para los posibles compradores, como cuando el mismo tiene productos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente. Si estos se organizan, pueden exigir reducción de precios o mayor calidad de servicios, lo que provoca que la situación se vuelva crítica. Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si:
 - Existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor.
 - Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí.
 - Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor.
 - Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables. (Porter, 2017)

- Amenaza de productos o servicios sustitutos: Si existen productos sustitutos o potenciales, se crea una fuerte presión. Los productos sustitutos también pueden presentar sistemas o maquinaria más avanzada tecnológicamente, pueden ofrecer un desempeño mejor o pueden ofrecer precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Esto pone en riesgo sus ventas. Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

También es importante indicar que los productos sustitutos no representan una mayor amenaza cuando su rendimiento no es tan alto como el esperado. Eso se denota cuando los productos sustitutos no están disponibles con facilidad, son más caros respecto al desempeño que ofrecen o los usuarios incurren en altos costos al cambiar a un producto sustituto.

- Rivalidad entre los competidores existentes: Converte todos los puntos citados anteriormente. Porter define la competencia como un acto diplomático y una rivalidad activa en donde se pueden atacar de forma directa o indirecta para obtener ganancias. Inclusive, formar alianzas de forma conveniente para las partes involucradas, en donde se pueda convivir en un mismo ambiente y obtener una ganancia.

2.1.5. LAS CUATRO PRUEBAS DE PODER COMPETITIVO DE UN RECURSO.

De acuerdo con la teoría de Porter, existe un método en donde con base a cuestionamientos se verifica si la empresa tiene una ventaja competitiva respecto a las otras. Para esto, se analizan cuatro variables que a continuación se citarán:

1. ¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso?: El aspecto más valioso para tener valor competitivo, es que este debe ser relevante en la estrategia de la organización.

Es decir, cuando este es capaz de aprovechar oportunidades comerciales y superar amenazas externas. El recurso debe permitir que la organización fortalezca su modelo de negocios mediante una mejor propuesta de valor al consumidor y/o generación de utilidades.

2. ¿Es raro el recurso -es algo que los rivales no tienen?: Los recursos y capacidades que son comunes entre las empresas y que están disponibles no son una fuente de ventajas competitivas. Esta es una ventaja difícil de competir, puede ser una competencia en algunas regiones menos desarrolladas del mundo y en algunos dominios de negocio.
3. ¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, inimitable?: Si un recurso o capacidad es valioso y escaso, será competitivamente superior a recursos comparables de empresas rivales; de esta forma, es una fuente de ventajas competitivas. Mientras más difícil, innovador, costoso o tecnológico sea, resultará más difícil para la competencia imitar todos los componentes que lo posicionan en el primer lugar entre los consumidores. Eso genera una ventaja competitiva sustentable. Cuando los recursos tienden a tener una ubicación excelente, tecnología patentada, fuerza laboral inusualmente talentosa y motivada, entre otros aspectos, para el competidor es muy difícil imitarlo.
4. ¿Puede ser capturado el valor del recurso por la organización? Si bien es cierto el recurso tecnológico de una empresa es importante, y fundamental para el buen funcionamiento de una empresa y para competir, este se complementa perfectamente con la ventaja que puede producir contar con un recurso humano que tenga capacidades sobresalientes, que alcancen sus objetivos de forma eficiente y eficaz, capaces de sobresalir de una mejor manera en sus procesos. Esta ventaja competitiva, es de las más difíciles de igualar.

2.1.6. TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

Los administradores tienen la tarea de reconocer un recurso o capacidad y determinar el complemento de recursos o capacidades que se requieran.

Por medio de este análisis, se determinan los activos competitivos de la organización y precisar si pueden ser la base fundamental para el éxito en el mercado. Este consiste en dos pasos:

1. Identificar los recursos y capacidades de la organización, de esta forma categorizar las competencias con las que cuenta con empresa, como base para una estrategia empresarial.
2. Determinar las fortalezas que le pueden ayudar a la empresa a obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y sobre las empresas rivales.

Los recursos se pueden dividir en categorías: tangible e intangible. Los tangibles son todos aquellos que se pueden tocar o cuantificar, como por ejemplo instalaciones, manufactura, recursos materiales, recursos tecnológicos, entre otros. Los recursos intangibles son más difíciles de distinguir, sin embargo, suelen ser los recursos más importantes de la empresa. Estos incluyen las marcas, la imagen de la empresa, alianzas estratégicas, cultura organizacional, inclusive el recurso humano, que a pesar de que una persona se puede tocar, en esta están inmersas y tomadas en cuenta todas las habilidades, capacidades, talentos y conocimientos, como recurso valioso.

Las capacidades al ser intangibles pueden ser difíciles de identificar y complejas. Estas se basan en el conocimiento, y la información que se encuentra almacenada en los sistemas organizacionales, en la utilidad que se le otorgue a la información, y habilidades con que se cuenta. Muchas capacidades se refieren a la ejecución de funciones bastante específicas, aquellas que se apoyan en un conjunto limitado de recursos y suelen abarcar un solo departamento o unidad específica.

Es trascendental para una organización, determinar si los recursos y capacidades son suficientes para mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Cuando una empresa tiene como parte de su estrategia organizacional recurso humano y activos variables, se considera que tiene una ventaja competitiva, que es difícil de copiar y, por ende, muchos más fácil mantenerla en el tiempo.

Para comprobar la ventaja competitiva, es importante aplicar las cuatro pruebas del poder competitivo que se detalló anteriormente.

2.2. Marco Conceptual

2.2.1. ANÁLISIS FODA. Esta es una herramienta que analiza las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de una empresa, sin importar el tamaño de esta. Los resultados se utilizan para tomar decisiones a corto y a largo plazo en la empresa.

2.2.2. BENCHMARKING. Es un término que se refiere al proceso sistemático y continuo que se utiliza para medir y comparar los bienes, servicios y prácticas de una organización con los de los líderes de su industria, en cualquier lugar del mundo, con el propósito de obtener información que le ayudará a alcanzar un mejor desempeño. (Don Hellriegel, J., Slocum, J., 2021)

2.2.3. CAPACIDAD. Habilidad de una empresa para realizar con destreza alguna actividad. Las capacidades también varían en la forma, la calidad y la importancia competitiva, donde algunas son más valiosas que otras. (Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf, Gamble. 2018)

2.2.4. ENTORNO. Según la Real Academia Española, entorno se define como ambiente, lo que rodea.

2.2.5. ESTRATEGIA. Consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio. (Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf, Gamble. 2018)

- 2.2.6. INTELIGENCIA COMPETITIVA DE MARKETING. Comprende el seguimiento, la recopilación y el análisis sistemáticos de información disponible para el público acerca de los consumidores, la competencia y los sucesos del mercado. (Kotler, Armstrong, 2021).
- 2.2.7. MACROAMBIENTE. El macroambiente de una empresa es el entorno que le rodea y le influye, pero sobre el que no puede actuar. Es decir, aquellos factores que pueden afectar a su producción de forma externa y sin posibilidad de ser modificados por la propia organización. (Ludeña, José)
- 2.2.8. MACROECONOMÍA. Es el estudio de la conducta de la economía con su conjunto. Examina las fuerzas que afectan a las empresas, los consumidores y a los trabajadores. (Samuelson, Nordhaus, 2019).
- 2.2.9. MERCADOTECNIA. “La mercadotecnia se apoya en variables conocidas como las “cuatro Pes”, Producto, Precio, Plaza y Promoción; en estos pilares se aplica la Inteligencia Competitiva para el desarrollo de estrategias”. (Parra, López, Ramírez, 2019).
- 2.2.10. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB). Es la suma del valor agregado bruto de todos los productores residentes en la economía más todo impuesto a los productos, menos todo subsidio no incluido en el valor de los productos. (Banco Mundial).
- 2.2.11. RECURSO. Insumo productivo o un activo competitivo, tangible o intangible, que es propiedad o está controlado por la organización. (Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf, Gamble. 2018)
- 2.2.12. VENTAJA COMPETITIVA. Superioridad sobre los competidores que se logra al brindar a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen un precio más alto. (Kotler, Armstrong, 2021)
- 2.2.13. VENTAJA COMPARATIVA (EN EL COMERCIO INTERNACIONAL). Un país se debe especializar en la producción y exportación de aquellos bienes que puede

producir a un costo relativamente más bajo, y que debe importar aquellos bienes en que es un producto de costo relativamente alto. (Samuelson, Nordhaus, 2019).

2.3. Marco Contextual

2.3.1. RESEÑA HISTÓRICA

19 kilómetros al oeste del centro de San José, se encuentra Ciudad Colón. Mediante el decreto no. 8, el 25 de mayo de 1883 se estableció Pacaca, nombre originario e indígena de la cabecera del cantón de Mora.

De acuerdo con el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en el año 2011, Ciudad Colón cuenta con 16088 habitantes, en una extensión de 162,04 km², siendo una de las extensiones más grandes y pobladas del país.

Se puede decir que Ciudad Colón es un lugar rural, sin embargo, en los últimos años se ha vuelto un lugar atractivo para el desarrollo comercial, industrial y de desarrollos habitacionales, causado por varios factores que lo favorecen como un lugar atractivo. Uno de ellos es la cercanía de una de las principales rutas de Costa Rica, como lo es la ruta 27, por su fácil acceso y cercanía a la capital. Además, su clima se caracteriza por ser cálido y húmedo, que permite el desarrollo de plantaciones de café, caña y un clima agradable para vivir.

En este lugar es donde actualmente se encuentra la oficina del Sr. Joel González, quien se desempeña como CEO de KALEM COSTA RICA S.A. Contador de profesión, y especialista en Auditoría. El Sr. González idea este proyecto como resultado de la demanda en las necesidades de cubrir temas de asesoría tributaria-contable y financiera de alto nivel, para pequeñas, medianas y grandes empresas. Ofreciendo a los clientes el mejor servicio a un costo competitivo con respecto al mercado, tomando en cuenta la situación que presenta la realidad de la crisis financiera provocada por la Pandemia del COVID-19.

Esta pequeña empresa se organiza con dos socios propietarios, y con contrataciones ocasionales de personal especializado por medio de servicios profesionales para trabajos y tiempos determinados.

La misión que Kalem se plantea es:

Brindar servicios profesionales de la más alta calidad a toda organización que requiera mejoramiento continuo.

La visión que Kalem se plantea es:

Ser el mejor aliado para las organizaciones en sus necesidades de administración financiera, contable y tributaria.

Los valores de Kalem son:

- Honestidad
- Excelencia
- Innovación
- Eficiencia
- Compromiso

Esta empresa tiene proyección de crecimiento, de ofrecer sus servicios y poder ayudar a más empresas. Su actual medio de contacto es la red social LinkedIn. Y se encuentran en construcción de una página web, así como otros medios de contacto.

CAPÍTULO III. MÉTODO

3.1. Enfoque

Uno de los pasos decisivos para delimitar y dar dirección a una investigación, es definir la naturaleza de esta, es decir, cuál es el enfoque que se utilizará. Esta decisión, logra guiar el proceso de investigación y alcanzar los objetivos específicos planteados.

Para comprender mejor las posibilidades existentes de los enfoques, se detallarán cuáles son los tipos y una pequeña definición. Con ello se determinará cuál es el enfoque más adecuado para esta investigación:

3.1.1. ENFOQUE CUANTITATIVO

Este tipo de método se caracteriza por obtener datos por medio de un conjunto de estrategias, que arrojen resultados numéricos. Las características principales de este tipo de enfoque son que presenta planteamientos específicos. Normalmente, en este tipo de investigación se tiene una hipótesis que se pretende poner a prueba y demostrar su realidad, basado en datos numéricos y estadísticos.

Este enfoque es lineal, estructurado, con una secuencia específica y un análisis normalmente estadístico presentado en una matriz.

Al ser un tipo de enfoque basado en datos, su proceso es probatorio, y objetivo. además, se puede representar en resultados claros, definidos y limitados. Su conclusión es descriptiva.

3.1.2. ENFOQUE CUALITATIVO

Este tipo de enfoque es de los más utilizados en las encuestas de investigación, en donde se plantean preguntas abiertas para conocer la opinión, detalles descriptivos, el análisis y características generales sobre el encuestador. Con estos resultados, para el investigador resulta más fácil entender el fenómeno, de donde surgen diseños, análisis, hipótesis útiles para efectos de la investigación. Además de encuestas, también se utilizan experimentos, grupos de discusión, técnicas de observación, estudios culturales y/o etnográficos entre otros, como método de enfoque cualitativo.

Sus resultados no son lineales suelen ser muy interactivos e inductivos. También se puede decir que tienen gran flexibilidad en su respuesta.

Su conclusión es descriptiva.

3.1.3. ENFOQUE MIXTO

Este es un tipo de investigación que recolecta información combinando desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo. Al realizarlo de esta forma, el investigador obtiene una gama y conocimiento más amplio de obtención de datos, sobre el problema a investigar.

Tanto el enfoque cualitativo como el enfoque cuantitativo tiene debilidades, por lo que, al utilizar ambos tipos, se estarían disminuyendo las debilidades presentes al utilizar cada uno de manera individual.

La elección de cuál enfoque se determine para la investigación, depende del planteamiento del problema, el contexto y por supuesto el fin de la investigación. Tomando esto en cuenta, además del detalle de los enfoques, para efectos de esta investigación, se utilizará el enfoque mixto.

3.2. Alcance

- Exploratorio. Los estudios exploratorios generalmente no constituyen un fin en sí mismos, sino que determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables; o establecen el tono y dirección de investigaciones posteriores más elaboradas y rigurosas. (Hernández-Sampiere, Mendoza. Pg. 107)
- Correlacional: Sirven para preparar el terreno. Anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. (Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). Pg. 106)

- Descriptivo: Son la base de las investigaciones correlacionales. Proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos. (Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). Pg. 106)
- Explicativo: Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). (Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). Pg. 110)

3.3. Diseño

Con la finalidad de delimitar la investigación, es necesario definir el diseño para obtener información respecto al planteamiento del problema, para responder las cuestionantes planteadas. Diseño se define como el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema. Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018).

Existen diferentes tipos de diseño, sin embargo, lo más relevantes son los experimentales y no experimentales:

- Diseño experimental: Se refiere a conocer los resultados o consecuencias que se producen de acuerdo con una acción deliberada sobre la manipulación de elementos independientes. Como resultado, el investigador muestra una situación a explicar que afecta a los elementos involucrados, los cuales se refieren a la variable independiente, la cual obedece a la causa de la relación entre las variables, y la variable dependiente se refiere al efecto que esta causa provoca.

Es importante recalcar que los experimentos normalmente se realizan en un ambiente controlado, sin suponer ningún riesgo para las partes involucradas. Su objetivo es analizar la interacción de los elementos y brindar una explicación de por qué sucede. Para realizar

estos experimentos se categorizan en dos grupos de estudio: grupo experimental y grupo de control. El grupo experimental es aquel que se someterá a una condición o estímulo específico. El grupo de control por el contrario no recibe ninguna condición ni estímulo, ya que de esta forma se puede hacer una comparación en tiempo real sobre los resultados.

Este tipo de diseño se puede categorizar en los siguientes tipos: preexperimental, experimentales puros (con control) o cuasiexperimentales.

- **Diseño no experimental:** En este tipo de investigación, las variables no están expuestas a ningún tipo de estimulación. Consiste en observar y estudiar los fenómenos como se desenvuelven en su espacio natural sin ser alterados de ninguna forma. Como, por ejemplo, el estudio de los animales salvajes y la forma de cómo se desenvuelven en su hábitat natural.

Su objetivo es analizar, estudiar y conocer diversos comportamientos y fenómenos naturales, que pueden ser desconocidos o poco explorados. Pueden resultar útiles para otros estudios de investigación.

Este tipo de diseño se puede clasificar en dos categorías: transeccional o transversal y longitudinal.

De acuerdo con lo expuesto, este tipo de investigación es no experimental.

3.4. Unidad de análisis de objeto u estudio

Este apartado se refiere a aquellas variables de interés que involucran la investigación y que le proporciona información y significado a la investigación. Pueden ser colaboradores, proveedores, documentación entre otros.

Kalem S.A es una pequeña empresa que actualmente está conformada por dos socios y personal ocasional contratado por servicios profesionales para trabajos específicos. Para efectos de esta investigación, el objeto de estudio se enfocará en el socio principal de la sociedad.

3.4.1. POBLACIÓN

La población se refiere a la o las personas que proporcionan datos relevantes para efectos de la investigación, y que tienen conocimiento general de la situación o del lugar y un contexto requerido.

Esta información será proporcionada por el socio mayoritario de esta empresa, el Sr. Joel González Rivera.

3.4.2. TIPO DE MUESTRA

La muestra se define como el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia. Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018).

Esta investigación es desarrollada en una pequeña empresa que cuenta con poco personal, por lo tanto, no se utilizará muestra. El sujeto de estudio será el socio mayoritario, indicado en el punto anterior.

3.4.3. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

Se pretende delimitar aquellos sujetos que podrían estar involucrados en el ambiente o área de investigación, por lo que se define cuáles serán los integrantes que estarán dentro y fuera de estudio.

Criterio de inclusión	Criterio de exclusión
Socio mayoritario, Sr. Joel González Rivera.	Socio minoritario.
	Personas contratadas por servicios profesionales.

Tabla 1: Criterios de inclusión y exclusión.

3.4.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Con autorización del socio mayoritario Joel González Rivera, de la empresa Kalem S.A, se indica que para efectos de esta investigación tanto el nombre de la empresa como los datos utilizados para el desarrollo de esta son reales. Así mismo, se brindó detalle sobre el objetivo

general y los objetivos específicos a desarrollar en este trabajo de investigación, el cual fue aprobado.

Se indica explícitamente que el desarrollo de esta investigación es únicamente para efectos académicos, por lo que toda la información será manejada con discreción y de forma confidencial. No se trasladarán los datos proporcionados, a otras compañías que puedan hacer un uso incorrecto de esta información. Tampoco se enviará mediante ningún medio la información a su competencia directa, que pueda afectar sus estrategias comerciales, o generar algún conflicto ético o laboral.

3.5. Instrumentos Para La Recolección De La Información

Una investigación normalmente está sustentada en la recolección de datos, que dan sentido y guía a la misma. La recolección de datos se realiza por medio de cuestionarios, los cuales pueden incluir respuestas de respuestas abiertas o respuestas cerradas (de selección única) y estar estructurada según las necesidades de la obtención de datos:

- Cuestionario estructurado-disfrazado: En este caso, el entrevistado no sabe por qué razón se le hacen ciertas preguntas y por este motivo no muestra sesgo en las respuestas. Esta técnica se basa en la teoría de que el conocimiento, la percepción y la memoria son condicionados por las actitudes.
- Cuestionario estructurado-no disfrazado: Tipo de formulario que sigue un orden lógico en las preguntas, además de que el entrevistado puede darse cuenta de los fines que persigue el investigador.
- Cuestionario no estructurado-disfrazado: Método desarrollado por psicólogos clínicos para reunir de manera más profunda y precisa los datos relativos a las actitudes y motivaciones de los consumidores, de tal modo que el entrevistado no conozca el objetivo del estudio.
- Cuestionario no estructurado-no disfrazado: Formulario que se aplica cuando las personas nos han dicho sus razones aparentes para comprar un producto, pero

no necesariamente nos comunican las razones más profundas. Benassini, M. (2020)

Estos datos se pueden obtener por medio de diferentes tipos de instrumentos, y se desarrollan en un grupo específico de donde se desee obtener información. Normalmente estos resultados son estudiados y cuantificados manualmente, sin embargo, con ayuda del avance de la tecnología, algunos de estos se contabilizan en tiempo real por medio de sistemas.

- Entrevista personal: Este es el tipo de recolección de información que ha sido más utilizado a través del tiempo. Consiste en realizar preguntas de un cuestionario previamente confeccionado con la finalidad de obtener respuestas que ayuden con el propósito de la investigación. Por este medio también se obtiene información por medio del lenguaje no verbal, donde se pueden observar y analizar los gestos, actitudes o disposición del entrevistado. Por esta razón, implícitamente se utiliza el instrumento de observación.

En las entrevistas, el entrevistador puede realizar aclaraciones o una explicación más amplia sobre la información que se desea obtener al entrevistado, y como resultado, obtener una respuesta mucho más atinada.

Sin embargo, a pesar de que es un método muy completo, requiere invertir un alto costo en su desarrollo para el personal que la desarrolla, su tiempo, su uniforme (camiseta, gafete o cualquier identificación que sea oficial y confiable para el entrevistado) y sus recursos. Aunado a esto, es un método mucho más lento que los demás.

- Encuesta autoaplicable: Este tipo de encuesta es muy similar a la entrevista personal, ya que consiste en aplicar un cuestionario previamente confeccionado, sin embargo, para el desarrollo de este se le entrega el cuestionario al entrevistado, previendo que en ese momento tanto el entrevistado como el entrevistador no dispongan del tiempo suficiente para poder aplicarla. Posteriormente, se coordina para poder retirarlo cuando ya este se encuentre

completo, poder conocer los resultados, y tabular la información junto con las demás respuestas.

- Sistemas automatizados de recolección y sistematización de datos: Otro método que se utiliza como instrumento, es el utilizado por medios electrónicos donde se proporcionan equipos como computadoras, tabletas, laptop, celular u otro dispositivo electrónico para el desarrollo de esta. La información recolectada es transferida a equipos que procesan la información de forma automática.
- Correo electrónico: Actualmente este método es muy utilizado, ya que las preguntas que se desean realizar se pueden hacer llegar por un bajo costo, y sus respuestas se reciben en un corto plazo. Sin embargo, al no existir un contacto directo con el entrevistado, se puede incurrir en algún error de comprensión y, por ende, inconsistencias o poca certeza en el resultado. Además, la información puede no estar adecuadamente segmentada, por lo que el público meta puede que no sea el esperado.
- Encuestas en línea: Este tipo de instrumento para la obtención de información aprovecha al máximo la tecnología y los medios digitales que ofrece el internet. Uno de los mecanismos que más se utilizan, consiste en que diferentes compañías ofrecen dinero a cambio de obtener información relevante para el propósito de su investigación. Realizar las encuestas por este medio, tiene sus ventajas y desventajas. Su principal ventaja se enfoca en que, gracias a este medio, se elimina el entrevistador intermedio, lo que reduce los costos, disminuye el tiempo en que se tarda levantando los datos y, por ende, también en el análisis de estos. Inclusive, en ocasiones, el entrevistador podría influir en la respuesta del entrevistado, por lo que, para este tipo de encuesta en línea, esta afectación se elimina.

Sin embargo, este método también presenta inconvenientes, como la limitación al acceso de internet por parte de los encuestados. De igual forma, se dificulta el control para que las mismas personas no contesten la misma encuesta. Y que el público meta sea el correcto.

- Páginas en redes sociales: Estos resultados se obtienen mediante alguna imagen o pregunta, es una respuesta mucho más espontánea y natural. Inclusive en muchos casos los entrevistados ni se percatan que son el medio para recopilar información.

Cabe indicar que la confiabilidad y validez de este trabajo se garantiza en la entrevista presencial a realizarle al socio mayoritario de la compañía, quien brinda toda la información necesaria para el desarrollo de los objetivos de la investigación.

3.3. Variables O Categorías:

Ya que este trabajo de investigación es de tipo mixto (incluye el tipo cuantitativo y cualitativo) se darán a conocer las variables, dimensiones, indicadores e instrumentos a utilizar para la investigación.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar el estado de los factores macro ambientales del entorno de una empresa especializada en asesorías contables y financieras con el fin de ser tomados en cuenta en una estrategia genérica competitiva en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.	Análisis del entorno.	El macro ambiente de una empresa se refiere al entorno que le rodea e influye, pero sobre el que no puede actuar. Es decir, aquellos factores que pueden afectar a su producción de forma externa y sin posibilidad de ser modificados por la propia organización. Este comprende el microentorno (se refiere al entorno más cercano en el que se desenvuelve la empresa y sus relaciones directas) y el macroentorno (fuerzas externas que influyen en el microentorno).	Se aplicará encuesta personal al socio comercial de Kalem S.A, Joel González Rivera.	Análisis macro ambiental.	Comprende los macroentornos: entorno demográfico, entorno económico, entorno natural y entorno tecnológico, entorno político-regulatorio, entorno cultural.	Cuestionario aplicado mediante encuesta personal al Sr. Joel González Rivera.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Relacionar el ambiente competitivo con el estado de las 5 fuerzas de Porter en el entorno de una empresa de asesorías contables y financieras para ser tomado en cuenta en una estrategia genérica competitiva en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.	Análisis del entorno.	Según la Real Academia Española, entorno se define como ambiente, lo que rodea.	Se aplicará encuesta personal al socio comercial de Kalem S.A, Joel González Rivera.	Análisis del entorno competitivo.	Respecto al análisis del entorno competitivo, es importante aplicar la teoría implementada por Porter, de las cinco fuerzas del poder competitivo, las cuales se citan: 1. Amenaza de nuevos aspirantes 2. Poder de negociación de los compradores 3. Amenaza de productos o servicios sustitutos. 4. Poder de negociación de los proveedores. 5. Rivalidad entre los competidores existentes.	Cuestionario aplicado mediante encuesta personal al Sr. Joel González Rivera. Utilización de fuentes oficiales secundarias.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Seleccionar una ventaja competitiva mediante el análisis de la cadena de valor y las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso o capacidad para ser tomado en cuenta en una estrategia genérica competitiva de una empresa especializada en asesorías contables y financieras en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.	Análisis de la ventaja competitiva.	La ventaja competitiva se define como la superioridad que presenta la empresa sobre los competidores que se logra al brindar a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen un precio más alto. (Kotler, Armstrong, 2021)	Se aplicará encuesta personal al socio comercial de Kalem S.A, Joel González Rivera.	Teoría de la capacidad y los recursos.	Basado también en las teorías de Porter, es importante aplicar las cuatro pruebas del poder competitivo: 1. ¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso? 2. ¿Es raro el recurso -es algo que los rivales no tienen? 3. ¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, inimitable? 4. ¿Puede ser capturado el valor del recurso por la organización?	Cuestionario aplicado mediante encuesta personal al Sr. Joel González Rivera. Utilización de fuentes oficiales secundarias.

Tabla 2: Variables O Categorías

3.6. Estrategia De Análisis De Los Datos

Ya que para esta investigación se aplicará el tipo de enfoque mixto, la información proporcionada será tanto cualitativa como cuantitativa, por esta razón se mostrarán diferentes tipos de datos recopilados según su enfoque.

Respecto a la información cuantitativa, se estarán presentando datos como tendencias, entre otros, por medio de gráficos, estadísticas, cuadros, que permita sustentar de una mejor manera la investigación.

Respecto a los datos proporcionados para detallar la información cualitativa, se estará analizando la encuesta realizada al propietario de la empresa Kalem S.A.

CAPÍTULO IV.RESULTADOS

4.1. Entrevista

Se realiza una entrevista al Sr. Joel González Rivera, socio mayorista de la empresa Kalem Costa Rica S.A., especialista en asesorías contables y financieras, en adelante llamada solamente Kalem. Compuesta por 22 preguntas, las cuales fueron formuladas, tomando como base el enfoque de los objetivos específicos descritos en este trabajo de investigación.

El fin de realizar esta entrevista, es conocer la posición de la empresa respecto a los temas de competencia, regulaciones, del entorno, y de qué manera se estarían atacando los diferentes aspectos en lo que se envuelve esta empresa.

1. ¿Ha identificado el entorno demográfico relacionado a su público meta (los gustos, preferencias, características)?

Los separaría en dos grandes grupos:

- a. Cliente empresarial: Empresas pequeñas y medianas que quieran tener asesoría tributaria y financiera de muy alto nivel, a costos razonables. Son empresas que ya están en marcha, que tengan un ambiente interno a hacer las cosas bien, apegados a la legalidad, el cumplimiento correcto de la parte tributaria, tener el estado financiero de conformidad con las normas, que estén en la formalidad. Ubicados en el Gran Área Metropolitana: San José, Alajuela, Heredia, Cartago.
 - b. Clientes físicos: Médicos, abogados, ingenieros, emprendedores independientes que quieran estar apegados a la formalidad legal. Profesionales entre 24 y 55 años, con cultura de compras por internet, personas digitales. Con puestos en Gerencia (Administrativo, General, Comercial...). Ubicados en el Gran Área Metropolitana: San José, Alajuela, Heredia, Cartago.
2. ¿Conoce usted algún centro de servicio contable que tenga la lealtad de un gran porcentaje de su público meta?

Hay mucha competencia ahorita en el país. Hay muchos emprendedores comparables, como el despacho Artavia y Asociados o GFC Consultores, con gente muy preparada del sector, que

tienen tiempo en el mercado, pero es comparable con Kalem al no tener una marca posicionada muy fuerte.

Estos son los que tienen clientes que pueden ser prospectos para nuestra empresa.

3. ¿Ha identificado el entorno natural (fenómenos naturales que afectan directa e indirectamente la empresa, los clientes, el país) de su empresa?

La pandemia por el COVID es un fenómeno que ha afectado muchísimo y es un riesgo que está presente y latente. Tenemos que tener una estrategia muy definida de crear una dependencia de los clientes hacia Kalem, sobre temas de consultoría y asesoría. Al no crear esa dependencia, se puede creer que ofrece un servicio no esencial, corre el riesgo de no estar incluido en las necesidades básicas de cualquier empresa.

Es por eso que, si una empresa sufre de pandemia o afectación por un evento natural que pueda afectar la economía de las empresas, es un riesgo muy alto. Porque si las empresas realizan un análisis de costos, lo primero que van a hacer es recortar costos que para ellos no son esenciales. Y el servicio brindado por Kalem, tiene una alta probabilidad de ser un servicio no esencial.

4. ¿Ha identificado el entorno económico (factores que afectan el poder de pago) de su empresa?

Kalem tiene un sistema de costos muy manejable, para enfrentar riesgos económicos y para ofrecer precios económicos. Son pocos empleados profesionales, que pueden encargarse de muchos temas. Además de que los trabajos se realizan 100% virtuales, por lo que los costos de infraestructura son nulos, lo que permite a la empresa no incurrir en grandes gastos en hipotecas, alquileres ni servicios públicos.

Se tiene pensado seguir manejándolo de esta manera, ante una situación que se presente a nivel económico muy difícil, como estrategia a seguir.

Kalem tiene muy claro que existen muchos factores externos que pueden afectar los ingresos de las otras empresas, como la pandemia o un fenómeno natural que les afecte directamente.

5. ¿Ha identificado el entorno tecnológico de su empresa?

Hoy por hoy todo se mueve digitalmente, por medio de aplicaciones, plataformas digitales, podcast, toda esa parte tecnológica somos fieles creyentes de que tiene que ser así.

Gran parte de la competencia no lo ve así, consideran que es mejor utilizar el correo electrónico, realizar una llamada por teléfono, y no utilizar plataformas de Zoom o Google Meets. Nosotros estamos totalmente enfocados en esa parte. Además, cuidamos la seguridad de la información de nuestros clientes, ya que toda nuestra plataforma tecnológica descansa en Google.

6. ¿Ha identificado el entorno político regulatorio legal de su empresa?

Existen las regulaciones que debe cumplir cualquier tipo de empresa para inscribirse en la formalidad. Como estar inscrito en el Ministerio de Hacienda, asegurarlos en la CCSS, asegurar la empresa en el INS.

Aparte de cumplir con el proceso ante el Ministerio de Industria y Comercio para ser categorizados como empresa PyME, para obtener beneficios tributarios o beneficios de créditos, entre otros.

Desde un punto de vista más regulatorio, propio de la naturaleza del negocio. El Colegio de Contadores Públicos y Privados, los que regulan la profesión

Un servicio que Kalem brinda es dar servicio de asesoría financiera. Para esto, debemos estar inscritos como un despacho profesional ante el Colegio de Contadores Privados. El socio mayoritario, es decir, el que tenga un 51% de las acciones del negocio debe ser contador público autorizado, debe cumplir con normas de calidad de calidad, impuestos por el Colegio (ISOS, NIAS...).

Otro servicio que ofrecemos es brindar certificaciones de estados financieros o certificaciones de ingresos. Para cumplir con esto, hay circulares específicas que emite el Colegio con las que se debe cumplir como compañía. Por ejemplo, se emitió la circular 14-2014 que es para

garantizar certificar bien los ingresos de las personas o empresas, que indica toda una serie de requisitos.

El Colegio de Contadores Privados regula todo lo relacionado a cómo hacer contabilidad, como una guía de todo con lo mínimo que se debe cumplir.

7. ¿Hay barreras de entrada para otras empresas para ingresar al país?

Para que una empresa se domicilie en Costa Rica, y pueda dar los servicios que brinda Kalem, la principal barrera que tendría más que regulatorio país, es un tema de cumplimiento legal profesional, es decir, para poder ser asociado al Colegio de Contadores Públicos tiene que ser licenciado en contaduría pública en una Universidad de Costa Rica. Si es de una Universidad del exterior, tiene que apostillarse y hacer un proceso para poder apostillarse y hacer un proceso ante organizaciones costarricenses. Además, tener la experiencia en materia tributaria costarricense para poder ejercer.

No veo tanta barrera, si no, más un tema profesional que debe saber sobre un tema contable y financiera.

8. ¿Ofrece Kalem un servicio diferenciado respecto a los competidores?

Kalem considera que sí. Ofrece asesoría de muy alta calidad, a precios razonables. Esa es nuestra diferenciación. Luego, hay un servicio personalizado, eso la competencia lo pierde mucho porque se dedican a tratar de atraer mucho cliente, un volumen alto a precios bajos, entonces su rentabilidad se enfoca en eso. Nosotros tratamos de catalogarnos más como una firma boutique, algo más pequeño, con pocos clientes, evidentemente no tenemos tanto personal, y con esto también diferenciarnos con un servicio mucho más personalizado. El contacto es directo, por medio de *whatsapp* o cualquier otro medio con una relación mucho más cercana.

9. ¿La competencia ofrece servicios de alta calidad?

La calidad de los competidores es excelente, hay grandes profesionales en la competencia. La diferenciación no se da en la calidad del servicio, por eso hay que crear otros mecanismos de

diferenciación, por eso el tema de acercamiento en la asesoría, o crear una plataforma virtual que nadie más lo tiene. Que esta plataforma digital, nosotros nos comprometemos a que las preguntas que se hagan dependiendo del servicio, no se respondan en más de 48 horas.

La competencia, aunque son profesionales muy buenos, no dan respuesta en corto plazo, por lo que también estamos enfocados en esto para poder diferenciarnos en eso.

10. ¿Cuál es su opinión sobre la demanda de los servicios contables?

La necesidad de los servicios contables es muy alta. Desde un aspecto fiscal es obligatorio. Todas las empresas tienen la obligación legal de tener una contabilidad, y esta debe ser llevada de acuerdo con las normas reglamentadas. Como es una obligación, y si no se tiene hay repercusiones, evidentemente todas las empresas lo necesitan, además de una obligación de orden comercial y administrativo para cualquier empresa.

11. ¿Considera que la demanda ha crecido con rapidez o con lentitud?

Se mantiene. La demanda tiene una relación directa con la capacidad del país de atraer inversión, o de generar emprendimientos, por ende, conforme la economía del país crezca asimismo la demanda aumentará.

En los últimos tiempos, y debido a la pandemia, se han creado muchos emprendimientos que requieren de esta asesoría, por lo que se ha presentado una demanda un poco más alta. Pero estable, no es muy significativo.

12. ¿Cuáles servicios o productos sustitutos consideran que puede encontrar en la competencia?

Producto sustituto como tal la empresa no tienen identificado, sin embargo, sí reconocen que, en muchas ocasiones, aunque la misma capacidad de entendimiento, que tienen la misma preparación académica, la experiencia de los otros competidores es un factor importante para los negocios en el momento de decidir con cuál empresa desean contratar los servicios. Más que desde un punto de vista de servicio, es quien lo pueda estar dando, y esa confianza que le genere.

13. ¿Se encuentran los mismos servicios contables en el mercado más económicos?

Hay una regulación, respecto del monto mínimo que se debe cobrar. La asesoría tributaria dice el Colegio de Contadores Públicos que lo mínimo que se debe de cobrar son 4 horas, y la hora tiene un costo de 23 mil colones. Ese sería el mínimo, y es sancionado cobrar menos que eso.

14. ¿Estos servicios sustitutos están disponibles con facilidad?

Hay muchas empresas que tienen mucho más tiempo de existir en el mercado que Kalem, y se pueden encontrar con facilidad gracias al internet. Sin embargo, estas empresas no invierten mucho en el posicionamiento de marca. Caso contrario en lo que Kalem si está haciendo, que está enfocado en invertir en tiempo y dinero para el marketing de posicionamiento de marca. Donde no se busca vender un servicio, si no, más bien colocarse en la mente de los consumidores.

15. ¿Ha generado alguna estrategia para obtener una ventaja competitiva en su empresa?

Kalem S.A contrató los servicios de una agencia de marketing, quienes les colaboran con enfocar la publicidad digital. También, se identifican cuáles son los gustos, necesidades e intereses del público meta.

Se han realizado acercamientos con el Colegio de Contadores Privados, donde Kalem S.A, por medio de este Colegio, ofrece charlas y capacitaciones a diferentes cámaras empresariales, como la Cámara de Comercio, la Cámara de minoristas de Costa Rica, la Cámara de Exportadores, la Cámara de Turismo de Limón, entre otros.

De esta forma, además de llegar de forma directa a su público meta, da a conocer a Kalem S.A como marca.

16. ¿Considera que la competencia presenta un crecimiento lento respecto a la demanda o más bien, rápido?

La competencia está enfocada en otras cosas, con una estrategia de marketing diferente a la que nosotros tenemos, entonces creo que Kalem en temas de crecimiento, que es lo que

andamos buscando ahorita, es que conozca la marca, que la gente nos conozca, y creo que eso es lo que estamos haciendo mucho más fuerte que la competencia.

17. ¿Es la empresa competitivamente valiosa?

Si, es un despacho financiero, contable y de asesoría fiscal joven, que quiere hacer las cosas diferente a como los despachos siempre han trabajado. La competencia siempre han sido empresas con mucha formalidad en su modo de vestir, sin atraer gente joven, sin invertir en publicidad. Kalem considera que tiene un liderazgo mucho más joven que quiere hacer las cosas diferentes desde el punto de vista digital y de publicidad.

18. ¿Cuál considera que es una ventaja competitiva que posee la empresa?

Además del servicio Tribu Tickets, como socio, puedo decir que poseo una ventaja competitiva desde un punto de vista profesional ya que tengo una buena formación y experiencia valiosa en empresas importantes respecto a sus otros competidores.

19. ¿Tiene la empresa algo que los rivales no tienen?

El servicio de *Tribu Tickets* es una opción novedosa e innovadora que actualmente los otros competidores no ofrecen al público.

20. ¿Es un recurso difícil de copiar, es decir, inimitable?

El servicio es totalmente imitable, ya que la contabilidad se debe realizar de la misma manera independientemente de la empresa con quien se contrate, ya que existen regulaciones que declaran esto.

El valor agregado que se ofrece es la confianza, la experiencia al cliente y los precios competitivos del mercado.

21. ¿Cuál considera que puede ser una ventaja competitiva que pueda desarrollar a corto-mediano plazo?

Algo que queremos hacer es transmitir conocimiento, normalmente la competencia transmite conocimiento contra pago, pero nosotros en las redes sociales, en las listas de difusión masiva

de correos electrónicos compartimos conocimiento sin costo alguno de cualquier actualización o novedad.

La competencia ofrece este mismo servicio, pero contra un pago.

22. ¿Qué estrategias han pensado para generar crecimiento en su empresa?

Kalem de momento, en un mediano plazo no pretende crecer en volumen de clientes, queremos crecer en buenos clientes, con honorarios razonables, con una buena cartera de clientes, que nos permita dar un servicio personalizado.

4.2. Fuentes secundarias

A continuación, se dan a conocer los resultados obtenidos del estudio de investigación realizado, basado en los objetivos específicos planteados para el desarrollo de esta investigación. Para estos efectos, se tomaron en cuenta fuentes secundarias como información de entidades oficiales, gubernamentales, entre otras.

4.2.1. OBJETIVO 1

Identificar el estado de los factores macro ambientales del entorno de una empresa especializada en asesorías contables y financieras con el fin de ser tomados en cuenta en una estrategia genérica competitiva en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.

Como se mencionó en capítulos anteriores, el profesor de la prestigiosa Universidad de Harvard, el Sr. Porter, plantea los factores macro ambientales en el que se ambienta una empresa, con el fin de conocer su entorno y analizar más a detalle una empresa.

Basado en esta teoría, se analizan cada uno de estos entornos, enfocados desde el mercado de asesorías contables y financieras.

- Entorno demográfico: Los servicios contables y financieros que ofrece Kalem, son requisitos obligatorios impuestos por el Ministerio de Hacienda, que debe cumplir todo negocio comercial.

Cabe aclarar que las personas físicas con fines lucrativos deben recaudar este impuesto. Además, de las PyME y las grandes empresas.

Es importante mencionar, que este rubro se cobra en el monto final al cliente, por lo que no es un monto adicional en el que debe incurrir el negocio, este simplemente es un recaudador de este impuesto, y la persona o el negocio se encargan de hacerlo llegar al Ministerio de Hacienda. Este rubro es independiente de la actividad comercial a la que se dediquen y de los ingresos que se reporten.

Dicho esto, todo negocio comercial requiere estos servicios de asesoría contable y financiera, por tal razón, el entorno demográfico es sumamente amplio, ya que abarca, toda la ubicación geográfica del país, todos los recaudadores mayores de edad, y de todos los sectores comerciales.

- Entorno natural: Costa Rica, es un país con un territorio nacional de 51.180 km², compuesto por 7 provincias, donde se puede encontrar en su pequeña extensión una gran variedad de biodiversidad y de zonas naturales como bosques y ríos. Al ser un país tan pequeño, es importante tomar en cuenta los riesgos de fenómenos naturales que hay en la totalidad de su zona. Haciendo hincapié que las empresas PyME (que abarca el mayor porcentaje del público meta de este mercado de asesorías contables y financiera) se encuentran en todo el país, sobre todo en el Gran Área Metropolitana, que comprende San José, Cartago, Heredia y Alajuela.

De acuerdo con la Comisión Nacional de Prevención de Riesgos y Atención de Emergencias (CNE), en su informe “Histórico de desastres en Costa Rica”, el cual comprende datos desde 1723 hasta el año 2012; se puede obtener una estadística sobre el comportamiento de fenómenos naturales que se ha presentado en el territorio nacional y cuáles son los riesgos presentes de acuerdo con estos datos. Los daños se pueden contabilizar desde pérdidas materiales hasta lamentables pérdidas humanas.

Costa Rica está posicionado sobre una zona sísmicamente activa, donde interactúan las placas tectónicas del Coco y del Caribe además de la placa Nazca. Los habitantes

de este país conviven con los sismos de baja intensidad que ocurren a diario. Más, también han sucedido terremotos de alta magnitud a través del tiempo como el registrado en Guanacaste, con una magnitud de 7,6, o el de Chinchona, Cartago con una magnitud de 6,2.

De acuerdo con el informe anual presentado por el Observatorio Vulcanológico y Sismológico de Costa Rica (OVSICORI), para el año 2021 un total de 13,016 sismos, con un rango de magnitud sísmico entre -1,0 y 6,5, fueron localizados por la red sismográfica.

El gobierno, tomando esto en consideración y con la finalidad de evitar grandes daños estructurales en el país, ha regulado la construcción de estructuras domésticas y comerciales, como un requisito indispensable para poder edificar la obra. Este control es realizado por medio del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica (CFIA), encargado de hacer cumplir una serie de requisitos necesarios para garantizar la calidad de la edificación. Esa es la razón por la cual, aunque se han presenciado movimientos tectónicos muy fuertes, sus estructuras han resistido y no se ha visto totalmente devastado. Eso no quiere decir que no ha habido afectaciones. Muchas empresas han tenido pérdidas parciales o totales de sus negocios, de los suministros necesarios para la confección de su producto o de su infraestructura física.

También es importante mencionar que Costa Rica es una región que posee una condición climática muy estable, presentando solamente dos estaciones: verano e invierno. No obstante, se presentan eventos hidrometeorológicos importantes como sequías, cabezas de agua, inundaciones, huracanes o tormentas. Estas pueden cargar la fuerza necesaria para provocar afectaciones en el espacio físico en el que se encuentran las empresas y como consecuencia, su economía. El Instituto Meteorológico Nacional (IMN), mediante su página web brinda información en tiempo

real sobre el estado climático del país, que permite prever a corto plazo un fenómeno atípico, que resulte en un desastre natural como una tormenta o inundación y tomar las acciones necesarias. Y en el mismo tiempo, la CNE brinda alertas y asistencia, basadas en la intensidad del evento para ayudar a la población a actuar preventivamente.

Al convivir con el riesgo de cualquiera de estos fenómenos es necesario contar con un plan de acción preventivo para actuar en caso de que algún evento natural suceda, para volver a emerger el negocio. En este plan se debe evaluar la probabilidad real de afectación de un riesgo. Estas son algunas recomendaciones que se debe tener como plan de contingencia una empresa, respecto al entorno natural.

- Valorar la distancia en la que se encuentra la empresa, de una zona de riesgo como un río, el mar, o muy cercano a una ladera.
- Evaluar los daños de las estructuras físicas (ya sea daños por tormenta, por incendio, por sismo, por inundación, o cualquier eventualidad natural).
- Contar con una estrategia de continuidad del negocio, con el fin de no afectar las operaciones durante el tiempo en que duran las eventuales reparaciones.
- Preparar financieramente un plan para sostener el negocio durante los días que el negocio no esté en funcionamiento, y sostener el pago de los empleados, si los hubiera.

Si bien es cierto, una empresa no está exenta de una afectación natural, es importante identificarlas y tener un plan de emergencia para actuar en consecuencia en caso de que alguno de esos escenarios se haga realidad y, sobre todo, analizar el entorno físico en el que se encuentra la empresa.

En el siguiente cuadro, tomado del informe “Impacto de los Fenómenos Naturales para el período 1988-2018, por sectores, provincias, cantones y distritos”, demuestra

el valor de la significativa afectación que pueden causar estos fenómenos y su repercusión en la economía nacional:

Valor de los daños por sector afectado según clase de evento, 1988-2018

-Dólares constantes de 2015-

Sector afectado	Hidrometeorológico	Sismos	Monto
INFRAESTRUCTURA VIAL	1.818.254.587	93.230.181	1.911.484.768
AGROPECUARIO	590.280.114	158.936.477	749.216.591
SISTEMA ELÉCTRICO	2.449.538	499.519.852	501.969.390
VIVIENDA	279.501.129	200.412.250	479.913.379
RÍOS Y QUEBRADAS	371.882.791	8.422.276	380.305.067
AMBIENTE	48.161.299	77.256.493	125.417.792
ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS	61.561.146	34.843.341	96.404.486
SALUD	45.870.353	40.592.902	86.463.254
EDUCACIÓN	30.961.811	32.303.322	63.265.133
ATENCIÓN DE LA EMERGENCIA	51.325.205	11.638.320	62.963.525
PORTUARIO	955.373	39.325.135	40.280.507
EDIFICIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS	18.457.060	12.801.045	31.258.104
FERROVIARIO	4.565.617	21.255.920	25.821.537
AERÓDROMO	12.434.415		12.434.415
ACTIVIDAD EMPRESARIAL	8.662.632		8.662.632
ENERGÍA	545.752	8.023.354	8.569.106
AEROPUERTO	4.287.877	1.497.693	5.785.570
TELECOMUNICACIONES	553.135	1.165.520	1.718.655
TOTAL	3.350.709.833	1.241.224.079	4.591.933.912

Fuente: Informe "Impacto de los Fenómenos Naturales para el período 1988-2018, por sectores, provincias, cantones y distritos".

- Entorno económico: En los últimos años el entorno económico se ha visto afectado por la disminución de ingresos mundial que ha provocado la pandemia. Esto ha causado influencia directa en Costa Rica, respecto al producto interno bruto, en el tipo de cambio, en la inflación y otros factores económicos.

GRÁFICO 1

Costa Rica. Variación porcentual, efecto y ponderación por división, diciembre 2021



Fuente: INEC-Costa Rica, Índice de Precios al Consumidor base diciembre 2020, 2021.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo, de los 289 bienes y servicios que integran el índice de precios al consumidor, 64% de los productos aumentaron de precio, 26 % disminuyeron de precio y 10 % no presentaron ninguna variación. Dentro de ellas, se encuentran los alimentos, transporte, vivienda, vestimenta, educación y salud.

En diciembre del 2021, el nivel del índice general es 103,299, mientras que en el mes anterior fue 102,802.

Respecto a la fuerza laboral, según “Encuesta continua de empleo”, realizada por el INEC, el índice de fuerza laboral ocupada aumentó un 6% del 2020 al 2021. Es importante mencionar, que esta encuesta revela algunas de las razones por las cuales los empleadores finalizaron su contrato laboral. En un 16% la causa fue debido a la afectación por la competencia. En un 8% se debió a cierre, quiebra o traslado de la empresa. Un 15% demuestra que se debió a reestructuración o recorte de personal.

Todas estas consecuencias son producto de la falta de capacidad de inversión, de innovación y de adaptación al entorno.

Como recomendación para afrontar las variaciones presentadas, es importante mantener las deudas (para adquisición de materias primas, mobiliario, equipo, entre otros) de ser posible en la moneda en la que se presentan los ingresos. Es decir, si los ingresos son en colones, las deudas deben mantenerse en colones también.

Además, es importante tener ahorros de respaldo, en caso de cualquier eventualidad, que subsanen los compromisos de pago.

- Entorno tecnológico: El avance tecnológico mundial ha avanzado considerablemente en los últimos 10 años. Sin embargo, su existencia ha facilitado mucho crecimiento exponencial desde el punto de vista comercial en los últimos 2 años, muchos de los bienes y servicios que se ofrecían presencialmente, ahora se brindan mediante plataformas virtuales.

El acercamiento de las compañías a su público meta, les ha permitido llegar a zonas más alejadas de difícil acceso.

La página “We are social”, presentó un informe digital de Costa Rica, donde se muestra el comportamiento de la población respecto al internet, las redes sociales y el acceso a internet.

El informe muestra que hay un total de 8.93 millones de conexiones móviles, lo cual comparado con la población total resulta en un 174.4%. La cantidad de usuarios activos en las redes sociales son 3.90 millones lo que comparado con el número de habitantes representa el 76.2%. (Yi Min Shum, 2022)

- Entorno político regulatorio: De acuerdo con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio para crear formalmente una empresa en Costa Rica, es decir para que opere legalmente, se debe seguir los siguientes requisitos:
 - Paso 1: Decidir el tipo de empresa a formar:
 - Empresa con personería física: Está ligada a la persona que constituye la empresa, con sus nombres, apellidos, y dirección de lugar de residencia. Además, aporta su patrimonio personal.
 - Empresa con personería jurídica. En Costa Rica, hay cuatro tipos de sociedades: S.A. (Sociedad Anónima), S.R.L. o LTDA. (Sociedad de Responsabilidad Limitada), S.N.C. (Sociedad en nombre colectivo) y S.C.S. (Sociedad en Comandita Simple).

La elección del tipo de sociedad anónima dependerá de la cantidad de socios y el tipo de aporte de capital social. Si decide hacerlo con personería jurídica deberá inscribirla ante el Registro Mercantil.
 - Paso 2. Ruta de Creación y Formalización de una PyME:

- El emprendedor deberá ir a la Municipalidad del cantón donde desee colocar el negocio, con el fin de revisar el uso de tierra, y obtener el respectivo visto bueno. Esto no aplica para las PyME que su negocio sea 100% virtual.
- Solicitar la Patente Municipal, que es el permiso brindado por la Municipalidad para poder ejercer el negocio.
- Posteriormente, debe presentarse en el Ministerio de Salud para solicitar el Permiso de Funcionamiento. Esto no aplica para las PyME que su negocio sea 100% virtual.
- Asegurar los empleados que se encuentren en planilla, en la Caja Costarricense de Seguro Social.
- Para estos empleados, obtener la respectiva Póliza de Riesgos del Trabajo en la aseguradora de su gusto.
- Inscribirse en Tributación Directa como contribuyente.

Aunado a esto, de acuerdo con la Caja Costarricense de Seguro Social, una empresa se categoriza como PYME si es micro, pequeña o mediana empresa. Si la empresa tiene una cantidad de 1 a 5 colaboradores se categoriza como microempresa. Si la empresa tiene una cantidad de 6 a 30 colaboradores se categoriza como pequeña empresa. Si la empresa tiene una cantidad de 31 a 100 colaboradores se categoriza como mediana empresa. Si la empresa se cataloga como PYME, y cumple con los requisitos, puede inscribirse como tal y obtener beneficios del Estado como:

- Participar como Proveedor PYME del Estado.
- Financiamiento, avales y garantías FodemiPyME (Banco Popular).
- Fondos no reembolsables para innovación ProPyME. (MICITT).
- Servicios de Desarrollo Empresarial, charlas, capacitaciones.
- Ferias empresariales y encuentros de negocio.
- Sello PYME y Constancia de Condición PYME gratuitos.

- Recursos financieros del Sistema de Banca para Desarrollo.
- Exoneración impuesto personas jurídicas Micro y Pequeñas empresas.
- Exoneración IVA alquiler micro y pequeñas, monto menor a ¢669,000.
- Pago escalonado nuevas microempresas: Cargas Sociales CCSS – Impuesto Renta Ministerio de Hacienda.
- Permiso sanitario de funcionamiento Microempresas \$20.
- Tarifa diferenciada en registro sanitario (20%) para Microempresas. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, año 2022).

Para reportarse una empresa como PyME debe:

- Presentar el recibo de la póliza de Riesgos del Trabajo que emite el INS, al día.
- El Formulario de Declaración de Impuesto sobre la Renta del último periodo fiscal.
- Planilla de la CCSS o el comprobante de trabajador independiente, donde se demuestre que está al día con las obligaciones ante esa institución.
- Portar el Documento “Formulario de Inscripción Registro PYME”,

Aunado a esto, se debe tomar en cuenta que, por la naturaleza propia del negocio de asesoría contable, se deben cumplir con requisitos propios de la profesión, mencionados anteriormente en la entrevista realizada al Sr. González.

Como se muestra en el detalle, existe una amplia lista de requisitos con los que se debe de cumplir, sobre todo si el negocio. Si bien es cierto el costo de los requisitos no es significativamente alto individualmente para cada trámite, el emprendedor debe tomar este gasto como parte del aporte inicial para hacer funcionar su negocio, ya que este aún no ha generado ingresos para poder cubrir estos costos.

- Entorno cultural: El nuevo siglo XXI, marcó una diferencia significativa respecto a la nueva era digital. Desde la aparición del internet hasta hoy en día, este creció de una forma acelerada, tanto que transformó muchos de los trámites que se realizaban de forma presencial, por los métodos virtuales. Ecommerce es la definición de intercambio de

bienes y servicios por medio de aplicaciones, redes sociales o páginas web, y es muy utilizado para la compra de productos en tiendas virtuales, pago de servicios públicos, inclusive las compras del supermercado.

De acuerdo con el estudio realizado por el Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT) a setiembre del año 2020, se evidencia que la población costarricense cada vez aumenta más el uso de la tecnología.

COSTA RICA. Porcentaje de entrevistados por tipo de tecnologías que utiliza frecuentemente, tipo de entrevista y tipo de uso, setiembre 2020

Tipo de tecnologías que utiliza	Hogar				Telefónico			
	Entret.	Trabajo	Educación	Ns/Nr	Entret.	Trabajo	Educación	Ns/Nr
Aplicaciones de pago automatizado y débito automático	43,6%	37,6%	18,1%	0,7%	29,7%	44,1%	25,5%	0,6%
Asistente personal tipo Siri o Alexa	46,1%	31,3%	22,1%	0,5%	35,9%	31,1%	31,8%	1,2%
Computadora	34,6%	35,3%	30,1%		29,3%	36,3%	34,3%	0,1%
Navegadores satelitales como Waze u Google Maps	39,2%	42,7%	17,7%	0,4%	36,1%	39,2%	23,4%	1,4%
Plataformas de tecnología p2p tipo Uber, Didi, Airbnb	44,9%	39,5%	15,3%	0,3%	43,1%	34,8%	21,8%	0,2%
Plataformas de telecomunicación/teletrabajo tipo Zoom, Teams, Meets	21,2%	37,8%	41,0%	0,0%	17,4%	35,8%	46,8%	0,0%
Smartphone	41,8%	32,5%	25,7%	0,0%	39,5%	32,3%	27,9%	0,3%
Tecnologías en arte y diseño digital	30,0%	42,6%	27,4%	0,0%	29,2%	39,5%	31,3%	0,0%
Traductores automáticos en línea	25,3%	30,1%	44,2%	0,4%	20,8%	33,0%	46,1%	0,2%

Fuente: MICITT, Costa Rica. Encuesta de Percepción Social de la Ciencia y la Tecnología en Costa Rica, Setiembre 2020.

Esto demuestra que la cultura costarricense se inclina cada vez más a la implementación de tecnología en sus actividades diarias y como parte de ello, el uso de ecommerce.

Esta tendencia se mantiene mayoritariamente tanto para hombres como para mujeres en un porcentaje aproximado al 50%, que comprende edades entre 20 y 50 años. Cabe indicar que la muestra tomada para realizar esta encuesta fue en el Valle Central y en el resto del país, por lo que puede existir un margen de error en cuanto a los datos mostrados, sobre todo asociado al tema de investigación que está enfocado en el Gran Área Metropolitana.

4.2.2. OBJETIVO 2

Relacionar el ambiente competitivo con el estado de las 5 fuerzas de Porter en el entorno de una empresa de asesorías contables y financieras para ser tomado en cuenta en una estrategia genérica competitiva en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.

Basado en las 5 fuerzas de Porter, se cuestionará el ambiente competitivo en el que esta empresa se desarrolla:

1. Amenaza de nuevos aspirantes: Como se ha mencionado anteriormente, el país ha dado apertura a 32 nuevas empresas transnacionales, ofreciendo beneficios para las empresas, a cambio de reactivación económica y generación de empleo para diversos sectores comerciales. Además, el Estado a través de incentivos, ha brindado apoyo a las PyME para generación empleos por medio de estas empresas.

Según estudio realizado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, para el año 2019 el país registraba un total de 137,378 empresas. Entre estas se mencionan las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. De estas, 2026 empresas registran como actividad comercial financiera. Esto demuestra, que a pesar de que la competencia es muy grande, también existe un mercado muy amplio que requiere servicios contables y financieros.

2. Poder de negociación de los compradores: La demanda es muy alta en el mercado sobre los servicios contables y financieros, al igual que la oferta, por esa razón el comprador tiene el poder de elegir entre el catálogo de empresas que tiene a su disposición.

Se considera crítico desde un punto de vista de diferenciación, que el servicio es homogéneo y controlado gubernamentalmente, por lo que la esencia del producto siempre es el mismo. En ese aspecto no hay forma de diferenciar el producto final. Igualmente, el costo por servicio es regulado, por lo que no se debe cobrar un monto inferior como método para atraer y retener clientes.

En este aspecto radica la importancia sobre la atención al cliente, para que este sea el efecto diferenciador respecto a la competencia. Que se ofrezca una respuesta en el menor tiempo posible como parte de los incentivos que ofrece la compañía.

Además, la imagen de la empresa por medio de la publicidad es trascendental, y en esto radica muchas veces la inclinación entre un proveedor y otro.

Es por eso que los compradores tienen el poder de escoger entre las múltiples opciones que hay en el mercado y elegir cuál sea la opción que más les convenga. Como el servicio ofrecido debe ser igual en todas las compañías por legislación, la diferenciación se va a enfocar en los costos, el tiempo de respuesta o la atención personalizada.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos: Los productos sustitutos que se encuentran en el mercado, son aquellos que cumplen las necesidades de atender los servicios contables y/o financieros, por ejemplo, los softwares contables que ofrecen las mismas empresas contables.

Si bien es cierto, parte del proceso se realiza de la forma tradicional, donde se requiere la colaboración de un profesional en el área, gran parte del trabajo se ofrece por medio de este sistema para que se realice de forma automatizada, ahorrando tiempo y costos en el registro contable.

4. Poder de negociación de los proveedores: Las empresas que ofrecen contabilidad y asesoría financiera, no incurre en costos de materia prima o insumos para comercializar, más bien es un tema mayoritariamente intelectual. El papel de los proveedores está enfocado en la inscripción por medio del Colegio de Contadores Públicos, del Colegio de Contadores Privado o el Ministerio de Hacienda, los cuales son entes rectores para brindar las regulaciones oficiales del estado, quienes indican normativas, circulares o actualizaciones para realizar correctamente la contabilidad.

Además de esto, las empresas de acuerdo con su estrategia de negocio deben negociar con sus proveedores mejores costos, a cambio de servicios de calidad. Entre ellos pueden ser los proveedores de mobiliario y equipo para aquellas empresas que operan en espacios físicos. O bien, un costo por equipo de resguardo de información digital como servidores que soporten la plataforma de software contables, o la información confidencial asociada a cada uno de sus clientes. También, el gasto por servicios de publicidad, para poder darse a conocer y llegar a su

público meta, generar un posicionamiento en la mente del consumidor y un posicionamiento de marca.

5. Rivalidad entre los competidores: El Colegio de Contadores Públicos regula los servicios contables y financieros, por tal razón, se considera que la diferenciación no se enfoca en el costo de sus servicios, sino más bien, en que los clientes mantengan su fidelidad por medio de un servicio enfocado en asesoría de muy alta calidad, además de brindar un servicio personalizado.

La gran mayoría de competencia que existe en el mercado, tienen años de trayectoria, es por eso que es más probable que los buscadores o redes sociales encuentren más rápido sus perfiles, relacionado a la cantidad de búsquedas o antigüedad, antes que Kalem.

La rivalidad entre competidores existentes es la fuerza más importante de las cinco. La razón de esto es porque puede determinar qué tan rentable será una empresa en el futuro.

Esta fuerza también se ve afectada por el poder de negociación de los proveedores y los clientes, que tienen un impacto en cuánto debe cobrar una empresa por su producto o servicio.

4.2.3. OBJETIVO 3

Seleccionar una ventaja competitiva mediante el análisis de la cadena de valor y las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso o capacidad para ser tomado en cuenta en una estrategia genérica competitiva de una empresa especializada en asesorías contables y financieras en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.

De acuerdo con los resultados de la entrevista realizada al Sr. González, donde se consultó sobre las cuatro pruebas del poder competitivo, enfocado en la empresa Kalem, se evidencia que el mercado en el que está inmerso esta empresa hay una competencia latente, con poco poder de diferenciación. La ventaja competitiva con la que cuenta actualmente la empresa se enfoca en Tribu Tickets. Esta es una plataforma digital que atiende los problemas de las empresas en relación con gestiones contables y tributarias. Al obtener un paquete, ofrecido tanto para personas físicas como para personas jurídicas, se les brinda un acceso a un panel de

control desde donde pueden realizar consultas directamente con un asesor financiero y obtener respuesta en el menor tiempo posible.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

Se realizará un análisis respecto a la información recolectada mediante la entrevista realizada al Sr. Joel González, dueño de Kalem Costa Rica S.A, así como de diferentes fuentes secundarias. En este capítulo se expondrá una posible respuesta al problema planteado para efectos de esta investigación: ¿Cuáles son los factores que influyen para determinar la estrategia genérica competitiva de una empresa especialista en asesorías contables y financieras en el Gran Área Metropolitana durante el tercer cuatrimestre del 2021?

5.1. Objetivo 1

Identificar el estado de los factores macro ambientales del entorno de una empresa especializada en asesorías contables y financieras con el fin de ser tomados en cuenta en una estrategia genérica competitiva en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.

Es interesante observar el comportamiento de los factores macro ambientales de acuerdo con la actividad económica y las características propias de cada negocio. Estos factores comprenden los entornos: demográfico, natural, económico, tecnológico, cultural y político-regulatorio.

El factor común denominador entre las diferentes empresas, es que el análisis del entorno es un enfoque enriquecedor para el sano desarrollo de la empresa, tal como lo recomienda Angela Paola Silva Pérez en su trabajo de investigación “*Diseño de una estrategia de gestión basada en Sistemas de Gestión de Calidad para generar una ventaja competitiva en las MiPyMEs Colombianas dedicadas a la prestación de servicios de laboratorio de ensayos para productos eléctricos: Caso SERING TEST LAB S.A.S*”, expuesto en el primer capítulo. Silva incluye en las recomendaciones para la empresa donde desarrolla su investigación, realizar un estudio constante del entorno para alcanzar los objetivos de esta.

Respecto a los diferentes entornos en el que están inmersas las empresas de Asesorías contables y financieras, basado en los resultados obtenidos tanto en la entrevista como en la investigación de fuentes secundarias, se determina que el entorno demográfico está destinado para toda persona física o jurídica que cuente con un negocio, o bien, brinde un servicio

profesional, y requiera realizar reportes propios a su empresa. Importante indicar que toda empresa formal, adscrita a las entidades gubernamentales, deben cumplir con requisitos de ley propios de los servicios contables y financieros brindados por esta empresa, de forma periódica.

Entorno natural. Con base a estadísticas y estudios realizados a través del tiempo en Costa Rica, se analizan los riesgos referentes a fenómenos naturales, en todo el territorio nacional. Estos pueden afectar a cualquier empresa que requiera un espacio físico para el desarrollo de su negocio. Ya sea porque ofrezca sus servicios en un local físico, comercial o bien, cuenta con una bodega de almacenamiento.

Según análisis e informes realizados por instituciones del gobierno de Costa Rica como el CNE, OVSICORI o IMN, los posibles riesgos son mayoritariamente: hidrometeorológicos (afectaciones climatológicas), o sísmicos.

La consecuencia de estos eventos, se traducen en pérdidas económicas para el país, como afectaciones en la infraestructura vial, en edificios, vivienda, así como problemáticas a largo plazo como educación o salud. Además, se puede ocasionar la pérdida de materia prima, productos o locales comerciales y, por ende, una disminución de los ingresos y una necesidad de priorización en sus gastos.

El escenario anterior compete a las empresas a las que se les brinda servicio de asesorías contables y financieras. Empero, a continuación, se analizará el ambiente en el cual se desarrollan las empresas que competen a este estudio.

La Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPEN), garantiza que las empresas que brindan servicios de telecomunicaciones en Costa Rica brinden una conectividad 24 horas, 7 días a la semana, un servicio de calidad, con banda ancha y estable. El país tiene apertura para las empresas que ofertan servicios de conectividad como planes de internet móvil, internet en el hogar o internet empresarial. Esta competencia entre las empresas por brindar un mejor servicio y atraer clientes, propicia un mejoramiento en los servicios, en la red y en los precios, por lo que el actor más beneficiado es el cliente final.

Poder elegir entre múltiples opciones en el mercado que se adapten a las necesidades de conectividad y de costo, propicia que el 88% de la población del país cuente con acceso a internet, en prácticamente cualquier parte del territorio nacional.

Dicho lo anterior, estas condiciones de estabilidad permiten a las empresas ofrecer sus servicios utilizando el internet como sustituto de una oficina física. Sustituye la página web para ofrecer sus servicios, así como la utilización de redes sociales, donde logra comunicar información de relevancia para las empresas. También diferentes medios para atender a su público meta y comunicarse directamente con ellos. Plataformas de comunicación como la mensajería instantánea WhatsApp, la aplicación Zoom o Google Meeting son algunos de los medios de acercamiento que facilitan el desplazamiento de los representantes de las empresas para que ambas partes puedan conversar sobre temas de interés. De esta forma, se generan ahorros de tiempo y dinero en traslados de un lugar a otro, además de recibir una atención mucho más inmediata, eficiente y eficaz.

Tomando en cuenta que Kalem no cuenta con un espacio físico como parte de los activos de su empresa, y que las asesorías las brinda utilizando medios electrónicos, se determina que los factores ambientales como tormentas, sequías y terremotos no afectan directamente al funcionamiento de la operación de la empresa, y afecta positivamente a la estrategia de esta. Por lo que se concluye, después de este análisis, que no hay afectación del entorno natural.

El entorno económico, aunado a todos los otros, aporta un valor agregado para determinar la estrategia genérica competitiva de una empresa. Se muestra como la variación del comportamiento financiero de un país puede llevar a las empresas a tomar medidas hasta de cierres totales. Particularmente, la pandemia provocó una afectación histórica a nivel mundial, en donde todos los índices del PIB, de empleo, de inflación se vieron afectados.

Como se expuso en el primer capítulo, Hugo Marcelo González Rodríguez, en su investigación: Plan estratégico para lograr un crecimiento en ventas de un 100% de una clínica dental en un periodo de 4 años; evidencia como al realizar un análisis del macroentorno, entre

otras recomendaciones estratégicas, se puede alcanzar el objetivo de generar valor agregado para la empresa y con ello, aumentar su producción, aumentar las ventas y mejorar la utilidad.

Toda empresa debe estar a la vanguardia de las necesidades que el comportamiento del entorno económico muestra.

Al aumentar el tipo de cambio en nuestro país, respecto a la moneda oficial, el colón, gran porcentaje de los productos, transporte, servicios públicos, combustible, entre otros, se encarece. Además, la alteración de la tasa básica pasiva que provoca modificaciones en la tasa de interés en los préstamos, o el aumento del costo del tipo de cambio del colón al dólar, afecta directamente a los ciudadanos y las pequeñas empresas.

Es decir, los ingresos disminuyen y los gastos aumentan. La capacidad de pago y la liquidez será mucho menor. Y todo esto, tiene una afectación directa a cualquier estrategia que una empresa pueda generar.

Se destaca que NGUYEN, THI NGUYET QUE (Cindy), en su investigación y como parte de los resultados mostrados por la encuesta realizada, sostiene que, si la cultura organizacional no admite la aplicación de tecnología, la tasa de adopción puede permanecer muy baja. Los datos mostrados en el capítulo anterior revelan que la falta de adaptación de las empresas es una de las razones por las cuales estas cierran sus operaciones.

Actualmente, adaptar la operación de las empresas, está estrechamente relacionado con la incorporación de la tecnología a ellas. Se demostró que el acceso de internet en casi todo el territorio nacional ha sido factor clave para que la población incorpore cada vez más esta funcionalidad en su quehacer diario.

La pandemia fue un aliciente para acelerar el proceso de adaptación de las personas, para realizar solicitudes y transacciones por medios electrónicos. En el mundo, existieron semanas de incertidumbre por el desconocimiento que los gobiernos y los entes de salud tenían respecto a la enfermedad COVID-19, por esta razón, determinaron que una de las medidas que podía ayudar a disminuir el contagio, era evitar el contacto entre la población. Por lo que

restringieron la capacidad de atención de los locales, o centros de encuentro como las iglesias. También se limitó la salida de los habitantes de sus viviendas. Basado en esto, muchos comercios debieron innovar y poner a disposición de sus clientes, los productos y servicios que ofrecían. Páginas web, plataformas de compras, plataformas de pago, y el uso de whatsapp u otros medios de comunicación, fueron de los servicios más utilizados en este tiempo, lo cual propició un crecimiento exponencial del e-commerce como método de adquisición de bienes y servicios.

La teoría de los recursos y capacidades indica que los empleadores deben reconocer un recurso y determinar su valor agregado al negocio, y si es necesario el complemento de estos para su mejor utilización. Siendo así, el internet y su uso en este escenario se determina como un recurso útil para llegar al público meta, transmitir su mensaje, estar a la vanguardia, brindar los servicios, e innovar en un entorno tecnológico cada vez más vigente.

A tal punto que es imperante para las empresas incluir dentro de sus estrategias de negocio la innovación y comunicación por medio de correo electrónico, las páginas web o las redes sociales. Desde el punto de vista del usuario final, ya está inmerso en el entorno cultural costarricense la utilización de dispositivos para ejecutar acciones desde actividades de ocio, hasta actividades de trabajo. Lo que facilita la creación de una estrategia empresarial.

Es importante mencionar que, respecto al entorno político-regulatorio se comprueba que existen una serie de requisitos que las empresas deben cumplir con diferentes entidades públicas, como el Ministerio de Hacienda o la Caja Costarricense de Seguro Social. Además, el gobierno reconociendo la importancia de las pequeñas y medianas empresas para el país, y su producto interno bruto, brinda incentivos adicionales a aquellos que se registren como PyME. A pesar de que se deben cumplir con un listado de requisitos, los beneficios son llamativos, por lo que cada vez son más las pequeñas empresas que desean formalizar su negocio a nivel gubernamental.

5.2. Objetivo 2

Relacionar el ambiente competitivo con el estado de las 5 fuerzas de Porter en el entorno de una empresa de asesorías contables y financieras para ser tomado en cuenta en una estrategia genérica competitiva en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.

Como se detalló en el segundo capítulo, el Modelo de competencia de las 5 fuerzas de Porter explica sobre la importancia que se le atribuye al entorno competitivo en el que la empresa se encuentra, o bien, que ofrece productos sustitutos. Omitir la información que puede proporcionar la competencia y no tomarla en cuenta para la generación de estrategias, por medio de su oferta y/o demanda, no va a eliminar el hecho de que existen. Por el contrario, tomando esto en consideración, la empresa puede tomar decisiones muy valiosas y útiles para el negocio. Siendo así, como parte del estudio realizado, se determinaron estas fuerzas.

En concordancia con Diana Ximena Velásquez Sánchez en su trabajo: Análisis de la Competitividad del Sector Financiero de la Ciudad de Manizales, quien considera importante el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se tomarán en cuenta para las aplicadas en esta investigación.

La amenaza de los nuevos aspirantes se relaciona con el crecimiento en el ámbito internacional, el cual ha sido trascendental para el país al haber ingresado 32 nuevas empresas, lo que significa una generación de empleo importante, sin embargo, por la actividad económica de estas grandes empresas, no representan una amenaza directa para las empresas de asesorías contables y financieras.

Respecto a la creación de PyME en el país, aunque se estimaba que la afectación por la pandemia iba a disminuir la creación de estas, se ha evidenciado que el crecimiento ha sido constante, lo cual es beneficioso para ofrecer los servicios financieros y contables a este público.

Tal y como lo considera Velásquez en su investigación, esta fuerza tiene poca transcendencia, al ser un servicio regulado gubernamentalmente.

Porter en una de sus fuerzas considera necesario analizar “el Poder de negociación de los compradores”, que en este caso los compradores serían el cliente final y consumidor del

servicio. El comprador tiene una cartera amplia de empresas que le brindan servicios de asesoría contable y financiera. Así que estos demandan obtener un servicio diferenciado respecto a la atención e inmediatez de su respuesta.

Además, como se mencionó en el entorno tecnológico, es importante que las empresas ofrezcan recursos tecnológicos que resulten atractivos para los compradores. Esto puede marcar la diferencia entre la elección de contratar una entidad u otra.

Como lo menciona Velásquez, en el primer capítulo, los compradores ejercen presión para que las entidades establezcan un portafolio especializado de productos y servicios.

El avance de la tecnología está estrechamente relacionado con la amenaza de productos sustitutos. Así como los robots mediante sistemas automatizados u otros, han reemplazado a la fuerza humana en actividades de trabajo diario, la creación de plataformas que brinde el mismo servicio también se puede percibir como una amenaza. Actualmente el mercado brinda software que automatiza la contabilidad diaria de las empresas, sin embargo, aún se requiere del recurso humano para realizar todos los análisis contables y financieros que las empresas requieren.

Si bien es cierto, la automatización aún no reemplaza en un 100% al recurso humano, es una realidad que una parte del ciclo financiero ya está presente de forma automática.

Estos sistemas deben ser regulados por las directrices gubernamentales.

Respecto a la rivalidad entre los competidores, para las empresas de asesorías contables y financieras, no es posible brindar un servicio diferenciado, debido a que los servicios que estas empresas son reguladas por diferentes entidades, que marcan un parámetro de los servicios que se brindan, y un costo mínimo por cobrar el servicio, es decir, el servicio siempre será el mismo independientemente de la empresa que lo realice.

Velásquez, en su investigación determinó que la más poderosa de las 5 fuerzas consiste en alcanzar la preferencia del comprador. Citando lo mencionado, en términos de estrategias genéricas, esta lucha puede basarse en precios bajos, innovación o ajuste a las condiciones del cliente (Porter, 1990; Miles & Snow, 1978). (Velásquez, 2018).

Basado en el parámetro de homogeneidad del servicio, la diferenciación no radica en el producto final, sino más bien, en el servicio al cliente, el mercadeo por medios tecnológicos, la rápida atención a sus necesidades y la confianza que se reciba en la atención.

Como la naturaleza de la empresa radica en un servicio brindado, no se requiere la utilización de materias primas o productos en físico, en donde se deban incurrir en negociaciones de precio para ofrecer un menor costo al cliente final. Pero para aquellos bufetes que tienen oficinas para brindar sus servicios presenciales, si aplica el tema del costo final, ya que requieren incurrir en gastos de infraestructura y todos los servicios que esto implica, como agua, luz, teléfono, entre otros. Si bien es cierto, este gasto no está directamente relacionado con el servicio brindado, si es parte de los gastos que lo componen. Por esta razón, Kalem optó por brindar sus servicios de manera virtual, ahorrar este monto y no afectar el costo pagado por el cliente.

5.3. Objetivo 3

Seleccionar una ventaja competitiva mediante el análisis de la cadena de valor y las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso o capacidad para ser tomado en cuenta en una estrategia genérica competitiva de una empresa especializada en asesorías contables y financieras en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.

En respuesta a la pregunta de investigación, donde se cuestiona cuáles son los factores que influyen para determinar una estrategia competitiva, es importante citar que esto se logra analizando un conjunto de acciones, y métodos que estudian la empresa desde un punto de vista interno y sobre todo en el ambiente que la rodea.

Estos métodos formulan preguntas que generan resultados objetivos, y valor agregado al negocio. Las empresas que aplican estos métodos son más conscientes de las necesidades que tiene su empresa, actúan en consecuencia a las variantes del entorno, al compás de la innovación y de las nuevas tecnologías.

La cadena de valor es un instrumento enriquecedor para conocer si hay algún desfase u oportunidad de mejora en el servicio que se le está brindando al cliente final. Siendo así, se

realizan modificaciones a lo interno de la empresa, que le ayuden a mejorar sus procesos de servicio, atención, y corregir situaciones que pueden afectar el producto final. El resultado, le genera un valor agregado al cliente final.

Según lo expuesto en los antecedentes de esta investigación, Rafael B Junqueira de la Universidad de Massey, reconoce la necesidad de realizar un análisis sobre las prácticas en la cadena de valor, enfocado en las empresas de industria láctea.

De esta forma, se demuestra que, sin importar la actividad económica de la empresa, la cadena de valor se puede adaptar a las diferentes actividades económicas a la que se dedica la empresa.

Para las empresas de asesoría financiera y contable, en el análisis de la cadena de valor sobresale el uso tecnológico, como un valor agregado al servicio que se pueda brindar. Tanto desde la perspectiva de uso de medios tecnológicos para comunicarse y atender al cliente, como servicios que se puedan implementar para automatizar, y agilizar el proceso contable.

Respecto a la propuesta de Porter sobre las pruebas del poder competitivo, se recuerdan las cuestionantes a realizar:

¿Es el recurso competitivamente valioso? El recurso como tal no es valioso, debido a que está regulado gubernamentalmente. Es decir, no es un producto innovador o que pueda ofrecer al cliente final una diferenciación en su producto.

¿Es raro el recurso, es algo que los rivales no tienen? Todos los rivales ofrecen el mismo servicio, y el resultado final no debe ser diferente al que brindan los otros.

¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, inimitable? Es totalmente imitable y debe serlo. Como se ha mencionado anteriormente, tanto el Ministerio de Hacienda, como los entes reguladores como el Colegio de Contadores Públicos y Colegio de Contadores Privados, indican la forma en cómo se deben ofrecer los servicios financieros y contables. Además de las regulaciones nacionales, existen las Normas Internacionales de la Información Financiera (NIIF), que uniforma el procedimiento y los resultados a nivel internacional.

¿Puede ser capturado el valor del recurso por la organización? El recurso que actualmente la empresa Kalem ofrece como parte de su innovación, es el uso de la plataforma mediante la cual se atienden a los clientes.

En conclusión, a estas cuestionantes, y relacionado también a lo expuesto en el objetivo anterior, se determina que debido a que el negocio debe cumplir con especificaciones reguladas por entes gubernamentales, esta empresa debido a su entorno carece de propuestas que aporten valor agregado al cliente final. Sin embargo, se reconoce el esfuerzo que esta empresa realiza mediante medios digitales. Así mismo, es muy importante mencionar que Kalem ofrece una opción en su página web, llamada Tribu Tickets como factor diferenciador. Esta es una plataforma virtual, que le permite a los clientes físicos y jurídicos, obtener servicios mediante paquetes para resolver sus problemas financieros en el menor tiempo posible.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

Tomando como base el análisis y la investigación realizada en capítulos anteriores, por medio de la entrevista realizada al Sr. Joel González Rivera y la investigación de fuentes secundarias, a continuación, se presentarán las conclusiones y recomendaciones puntuales para cada uno de los objetivos de esta investigación.

6.1. Objetivo 1

Identificar el estado de los factores macro ambientales del entorno de una empresa especializada en asesorías contables y financieras con el fin de ser tomados en cuenta en una estrategia genérica competitiva en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.

Basado en el primer objetivo, se han analizado los factores macro ambientales que comprende el entorno en el que se rodea esta empresa, y como resultado, puntualmente se determinan las conclusiones y las recomendaciones para cada análisis del entorno. Estos son factores que influyen para determinar la estrategia genérica competitiva:

Conclusiones	Recomendaciones
Según el análisis del entorno en el que se rodea la empresa de asesorías contables y financieras, no existe una amenaza sobre el entorno natural, ya que la empresa ofrece sus servicios mediante medios digitales.	Se recomienda generar una estrategia que prevea cualquier falla temporal del servicio de internet, para comunicarse con los clientes por otro medio, ya sea telefónico u otro.
Son inevitables las repercusiones que el entorno económico puede ocasionar en la empresa y en los potenciales clientes. El tipo de cambio, la inflación, las tasas de interés influyen directamente en la economía del país.	Basado en el entorno económico, se recomienda contemplar diferentes escenarios para el desarrollo de una estrategia comercial de la empresa, en donde contemple esta situación para afrontar la permanencia del negocio por un tiempo determinado.
El entorno tecnológico es un área en el que esta empresa se encuentra muy desarrollada, ya que es el medio por el cual ofrecen y brindan sus servicios.	Debido a la virtualidad, se recomienda mantener una estrategia comercial 100% tecnológica para ofrecer sus servicios, y a su vez, disminuir costos y gastos.
Según investigaciones en fuentes secundarias, para formalizar una empresa en	Investigar y explotar todos los beneficios que el gobierno le brinda a las PyME, sobre todo

Conclusiones	Recomendaciones
<p>el país, se debe contar con una serie de requisitos en entidades gubernamentales, como temas de seguro o autorizaciones para poder ofrecer sus productos y/o servicios. También existe un plan para PyME promulgado por el gobierno de Costa Rica.</p>	<p>en el ámbito de exposición a los clientes, e inclusive, aprovechar este medio buscar una asociación con otra empresa que pueda aportar valor.</p>
<p>La accesibilidad, y el entorno cultural de Costa Rica, permite que los negocios puedan ofrecer sus productos y servicios por medio de la virtualidad, y llegue de forma eficiente, efectiva y eficaz a su público meta.</p>	<p>Explorar nuevos medios para potencializar sus servicios con base a la innovación que dicta el entorno tecnológico y cultural. Así mismo, potencializar su negocio por medio de plataformas de trabajo tanto a nivel nacional como internacional, lo cual es una oportunidad que brinda la virtualidad.</p>

6.2. Objetivo 2

Relacionar el ambiente competitivo con el estado de las 5 fuerzas de Porter en el entorno de una empresa de asesorías contables y financieras para ser tomado en cuenta en una estrategia genérica competitiva en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.

El entorno competitivo influye directamente en la estrategia de una empresa, por esa razón es necesario conocer el ambiente en el que se rodea, y con base a ello, generar diferentes tácticas para mantener la preferencia entre su público meta. Se pondrán a prueba las 5 fuerzas de Porter, con la finalidad de obtener una conclusión y una recomendación para la empresa:

Conclusiones	Recomendaciones
<p>1. Amenaza de nuevos aspirantes. Se concluye que el país a pesar de haber atravesado por una crisis económica provocada por el COVID-19, el país ha presentado un aumento en la inscripción de nuevas PyME, así como la apertura de empresas trasnacionales. Sin embargo, esto no representa competencia directa para las</p>	<p>Mantener un monitoreo semestral sobre el crecimiento de las empresas en el país, tanto de asesorías contables y financieras, como de otros enfoques comerciales.</p> <p>Además, se recomienda crear alianzas con otras pequeñas y medianas empresas, para crear una cartera de productos mucho más amplia y atractiva para los clientes.</p>

Conclusiones	Recomendaciones
empresas de asesorías contables y financieras.	
2. Poder de negociación de los compradores. Según los datos investigados, en Costa Rica las PyME, el público meta de las empresas de asesorías contables y financieras, han aumentado. Esto quiere decir, que la demanda es tan alta como la oferta, por lo que se satisfacen las necesidades de ambas partes.	Se recomienda crear un programa de referidos. Esto consiste en crear una promoción por un tiempo determinado, donde el cliente actual obtenga beneficios por sugerir contratar los servicios de Kalem. Una vez que la relación comercial se concrete, la persona física o jurídica obtiene el beneficio propuesto. Con esto, lograr publicidad de boca en boca.
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos. Aún no existe un producto sustituto en un 100%, sin embargo, en el mercado están disponibles los software contables, que cumplen con parte de las funciones que ofrecen estas empresas.	Se propone realizar un benchmarking en el ámbito nacional e internacional, con la finalidad de replicar estrategias en esta empresa. Además, de realizar un estudio de mercado, que le permita contar con una visión clara y amplia sobre los servicios que se ofrecen en el mercado, que pueden ser productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores. En este caso particular, al no requerir insumos para proveer sus servicios, se concluye que para la empresa en estudio no aplica el poder de negociación de los proveedores. Solamente para aquellas empresas que requieran materiales, productos o insumos para ofrecer sus bienes y/o servicios.	Se aconseja importante estimar, estudiar y analizar los proveedores existentes para el funcionamiento de la empresa, como por ejemplo el servicio de internet o los servicios de mercadeo. Si bien es cierto, no son insumos para proporcionar el servicio, afecta directamente en los gastos que realiza la empresa y, por ende, en el costo del producto final pagado por el cliente.
5. Rivalidad entre los competidores existentes. Los servicios brindados por estas empresas son regulados por diferentes instituciones, por lo que se concluye que no puede existir ninguna diferencia entre los servicios ofrecidos por una empresa u otra. La	Mantener su servicio actualizado respecto a los cambios que las institucionales gubernamentales señalen e informar a su público meta sobre las diferentes variables.

Conclusiones	Recomendaciones
competencia que existe entre ellas radica en el mercadeo y/o alguna facilidad adicional como los software contables.	

6.3. Objetivo 3

Seleccionar una ventaja competitiva mediante el análisis de la cadena de valor y las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso o capacidad para ser tomado en cuenta en una estrategia genérica competitiva de una empresa especializada en asesorías contables y financieras en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.

Debido a la actividad económica y comercial propias de la empresa, las regulaciones nacionales e internacionales crean una especie de barrera respecto a la innovación que estas le puedan ofrecer al cliente. Por tal razón, se concluye que al aplicar las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso o capacidad esta empresa carece de diferenciación en su producto final. Al no poder modificar el resultado del trabajo brindado, las recomendaciones se enfocan en buscar un valor agregado para la empresa, lo cual se traduce en un beneficio para el cliente.

Conclusiones	Recomendaciones
1. ¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso?: El producto final es igual que los que ofrece la competencia.	Se recomienda crear indicadores de gestión que determinen el desempeño de la empresa que reflejen el logro de sus metas y objetivos.
2. ¿Es raro el recurso -es algo que los rivales no tienen?: Debe ser igual que el ofrecido por la competencia, al ser un servicio regulado por diversas instituciones.	Implementar evaluaciones o encuestas cortas para obtener realimentación de los clientes finales, sobre aspectos que mejora que podrían mejorar la empresa en el servicio realizado.
3. ¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, inimitable?: Es totalmente imitable.	La innovación está estrechamente relacionada con la captura de recursos, por tal razón, se considera importante realizar una inversión de tiempo en un programa de innovación empresarial. Existen en el mercado programas gratuitos.

<p>4. ¿Puede ser capturado el valor del recurso por la organización?: La plataforma de servicios que actualmente la empresa ofrece, puede ser capturado.</p>	<p>Se debe saber cuál es el costo de adquisición de clientes, es decir, el gasto total en marketing y ventas durante un determinado periodo, dividido entre el número de compradores nuevos conseguidos en ese lapso.</p>
--	---

CAPÍTULO VII. PROPUESTA

Como resultado del estudio realizado para el desarrollo de este trabajo de investigación, durante este capítulo se presentará una propuesta de mejora que se le ofrece a la empresa de asesorías contables y financieras, Kalem S.A.

7.1. Nombre de la propuesta

Factores que aportan valor agregado a la estrategia de la empresa de asesorías contables y financieras Kalem Costa Rica S.A. Institución en la cual se va a desarrollar

Empresa de asesorías contables y financieras, Kalem Costa Rica S.A. Objetivo general

Brindar una propuesta que genere valor agregado a la estrategia de la empresa de asesorías contables y financieras, Kalem Costa Rica S.A.

7.4. Objetivos específicos

7.4.1. PLANIFICAR UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA, BASADA EN LOS FACTORES MACRO AMBIENTALES, PROPUESTOS PARA LA EMPRESA DE ASESORÍAS CONTABLES Y FINANCIERAS.

7.4.2. ANALIZAR EL AMBIENTE COMPETITIVO CON LA FINALIDAD DE APORTAR VALOR AGREGADO A LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DE ASESORÍAS CONTABLES Y FINANCIERAS.

7.4.3. POTENCIALIZAR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA DE ASESORÍAS CONTABLES Y FINANCIERAS, CON LA FINALIDAD DE APORTAR VALOR AGREGADO A LA EMPRESA.

7.5. Cronograma de actividades.

Diagrama de Gantt, propuesta empresa Kalem					JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	Descripción	Inicio	Días	Fin						
1	Construir estrategia en caso de falla temporal internet	1/8/2022	31	1/9/2022						
2	Estimar escenarios respecto al entorno económico	15/7/2022	150	12/12/2022						
3	Herramientas de medición para analizar el alcance de la virtualidad	1/7/2022	31	1/8/2022						
4	Asociación con PYME, que genere valor agregado	1/10/2022	122	31/1/2023						
5	Ingreso a plataformas de trabajo internacional	1/8/2022	30	31/8/2022						
6	Monitoreo semestral, sobre el crecimiento de empresas	1/7/2022	184	1/1/2023						
7	Programa de referidos entre PYMES	1/8/2022	90	30/10/2022						
8	Benchmarking	1/9/2022	90	30/11/2022						
9	Actualización del servicio, respecto a las directrices	1/7/2022	184	1/1/2023						
10	Indicadores de gestión	15/8/2022	30	14/9/2022						
11	Evaluaciones o encuestas cortas	20/8/2022	60	19/10/2022						
12	Inversión programa innovación empresarial	15/7/2022	60	13/9/2022						
13	Manejo del costo de adquisición de clientes	15/9/2022	90	14/12/2022						

7.6. Presupuesto

Factores que aportan valor agregado a la estrategia de la empresa			
Presupuesto, propuesta empresa Kalem S.A			
Propuesta	Inversión		
	Dólares	Colones	
Benchmarking	\$ 119,95	₡ 80 366,50	
Total inversión	\$ 119,95	₡ 80 366,50	

Tipo de cambio utilizado: 670 colones por dólar

7.7. Descripción detallada de las fases de la propuesta.

7.7.1. PLANIFICAR UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA, BASADA EN LOS FACTORES MACRO AMBIENTALES, PROPUESTOS PARA LA EMPRESA DE ASESORÍAS CONTABLES Y FINANCIERAS.

- Propuesta 1: Construir estrategia en caso de falla temporal internet.

Si bien, es cierto, se determinó que ningún fenómeno del entorno natural afecta a esta empresa de asesorías contables y financieras, este plan busca cubrir todas aquellas debilidades que le puedan afectar a la empresa en un escenario hipotético.

En ocasiones, se han visto afectaciones mundiales por la caída de importantes plataformas de comunicación como whatsapp. En estas ocasiones, se ha evidenciado como muchos clientes migran a otros medios, por ejemplo, Telegram. Si bien es cierto, whatsapp es la más importante aplicación que se utiliza actualmente, se considera necesario contar con un plan de contingencia, que evite quedar totalmente incomunicados de sus clientes en caso de que alguno de los sistemas falle. O bien, brindar un número telefónico fijo o celular, mediante el cual no se requiera el uso de internet.

Según lo expuesto, se recomienda realizar un pequeño estudio donde se determine cuáles son las plataformas que más utiliza su público meta.

Con base a estos resultados, incorporar dentro de sus medios de comunicación, alguna de estas plataformas, con el fin de poner a disposición de su público, varias posibilidades de comunicación. Es decir, que los clientes tengan varios medios de contacto para poder comunicarse.

- Propuesta 2: Estimar escenarios respecto al entorno económico.

De acuerdo con la misión y visión de la empresa, esta establece una estrategia que dicta su línea a seguir y cuyo objetivo es alcanzar la rentabilidad a través de ellas.

Sin embargo, esta estrategia se puede afectar por el entorno económico y, a su vez, quiebra la economía de los habitantes del país, por tal razón, se debe tomar en cuenta que el impacto es generalizado. Por lo que se propone plantear dos posibles escenarios respecto a este

entorno, desde el punto de vista de los clientes, así como una estrategia funcional para la empresa de asesorías contables y financieras.

-Cliente: Los factores a tomar en cuenta desde el punto de vista de análisis del cliente se basan en las estadísticas mostradas por datos oficiales del Estado como el producto interno bruto y su comportamiento en los últimos meses, la tasa de interés o el tipo de cambio. Con estos datos se puede estimar si los ingresos de las personas se han visto afectados de forma sustancial o bien, son sostenibles en el tiempo. Así mismo, se visualiza si las prioridades de los habitantes han cambiado, debido a la crisis económica.

-Empresarial: Es importante estimar contablemente de qué forma estaría afectando estos cambios, tanto a corto como a largo plazo. Si es sostenible en el tiempo. Si al implementar esta estrategia, se estarían obteniendo pérdidas o ganancias.

Basado en esto, se recomienda crear dos escenarios, con un estudio de mercado de 6 meses, en donde se tomen en cuenta los datos citados y, además, se contemple la disminución de las utilidades.

Cabe indicar, que sobre estas estrategias se propone que sean utilizadas únicamente en eventuales casos de emergencia, y que no se utilice una estrategia para aplicar retención de clientes por otras situaciones.

- Propuesta 3: Herramientas de medición para analizar el alcance de la virtualidad.

La virtualidad es una estrategia utilizada en muchas de las empresas que actualmente operan en el mercado, sin embargo, se considera necesario realizar una medición sobre el alcance de las redes sociales a su público meta. Si los resultados no son los esperados, entonces se debe modificar o eliminar la estrategia planteada para obtener los resultados deseados.

Con base en lo anterior, se recomienda aplicar un indicador clave de desempeño o por sus siglas en inglés KPI (Key Performance Indicator), enfocado a las redes sociales. Las más populares incluyen Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn y YouTube.

Para obtener realimentación adecuada de este indicador, es indispensable determinar cuál es el tipo de medición que se necesita, por tal razón se recomienda el uso de la herramienta Hootsuite.

Esta es una plataforma que funciona como centralizadora de las redes sociales. Esta herramienta funciona para administración de diferentes redes sociales, sin embargo, el mayor interés en su uso es la monitorización de las redes sociales, las interacciones, el alcance e inclusive el rendimiento de las publicaciones realizadas.

Este sitio ofrece una cuenta gratuita por 30 días, o bien, siendo el de menor monto de \$49 mensuales. En esta ocasión, se recomienda realizar un plan piloto de 30 días, y aprovechar que durante este tiempo no tiene ningún costo. Si se considera que es una herramienta de utilidad, la empresa debe valorar si continúa su uso e incurrir en una inversión.

- Propuesta 4: Asociación con PYME, que genere valor agregado.

En el mercado nacional, existe un sin número de Pymes enfocadas en diferentes oficios y profesiones. Se considera, que la empresa de asesorías contables y financieras puede visualizar, con base a su misión y visión, un vínculo profesional con otra Pyme. Ya sea, confeccionando paquetes de servicios, o promociones en conjunto.

El objetivo principal sería que ambas empresas fusionen sus productos y/o servicios de manera que sea atractivo, beneficioso, y que agregue valor agregado al cliente final. Entre las características de este enlace, se considera que:

- Ambas empresas pueden ampliar su cartera de clientes.
- El cliente puede obtener en un solo lugar (dejando de lado que el espacio no es físico, si no virtual) más que en la competencia.
- Mejorar la oferta que la competencia ofrece en el mercado.
- Publicidad para ambas empresas. También esto ayuda a aplicar un tipo de publicidad llamado "de boca en boca"; es decir, una persona recomienda a una empresa y esta a su vez, recomienda a otra persona. Generando una amplia red de recomendaciones y nuevos clientes.

- Propuesta 5: Ingreso a plataformas de trabajo internacional.

Aprovechando las facilidades que ofrece la tecnología, se le sugiere a la empresa Kalem, integrar sus servicios en plataformas de trabajo, donde puedan llegar a personas de cualquier parte del mundo. Fiverr es una plataforma que presenta dos aristas. Una es donde los trabajadores publican sus servicios para disposición de los clientes. Otra arista, es la de los clientes que necesitan un servicio, y por medio de esta plataforma lo pueden contratar. A estos trabajos les llaman gigs.

Para ingresar se puede enlazar a alguna red social existente como Facebook e Instagram, o bien, con un correo electrónico. Entre las características de esta plataforma, se puede mencionar:

- Entre los servicios que ofrecen, tienen una cartera tan amplia de hasta 200 categorías.
- No existe un horario determinado de trabajo.
- Los pagos se hacen a través de la plataforma, quien cobra un 20% por cada servicio, es decir, el 80% es ganancia para quien brinda el servicio.
- Los vendedores pueden ofrecer ofertas personalizadas a los compradores además de sus servicios.

Por las razones expuestas, se considera que esta plataforma es una oportunidad de exponer sus servicios, dar a conocer su marca y ampliar los horizontes de su empresa a nivel internacional. Se puede realizar un plan piloto, de 2 meses, y con base a los resultados, evaluar si se continúa con la estrategia.

7.7.2. ANALIZAR EL AMBIENTE COMPETITIVO CON LA FINALIDAD DE APORTAR VALOR AGREGADO A LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DE ASESORÍAS CONTABLES Y FINANCIERAS.

- Propuesta 6: Monitoreo semestral, sobre el crecimiento de empresas.

El gobierno tiene claro que gran parte de la fuerza laboral, el desarrollo y la generación de ingresos de un país, se debe a la generación de empleo por medio de pequeñas y medianas

empresas. Además, poco a poco el mercado empresarial se recupera cada vez más de la crisis ocasionada por la pandemia.

Por esa razón, el estado ha enfocado especial atención para brindarles beneficios a este sector, para que cada vez sea mayor el interés de su población optar por un negocio. Siendo así, es importante monitorear el crecimiento de las empresas, para conocer cuáles son sus potenciales rivales. Además, de identificar potenciales clientes, a los cuales se les puede ofrecer y brindar sus servicios de asesoría contable y financiera, a empresas nuevas en el mercado.

- Propuesta 7: Programa de referidos entre PYMES.

Relacionado a la propuesta de "Asociación con PYME, que genere valor agregado" y su planteamiento, se considera una buena estrategia que otras Pyme con mayor alcance, por medio de sus servicios, de sus historias, o su publicidad ofrezcan al cliente la posibilidad de optar por los servicios que Kalem tiene a disposición.

Esto mediante convenios o asociaciones. Es importante tomar en cuenta que probablemente la publicidad y esta estrategia sea recíproca, es decir, que también se deba generar publicidad y beneficios para la empresa con la cual se tiene el convenio.

- Propuesta 8: Benchmarking.

El Benchmarking es uno de los métodos más utilizados por pequeñas y grandes empresas. Consiste en estudiar, analizar y entender las acciones que están realizando los competidores, para imitarlas y/o adaptarlas a la realidad de la empresa en cuestión. Se recomienda utilizar varias plataformas, con la finalidad de comparar sus resultados; ya sea en un mismo periodo, o utilizar varias en periodos diferentes.

Google Trends, es una de las plataformas más utilizadas para conocer la cantidad de búsquedas relacionadas a un tema. Además, de ser muy amigable en su utilización, y no hay que dejar de lado que Google es de las plataformas más grandes y utilizadas que actualmente existe en el mundo virtual. Por medio de esta plataforma se puede filtrar resultados, de acuerdo

al interés y conveniencia, ya sea por país (o bien, puede solicitar información de todo el mundo), por tipo de categoría, un estimado de tiempo, y el tipo de búsqueda que requiere.

Y muy importante, es una herramienta gratuita.

Sin embargo, para un estudio más profundo del mercado, y unos resultados más relevantes para la toma de decisiones, se recomienda también utilizar la plataforma Semrush, la cual brinda una investigación del mercado mucho más profundo. Indica que le permite conocer la estrategia de los competidores, búsqueda de palabras clave. Brinda resultados visuales muy llamativos, que facilita la tarea de análisis y la toma de decisiones. Esta página, tiene un costo de inversión. Existen dos tipos de suscripción: Pro o Gurú.

- Propuesta 9: Actualización del servicio, respecto a las directrices.

En todos los negocios es de suma importancia mantener la vigencia en la información o servicio que se brinda, sin embargo, tomando en cuenta que el servicio que esta empresa brinda es ofrecer un servicio regulado gubernamentalmente, la principal estrategia de este negocio es mantener actualizada la información respecto de cómo manejar la información, las fechas de entrega, o cualquier otra variación dictada.

7.7.3. POTENCIALIZAR LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA DE ASESORÍAS CONTABLES Y FINANCIERAS, CON LA FINALIDAD DE APORTAR VALOR AGREGADO A LA EMPRESA.

- ✓ Propuesta 10: Indicadores de gestión.

Se considera trascendental que la empresa realice un análisis interno de su empresa mediante un FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), mediante la cual pueda determinar, sobretodo, cuáles son sus aquellos puntos de mejora en los que debe trabajar y aquellas fortalezas que puede reforzar.

Además, una vez se tenga este análisis, en un control cruzado utilizar una herramienta especializada en la medición de los KPI, que facilitan la medición. Estas brindan informes

ejecutivos sobre aquello que se necesita analizar, y determinar los puntos fuertes y débiles para sobresalir en un ambiente competitivo.

✓ Propuesta 11: Evaluaciones o encuestas cortas.

Conocer la opinión de los clientes es la forma más eficiente y eficaz de conocer si el servicio que se está brindando es el esperado o si existen puntos de dolor, que se pueden mejorar. Estas encuestas deben ser diseñadas para que sean cortas, rápidas de contestar, con pocas preguntas de respuesta amplia, que abarquen información que sea de interés y relevante para el negocio. Se recomienda que en estas no se solicite nombre, es decir, que sean confidenciales, ya que le permite al encuestado responder con mayor sinceridad a las preguntas que se le están realizando, y con esto, obtener datos fidedignos.

Además, se recomienda que se realicen mediante correo electrónico una vez finalizado el servicio, para que los resultados sean integrales y completos.

También es importante, que los resultados se midan en un mediano plazo, para trabajar con base a estos resultados, e ir realizando las correcciones necesarias. A la vez, que se sigue estudiando si se logró subsanar los aspectos de mejora. Por esa razón, se considera que este estudio mantenga una apertura como mínimo de 6 meses de vigencia.

Google mediante su cuenta integral pone a disposición de Google Forms. Esta aplicación es una página fácil de utilizar para crear encuestas. Una de las ventajas que se consideran para recomendar esta plataforma, es que los resultados se muestran tabulados mediante gráficas, en tiempo real, además de que no tiene ningún costo.

✓ Propuesta 12: Inversión programa innovación empresarial.

En el mundo existe una gran cantidad de pequeños y grandes negocios, que son los que, en su mayoría, sustentante la economía de las regiones. Es por eso, que actualmente en el mercado nacional e internacional, se imparten cursos, certificaciones y especializaciones en donde se enseña sobre innovación empresarial, con la finalidad de que estas empresas tengan un conocimiento menos empírico, y más profesional, sin importar el tamaño de esta. Se ha

visualizado, la importancia de comprender el mercado, sus cambios, y como innovar en él. Por tal razón, se recomienda optar por uno de estos programas, que aporten valor agregado a la empresa, y que los temas que se imparten sean de interés de este negocio. Propuesta 13: Manejo del costo de adquisición de clientes.

Con este análisis, se puede saber cuánto le ha costado a la empresa cada cliente atraído.

Este cálculo se realiza:

$$\frac{\text{Inversiones}}{\text{Número de clientes adquiridos}}$$

Es importante evitar confundir términos que se podrían estar omitiendo o incluyendo en el cálculo de forma incorrecta.

Ejemplos de inversiones que se deben incluir:

- Sueldos
- Adquisición de herramientas
- Subscripción a softwares
- Compra de anuncios
- Participación en eventos

Si bien es cierto, no existe un monto exacto para saber si el costo de adquisición de clientes es correcto o no, se puede determinar que debe existir la mayor rentabilidad posible. Es decir, si es mucho mayor la inversión que lo que se recupera, se debe reestructurar la estrategia de negocio, replantear los costos y modificar lo necesario.

Para efectos de esta propuesta, se propone realizar la práctica durante tres meses.

CAPÍTULO VIII. REFERENCIAS

Benassini, M. (2020). *Introducción a la investigación de mercados*. McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=10635>

Castro, Monge. (s.f.). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. [Archivo PDF]. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073>

Comisión Nacional de Prevención de riesgos y atención de Emergencias. (2013). Histórico de Desastres en Costa Rica. [Archivo PDF]. <https://www.cne.go.cr/CEDO-CRID/CEDO-CRID%20v2.0/index.htm>

Contenido tico. (s.f.). Ciudad Colón. <https://contenidotico.com/provincia-san-jose/canton-mora/ciudad-colon/>.

Decreto N° 37612-C. 25 de abril del 2013. (Costa Rica). https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2013/04/25/COMP_25_04_2013.html#_Toc354490460

Diaz Vargas, Duglangela Teresa, Gonzales Torres, Juan Santiago. (2021). Gestión de las 5 fuerzas de Porter en el reposicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Trujillo a Cooperativa de Servicios. [Tesis para Licenciatura en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego]. <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/7628>

Don Hellriegel, J., Slocum, J. (2021). *Administración*. Cengage. <http://ebooks7-24.com/?il=16598>

Economipedia. (s.f.). <https://economipedia.com/definiciones/macroambiente-de-una-empresa.html>

Forbes Staff. (13 diciembre de 2021). Costa Rica atrajo al menos 32 nuevas empresas internacionales en 2021. <https://forbescentroamerica.com/2021/12/13/costa-rica-atrajo-al-menos-32-nuevas-empresas-internacionales-en-2021/>

Franco Pacheco, Renato, Merea Ochoa, Sebastian Mauricio, Verde Oliveros, Roy Andres. (2020). Análisis de la cadena de valor de la ganadería bovina en Oxapampa-Pasco-Perú. [Tesis para Licenciatura en Gestión con mención en Gestión Empresarial. Pontificia Universidad Católica Del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/18259>

González Rodríguez, Hugo Marcelo. (2021). Plan estratégico para lograr un crecimiento en ventas de un 100% de una Clínica Dental en un periodo de 4 años. [Tesis, Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile].
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/181714>

González, Joel. (2022). Misión y Visión Kalem. [Diapositiva de PowerPoint].

Grupo Banco Mundial. (s.f.). Definición y datos PIB Costa Rica.
<https://datos.bancomundial.org/pais/costa-rica>

Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=6443>

Hidalgo, Andrea y Ramírez, Esteban. Costa Rica: 86,700 nuevas microempresas nacieron en los hogares en el 2021, la mayoría por necesidad. *El Economista*.
<https://www.eleconomista.net/economia/Costa-Rica-86700-nuevas-microempresas-nacieron-en-los-hogares-en-el-2021-la-mayoria-por-necesidad-20220204-0021.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censo Costa Rica. (2021). Encuesta Nacional de Microempresas de los hogares. [Archivo PDF].
<https://www.inec.cr/encuestas/encuesta-nacional-de-microempresas-de-los-hogares>

Instituto Nacional de Estadística y Censo, Costa Rica. (2020). Censo Piloto 2020. Presentación. Principales resultados del Censo de El Guarco de Cartago. Noviembre 2020. <https://www.inec.cr/multimedia/censo-piloto-2020-presentacion-principales-resultados-del-censo-de-el-guarco-de-cartago>

Instituto Nacional de Estadística y Censo, Costa Rica. (2022). Encuesta Continua de Empleo. <https://www.inec.cr/encuestas/encuesta-continua-de-empleo>

Kotler, P., Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=16954>

Masis Rivera, Marvin Andres. (2020). Estudio de los factores macroambientales y las fuerzas de Porter que afectan a la PYME a 2020 en el mercado actual de lubricantes y grasas para vehículos, durante el segundo cuatrimestre del 2020 en el cantón de Oreamuno de Cartago. [Trabajo de grado, Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, Universidad Hispanoamericana de Costa Rica]. <https://13.87.204.143.uh.remotexs.xyz/xmlui/handle/123456789/6383>

Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones. (2020). Encuesta percepción social de la ciencia y la tecnología. [Archivo PDF]. https://www.micitt.go.cr/sites/default/files/informe_percepcion_cyt_2020.pdf.

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2021). Estado de Situación PYME en Costa Rica 2021. [Archivo PDF]. <https://www.meic.go.cr/meic/web/711/estudios/pyme/estado-situacion-pyme-2018.php>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019). COSTA RICA: Impacto de los Fenómenos Naturales para el período 1988-2018, por sectores, provincias, cantones y distritos. [Archivo PDF]. <https://www.mideplan.go.cr/node/1825>

Nguyen, Thi Nguyet Que. Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises. [College Of Management, Southern Cross University, Australia].

Porter, Michael E. (2017). Ser competitivo. Harvard Business School Press. <https://books.google.co.cr/books?id=8wE2DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Puig Falcó, Carlos. Ventaja competitiva: no hay margen para el error. Branward. https://branward.com/branderstand/ventaja-competitiva-no-hay-margen-para-el-error/?cli_action=1634696163.588

Rama Hermez, Pegah Jahankhah. (2021). The Role of Integrating Customer-Orientation View in product Development to Sustain Competitive Advantage. [Tesis para Maestría, Management and Economics Of Innovation/Entrepreneurship and Business Design, Chalmers University of Technology]. <https://odr.chalmers.se/handle/20.500.12380/302589>

Ramos Baño, Jessica Paola. (2021). La cadena de valor y su incidencia en la empresa Comercial Arguello de la ciudad de Ambato. [Proyecto de Investigación para Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A, Universidad Técnica de Ambato]. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32338>

Real Academia Española. (s.f.). Entorno. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 20 de enero de 2022, de <https://dle.rae.es/entorno>

Red Sismológica Nacional, Costa Rica. (25 de enero de 2013). ¿Por qué tiembla tanto en Costa Rica? Facebook. <https://www.facebook.com/RSN.CR/photos/por-qu%C3%A9-tiembla-tanto-en-costa-rica-los-sismos-son-muy-frecuentes-en-costa-rica-/471336659596579/>

Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D. (2019). *Macroeconomía con aplicaciones*. McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=9162>

Sánchez, C. (11 de junio de 2019). *Portada*. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/estructura/portada/>

Sánchez, C. (19 de febrero de 2020). Citar Leyes y Documentos Legales – Referencia Bibliográfica. Normas APA (7ma edición). <https://normas-apa.org/referencias/citar-leyes-documentos-legales/>

Silva Perez, Angela Paola. (2020). Diseño de una estrategia de gestión basada en Sistemas de Gestión de Calidad para generar una ventaja competitiva en las MiPymes Colombianas dedicadas a la prestación de servicios de laboratorio de ensayos para productos eléctricos: Caso SERING TEST LAB S.A.S. [Trabajo de grado, Magister en Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/68679>

Thompson, A. A., Gamble, J. E., Janes, A., Peteraf, M. A., Sutton, C., Strickland, A. (2018). *Administración estratégica: teoría y casos*. McGraw-Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/?il=6250>

Velásquez Sánchez, Diana Ximena. (2018). Análisis de la Competitividad del Sector Financiero de la Ciudad de Manizales. [Trabajo de grado, MBA en Administración, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/68679>

Yi Mi Shum. (1 de marzo de 2021). Situación digital, Internet y redes sociales Costa Rica 2021. <https://yiminshum.com/redes-sociales-costa-rica-2021/#:~:text=Los%20usuarios%20de%20internet%20se,de%20habitantes%20representa%20el%2076.2%25.&text=Social%20media%202021%3A,Facebook%202021>.

CAPÍTULO IX. ANEXOS

9.1. ENTREVISTA

✓ Objetivo 1: Identificar el estado de los factores macro ambientales del entorno de una empresa especializada en asesorías contables y financieras con el fin de ser tomados en cuenta en una estrategia genérica competitiva en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.

❖ ¿Ha identificado el entorno demográfico relacionado a su público meta (los gustos, preferencias, características)?

- Mercado jurídico (empresariales): Empresas pequeñas, medianas. Ubicados en el Gran Área Metropolitana: San José, Alajuela, Heredia, Cartago.
- Clientes físicos: Emprendedores independientes. Profesionales entre 24 y 55 años, con cultura de compra virtual. Ubicados en el Gran Área Metropolitana: San José, Alajuela, Heredia, Cartago.

❖ ¿Conoce usted algún centro de servicio contable que tenga la lealtad de un gran porcentaje de su público meta?

El mercado ofrece muchas opciones similares en asesoría contable y financiera, sin embargo, a pesar de que muchas de ellas tienen muchos años de trayectoria, aún no cuentan con una marca sobresaliente entre los consumidores, por tal razón, se puede considerar como una empresa comparable con Kalem S.A, la cual se encuentra en un proceso de crecimiento.

Estas empresas están conformadas por personas con alta preparación académica, muy profesionales y con años de trayectoria. Se pueden mencionar el despacho Artavia y Asociados, y GFC consultores.

❖ ¿Ha identificado el entorno natural (fenómenos naturales que afectan directa e indirectamente la empresa, los clientes, el país) de su empresa?

La pandemia es un fenómeno que ha afectado desde el año 2020 la situación del mundo entero. Kalem al ofrecer un servicio no esencial, corre el riesgo de no estar incluido en las necesidades básicas de cualquier negocio.

Por eso Kalem se enfoca en crear estrategias para poder mantener la fidelización de su cliente.

- ❖ ¿Ha identificado el entorno económico (factores que afectan el poder de pago) de su empresa?

Kalem tiene un sistema de costos muy manejable, ya que son pocos empleados además de que los trabajos se realizan 100% virtuales, por lo que los costos de infraestructura son nulos, lo que permite a la empresa no incurrir en grandes gastos.

Sin embargo, aunado a esto, se tiene valorado que los ingresos del público meta puede disminuir. En virtud de mantener el contacto y la fidelidad del cliente, la empresa está dispuesta a disminuir costos, ofreciendo un costo beneficioso para ambas partes.

- ❖ ¿Ha identificado el entorno tecnológico (actualización tecnológica de acuerdo con el avance del internet) de su empresa?

El avance tecnológico mundial es innegable, y es actual. Kalem considera que es importante brindar sus servicios y seguir en contacto con su público meta, mediante los beneficios de la tecnología como las redes sociales, los podcasts, plataformas digitales, entre otros. Contrario a la competencia, se considera que no están tan enfocados en el uso de las tecnologías y son un poco más tradicionales.

Por esa razón, Kalem crea Tribu Tickets, como parte de la innovación que desean implementar.

Aunado a esto, esta empresa garantiza a sus clientes, la seguridad de la información por medio de la plataforma google.

- ❖ ¿Ha identificado el entorno político regulatorio legal (actualización tecnológica de acuerdo con el avance del internet) de su empresa? Hablar sobre la regulación del Colegio de Contadores

Existen las regulaciones que debe cumplir cualquier tipo de empresa:

- Inscribir a los colaboradores en la CCSS
- Inscribir la empresa en Hacienda
- Asegurar la empresa en el INS

Además, aunado a estas regulaciones, al ser una empresa de servicios contables deben cumplir con otros requisitos, como:

- Estar inscrito en el Colegio de Contadores Privados.
- El negocio debe estar inscrito como un despacho profesional.
- El socio mayoritario, debe ser Contador Público Autorizado.
- Cumplir con estándares de calidad, impuestos por el colegio (ISOS, NIAS...)
- El colegio regula y emite una serie de requisitos mediante circulares que deben cumplir sus asociados, para garantizar el mejor servicio al cliente.

Al ser una empresa PYME, se presentaron ciertos requisitos ante el consejo de Industria y Comercio, con el fin de obtener ciertos beneficios

- ❖ ¿Hay barreras de entrada para otras empresas para ingresar al país?

Para el caso específico de la competencia de Kalem, la principal barrera con la que pueda presentar una empresa que desea incorporarse al entorno contable, ya que, para poder cumplir con el requisito de contador público, debe estar inscrito en el Colegio de Contadores Públicos. Para poder cumplir con esto, debe ser Licenciado en Contaduría Pública en una Universidad del país. Si es una persona que se haya graduado en el extranjero, debe realizar un proceso para apostillarse en el país, además de actualizar su conocimiento en materia tributaria costarricense para poder asesorar a sus clientes de una mejor manera.

Por tal razón, requiere tiempo para poder cumplir con los requisitos y diversos trámites administrativos, lo cual pueda resultar poco llamativo.

✓ Objetivo 2: Relacionar el ambiente competitivo con el estado de las 5 fuerzas de Porter en el entorno de una empresa de asesorías contables y financieras para ser tomado en cuenta en una estrategia genérica competitiva en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.

❖ ¿Ofrece Kalem S.A un servicio diferenciado respecto a los competidores? ¿Por qué sí o no?

Kalem considera ofrecer un servicio diferenciado, ya que brinda asesoría a muy alta calidad a cambio de precios razonables, además de brindar un servicio personalizado.

La asesoría que se le ofrece a los clientes jurídicos se enfoca en el contacto directo y personalizado.

Sin embargo, para los clientes físicos, se ofrece la plataforma digital Tribu Tickets, que se puede adquirir a muy bajo costo y que está enfocado en atender las necesidades de los profesionales y/o emprendedores.

❖ ¿La competencia ofrece servicios/productos de alta calidad?

No hay duda de que los profesionales de la competencia que ofrecen los servicios como Kalem, son de muy alta calidad. Por esa razón, se considera que este no es un mecanismo que haga hincapié a la diferenciación.

❖ ¿Cuál es su opinión sobre la demanda de los servicios contables?

Todas las empresas tienen la obligación legal de tener una contabilidad, de acuerdo con las normas reglamentadas, por lo que la demanda es demasiado alta en el mercado, Además, de que es obligatorio se requiere en las empresas para mantener un orden contable y administrativo para cualquier negocio.

❖ ¿Considera que la demanda ha crecido con rapidez o con lentitud?

La demanda tiene una relación directa con la capacidad del país de atraer inversión, de generar emprendimientos, por ende, conforme la economía del país crezca asimismo la demanda aumentará.

En los últimos tiempos, y debido a la pandemia, se han creado muchos emprendimientos que requieren de este servicio, por lo que se ha presentado una demanda un poco más alta.

- ❖ ¿Cuáles productos/empresas/programas sustitutos considera que puede encontrar en la competencia?

Producto sustituto como tal la empresa no tienen identificado, sin embargo, sí reconocen que, en muchas ocasiones, aunque la preparación académica sea la misma, la experiencia de los otros competidores es un factor importante para los negocios en el momento de decidir con cuál empresa desean contratar los servicios.

- ❖ ¿Se encuentran los mismos servicios contables en el mercado más económicos?

Existe una regulación en donde se indica un monto mínimo que se debe respetar. En caso contrario, existen sanciones por parte de las áreas reguladoras.

- ❖ ¿Estos productos/empresas/programas sustitutos están disponibles con facilidad?

Hay muchas empresas que tienen mucho tiempo de existir en el mercado, y se pueden encontrar con facilidad gracias al internet y los buscadores.

Sin embargo, estas empresas no están enfocadas en el posicionamiento de Marca. Algo en lo que Kalem si ha estado trabajando.

- ✓ Objetivo 3: Seleccionar una ventaja competitiva mediante el análisis de la cadena de valor y las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso o capacidad para ser tomado en cuenta en una estrategia genérica competitiva de una empresa especializada en asesorías contables y financieras en el GAM en el tercer cuatrimestre del 2021.
- ❖ ¿Ha generado alguna estrategia para obtener una ventaja competitiva en su empresa?

Kalem S.A contrató los servicios de una agencia de marketing, quienes les colaboran con enfocar la publicidad digital. Aunado a esto, se identifican cuáles son los gustos, necesidades e intereses del público meta, mencionado anteriormente.

Se han realizado acercamientos con el Colegio de Contadores Privados, donde Kalem S.A, por medio de este Colegio, ofrece charlas y capacitaciones a diferentes cámaras empresariales, como la Cámara de Comercio, la Cámara de minoristas de Costa Rica, la Cámara de Exportadores, la Cámara de Turismo de Limón, entre otros.

De esta forma, además de llegar de forma directa a su público meta, da a conocer a Kalem S.A como marca.

- ❖ ¿Considera que la competencia presenta un crecimiento lento respecto a la demanda o más bien, rápido?

Se considera que el crecimiento de la competencia se puede percibir más lento, debido a aquellas acciones que están realizando respecto al posicionamiento de marca en el que Kalem está impulsando fuertemente.

- ❖ ¿Es la empresa competitivamente valiosa?

Kalem considera que sí, ya que ofrece innovación, al ser un despacho joven que quiere hacer las cosas diferentes a la figura que usualmente se está acostumbrada de un especialista en contabilidad.

- ❖ ¿Cuál considera que es una ventaja competitiva que posee la empresa?

Existe una ventaja competitiva desde un punto de vista profesional, donde el socio tiene formación y experiencia valiosa respecto a sus otros competidores.

- ❖ ¿Tiene la empresa algo que los rivales no tienen?

El servicio de Tribu Tickets es una opción novedosa e innovadora que actualmente los otros competidores no ofrecen al público.

- ❖ ¿Es un recurso difícil de copiar, es decir, inimitable?

El servicio es totalmente imitable, la contabilidad se debe realizar de la misma manera independientemente de la empresa con quien se contrate, ya que existen regulaciones que declaran esto.

El valor agregado que se ofrece es la confianza, la experiencia al cliente y los precios competitivos del mercado

❖ ¿Cuál considera que puede ser una ventaja competitiva que pueda desarrollar a corto-mediano plazo?

Transmitir conocimiento sobre información novedosa en el mundo contable, a los clientes existentes o potenciales, mediante correo electrónico o redes sociales. Es importante indicar que esto se hace sin un pago por medio

❖ ¿Qué estrategias han pensado para generar crecimiento en su empresa?

La expectativa del negocio de Kalem no es crecer en cantidad de clientes, con la finalidad de ofrecer un servicio personalizado, sin embargo, si desean obtener clientes con fidelidad que mantengan su asociación con la empresa.

9.2. DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo Milena Dayanna Duarte Ávila , cédula de identidad número 114880280, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que mi trabajo de graduación, para optar por el título de licenciatura titulado “Factores que influyen para determinar la estrategia genérica competitiva de la empresa KALEM Costa Rica S.A, empresa especialista en asesorías contables y financieras en el gran área metropolitana, durante el tercer cuatrimestre del 2021)” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de San José, Llorente, el 9 de mayo de 2022.



Milena Dayanna Duarte Ávila

9.3. CONSENTIMIENTO INFORMADO



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS

Factores que influyen para determinar la estrategia genérica competitiva de la empresa Kalem Costa Rica S.A, empresa especialista en asesorías contables y financieras en el Gran Área Metropolitana, durante el tercer cuatrimestre del 2021.

Entrevistado: Joel Santiago González Rivera

Entrevistadora: Milena Dayanna Duarte Ávila
87084041, midaduavi71@gmail.com

Tutor: Seir Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este documento, es brindar un consentimiento informado sobre la recolección de datos que utilizará para la utilización y desarrollo del trabajo de investigación final, para obtener el grado de licenciatura en la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Se utilizará el método de entrevista, la cual está compuesta por 23 preguntas, enfocadas en obtener información para el desarrollo de los objetivos específicos de esta investigación. Esta entrevista será grabada por voz, sin embargo, solamente se utilizará para consulta, no será presentada como parte de la documentación del trabajo de investigación. Cabe indicar, que las respuestas serán parte del sustento del estudio.

El objetivo de esta investigación es: Analizar los factores que influyen para determinar la estrategia genérica competitiva de una empresa especialista en asesorías contables y financieras en el Gran Área Metropolitana durante el tercer cuatrimestre del 2021.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

A pesar de que la entrevista grabada no será presentada a la Universidad, las respuestas u opiniones, si serán tomadas en consideración e incluidas en el documento escrito.

Una vez finalizado este estudio, se hará entrega del documento para conocimiento por parte del socio principal de la Empresa.

Firma participante: JOEL SANTIAGO GONZALEZ RIVERA (FIRMA)
Z RIVERA (FIRMA)

Firmado digitalmente por
JOEL SANTIAGO GONZALEZ RIVERA (FIRMA)
Fecha:
2022.04.26
22:11:49 -06'00'



CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación de esta entrevista es voluntaria, y puede negarse a responder alguna de las preguntas, o bien, retirarse en el momento en que lo desee, en caso de sentir su integridad física o intelectual amenazada.

En caso de que se retire de esta entrevista, no habrá ninguna consecuencia negativa o castigo alguno.

CONFIDENCIALIDAD

En caso de que así se indique por parte del entrevistado, si algún dato brindado desea que no se muestre en el trabajo de investigación, este quedará excluido del mismo.

Cabe indicar, que la información proporcionada una vez publicada la tesis en la Universidad Hispanoamericana esta será de consulta pública.

CONSENTIMIENTO

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

Joel Santiago González Rivera. Cédula 1-1526-0276
Nombre, firma y cédula del sujeto participante

JOEL
SANTIAGO
GONZALEZ
Z RIVERA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
JOEL SANTIAGO
GONZALEZ
RIVERA (FIRMA)
Fecha:
2022.04.26
22:11:03 -06'00'

Milena Dayanna Duarte Ávila
Céd. 1-1488-0280

Nombre, firma y cédula del investigador

Lugar, fecha y hora

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

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

Firma participante: _____

JOEL
SANTIAGO
GONZALEZ
RIVERA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
JOEL SANTIAGO
GONZALEZ
RIVERA (FIRMA)
Fecha: 2022.04.26
22:11:31 -06'00'

9.4. CARTA APROBACIÓN TUTOR

CARTA DEL TUTOR

San José, 7 de mayo de 2022

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **MILENA DAYANNA DUARTE ÁVILA**, cédula de identidad número 1-1488-0280, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **FACTORES QUE INFLUYEN PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA DE LA EMPRESA KALEM COSTA RICA S.A, EMPRESA ESPECIALISTA EN ASESORÍAS CONTABLES Y FINANCIERAS EN EL GRAN ÁREA METROPOLITANA, DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2021**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresa con el énfasis en Gerencia.

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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	1
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		81

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

Atentamente,  Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2022.05.07 15:53:50 -06'00'

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

9.5. CARTA APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE LECTOR**25 de mayo de 2022****Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana****Estimado señor**

La estudiante **Milena Dayanna Duarte Ávila**, cédula de identidad **0114880280** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“FACTORES QUE INFLUYEN PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA DE LA EMPRESA KALEM COSTA RICA S.A, EMPRESA ESPECIALISTA EN ASESORÍAS CONTABLES Y FINANCIERAS EN EL GRAN ÁREA METROPOLITANA, DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2021”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia**.

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

He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS Firmado digitalmente por LUIS
ZUÑIGA (FIRMA) ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2022.05.25 19:45:12 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

9.6. CARTA CONSENTIMIENTO INFORMADO EMPRESA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Nombre de la carrera y énfasis

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS

Título del proyecto: Factores que influyen para determinar la estrategia genérica competitiva de la empresa KALEM Costa Rica S.A. empresa especialista en asesorías contables y financieras en el Gran Área Metropolitana, durante el tercer cuatrimestre del 2021.

Nombre de la persona participante: Joel Santiago González Rivera.
Nombre de la persona investigadora: Milena Dayanna Duarte Ávila.
Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8950-2884, jgonzalez@kalemcostarica.com.
Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de este documento, es brindar un consentimiento informado sobre la investigación que se realizará en Kalem Costa Rica, S.A. con la finalidad de obtener el grado de licenciatura en la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Esta comprende un estudio de la empresa durante el segundo semestre del año 2021. El instrumento de investigación que se utilizará será la encuesta, la cual se le realizará a su persona, como representante legal de la empresa, así como líder principal. Cabe indicar, que las respuestas serán parte del sustento del estudio.

El objetivo de esta investigación es: Analizar los factores que influyen para determinar la estrategia genérica competitiva de una empresa especialista en asesorías contables y financieras en el Gran Área Metropolitana durante el tercer cuatrimestre del 2021.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La información obtenida es exclusivamente para efectos de esta investigación, no se pretende compartir información potencialmente perjudicial que le pueda afectar con la competencia.

Sin embargo, cabe indicar, que la tesis estará disponible para consulta pública, por lo que cualquier persona puede acceder a ella para efectos académicos. Esta investigación, incluye recomendaciones que se pretende sea de beneficio de la empresa, por lo que la misma se estará compartiendo al finalizar el proceso de investigación, para lo que corresponda.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación en la empresa Kalem Costa Rica S.A. así como la entrevista y cualquier otra información solicitada, deben ser de carácter voluntario, por lo que no existirán repercusiones por no brindar algún dato.

Firma de la persona participante: _____

JOEL
SANTIAGO
GONZALEZ
RIVERA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
JOEL SANTIAGO
GONZALEZ
RIVERA (FIRMA)
Fecha: 2022.05.27
11:58:54 -06'00'

CONFIDENCIALIDAD

La información proporcionada, se manejará con la mayor confidencialidad del caso, donde se tomarán medidas para resguardar la seguridad de acceso.

Tal como se mencionó anteriormente, la Universidad Hispanoamericana tiene la potestad de publicar el trabajo de investigación en los repositorios virtuales de la biblioteca de esta institución.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla.

Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Joel Santiago González Rivera 1-1526-0276

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Milena Dayanna Duarte Ávila 1-1488-0280

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

San José,. 27 de mayo, 12:00 md.

Lugar, fecha y hora

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

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

Firma de la persona participante: **JOEL SANTIAGO GONZALEZ RIVERA (FIRMA)** Firmado digitalmente por JOEL SANTIAGO GONZALEZ RIVERA (FIRMA) Fecha: 2022.05.27 11:59:38 -06'00'

JOEL SANTIAGO GONZALEZ RIVERA (FIRMA) Firmado digitalmente por JOEL SANTIAGO GONZALEZ RIVERA (FIRMA) Fecha: 2022.05.27 11:59:20 -06'00'

9.7. FORMATO DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA LA UTILIZACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.

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

San José, 27 de mayo de 2022.

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

Estimadas personas:

La suscrita, Milena Dayanna Duarte Ávila, con número de identificación 1-1488-0280, autor(a) del trabajo de graduación titulado "Factores que influyen para determinar la estrategia genérica competitiva de la empresa KALEM Costa Rica S.A, empresa especialista en asesorías contables y financieras en el Gran Área Metropolitana, durante el tercer cuatrimestre del 2021", presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,



Milena Dayanna Duarte Ávila
Cédula 1-1488-0280