

**UNIVERSIDAD  
HISPANOAMERICANA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

*Tesis de graduación para optar por el grado  
académico de licenciatura en administración de  
empresas con énfasis en gerencia*

**Estudio de los factores que influyen en la  
creación de una cadena de valor, enfocados en  
un emprendimiento de una pyme, en el mercado  
de lubricantes y grasas para vehículos, en el  
Cantón de Oreamuno, de Cartago en el periodo  
2020.**

**Bryan Alexis Masís Rivera**

**Enero 2021**

## **ÍNDICE DE CONTENIDO**

## **Contenido**

<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	2
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	6
<b>DEDICATORIA</b> .....	7
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	8
<b>RESUMEN</b> .....	9
<b>ABSTRACT</b> .....	11
<b>Capítulo I</b> .....	13
<b>Introducción</b> .....	13
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	14
<b>1.1.1 Antecedentes nacionales e internacionales</b> .....	15
<b>1.1.2 Delimitación del problema</b> .....	23
<b>1.1.3 Justificación</b> .....	24
<b>1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	24
<b>1.3.1 Objetivo general</b> .....	24
<b>1.3.1 Objetivos específicos</b> .....	25
<b>CAPITULO II</b> .....	26
<b>MARCO TEORICO</b> .....	26
<b>2.1 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL</b> .....	27
<b>Conceptos teórico académico:</b> .....	27
<b>2.1.1 Administración Estratégica</b> .....	27
<b>2.1.2 Recursos de la empresa</b> .....	29
<b>2.1.3 Capacidades de la empresa</b> .....	30
<b>2.1.4 Pruebas del poder competitivo</b> .....	30
<b>2.1.5 Cadena de valor</b> .....	32
<b>2.1.6 Ventaja Competitiva</b> .....	35
<b>2.1.8 Impulsores</b> .....	38
<b>2.1.9 Mercado</b> .....	45
<b>2.1.10 PYMES en Costa Rica</b> .....	45
<b>2.1.11 Regulaciones</b> .....	46

<b>2.1.12 Lubricantes</b> .....	48
<b>CAPITULO III</b> .....	52
<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	52
<b>3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	53
<b>3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	54
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	55
<b>3.4 UNIDADES DE ANALISIS</b> .....	57
<b>3.4.1 Población</b> .....	57
<b>3.4.2 Criterios de inclusión y exclusión</b> .....	57
<b>3.4.3 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes</b> .....	58
<b>3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN</b> .....	59
<b>3.6 VARIA0BLES O CATEGORÍAS</b> .....	60
<b>3.7 ANÁLISIS DE DATOS</b> .....	64
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	65
<b>RESULTADOS</b> .....	65
<b>4.1 RESULTADOS</b> .....	66
<b>4.1.1 Objetivo específico 1</b> .....	67
<b>4.1.2 Objetivo Especifico 2</b> .....	75
<b>4.1.3 Objetivos Específicos 3 y 4</b> .....	76
<b>Capítulo V</b> .....	79
<b>DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN</b> .....	79
<b>DE LOS RESULTADOS</b> .....	79
<b>5.1 OBJETIVO ESPECIFICO A</b> .....	80
<b>5.2 OBJETIVO ESPECIFICO B</b> .....	85
<b>5.3 OBJETIVO ESPECIFICO C</b> .....	87
<b>5.4 OBJETIVO ESPECIFICO D</b> .....	89
<b>Capítulo VI</b> .....	92
<b>6.1 CONCLUSIONES</b> .....	93
<b>6.1.1 Conclusión objetivo específico A</b> .....	93
<b>6.1.2 Conclusión objetivo específico B</b> .....	100
<b>6.1.3 Conclusión objetivo específico C</b> .....	104
<b>6.1.4 Conclusión objetivo específico D</b> .....	105

<b>6.2 RECOMENDACIONES</b> .....	106
<b>6.2.2 Objetivo específico B</b> .....	107
<b>6.2.3 Objetivo específico C</b> .....	107
<b>6.2.4 Objetivo específico D</b> .....	108
<b>CAPITULO VII</b> .....	109
<b>PROPUESTA</b> .....	109
<b>PROPUESTA</b> .....	110
<b>7.1 Objetivo general</b> .....	110
<b>7.2 Objetivos específicos</b> .....	110
<b>7.3 Planes de acción</b> .....	111
<b>7.4 CRONOGRAMA</b> .....	117
<b>7.5 PRESUPUESTO</b> .....	118
<b>REFERENCIAS</b> .....	120
<b>ANEXOS</b> .....	129

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	102
<b>Tabla 2</b> .....	117
<b>Tabla 3</b> .....	118

## **DEDICATORIA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero agradezco a Dios por permitirme estar aquí, cumpliendo una meta, y contar con el apoyo incondicional de mi padre Luis Edo Masís Carranza y mi madre Yorleny Rivera Masís, además de la oportunidad de terminar mis estudios universitarios. A mis hermanos en especial a Marvin Masis que fue también un compañero, un amigo en este proceso universitario.

Agradezco a mi tutor Seir Chacón Achí por guiarme durante esta investigación y brindarme su conocimiento y dirección,

También quiero agradecer a los empresarios don Adrián Jiménez y don Rodolfo Chacón por prestar su tiempo y su conocimiento, durante las entrevistas que se realizaron. Para terminar agradezco a todas personas que de alguna forma me apoyaron y me ayudaron durante todo el estudio de mi carrera.

## **RESUMEN**

Para este trabajo se llevó a cabo una investigación de los factores, que influyen en la creación de una cadena de valor, enfocados en un emprendimiento de una pyme. Su objetivo general es:

‘Analizar los factores que influyen en la creación de una cadena de valor, enfocados en un emprendimiento de una pyme, en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el Cantón de Oreamuno, de Cartago en el periodo 2020.’

La investigación tiene un enfoque cualitativo, aunque también en temas significativos de investigación. Esto para un mejor análisis de la cadena de valor y de la ventaja competitiva en el mercado de grasas y lubricantes de vehículos. Ya que el trabajo se basa principalmente en proponer y comprobar la cadena de valor y la ventaja competitiva en este tipo de negocios. La recolección de datos se hizo mediante entrevistas a un panel de expertos que trabajan y tienen negocios donde se realizan las funciones propias de un lubricentro.

Los entrevistados definieron diferentes puntos importantes, como el personal capacitado, explotar la experiencia, conocer sobre el negocio y la imagen de los clientes sobre el lugar

y el servicio que se da. Entre los resultados que se dieron se determinó que el mercado de lubricantes es muy extenso y es de suma importancia definir la cadena de valor del negocio. Para explotar al máximo la ventaja competitiva.

La ventaja competitiva se basa en que el lubricante sea más que eso, un centro de servicios donde se dé, de manera integral los servicios necesarios de mantenimiento al vehículo de cada cliente. Esto a través de un proceso de innovación para hacerlos más completos y personalizados. Dándole así la facilidad de subsanar la mayor cantidad de necesidades del vehículo en un mismo lugar. Se propuso aplicar de manera eficiente la ventaja competitiva. Ofreciendo al cliente los servicios que más podrían llegar a necesitar en cada caso y necesidad diferente. Como los vehículos que usan para ruta, para zonas rurales y los vehículos de uso más moderado. Se propusieron cuatro impulsores de cualidades únicas servicios al cliente, tecnología e innovación, habilidades, capacitación y experiencia del personal y ventas y marketing. Para explotar de mejor manera la ventaja competitiva mediante una estrategia competitiva.

La estrategia que se escogió proponer fue la estrategia de diferenciación amplia en el mercado de lubricantes. Ya que la ventaja competitiva se basa en servicios especializados e integrales para una gran cantidad de vehículos y sus necesidades. La estrategia consiste en que el lubricentro aparte de dar servicios de cambio de aceite compre equipo como desarmadoras de llantas y balanceadoras, para dar servicio de reparación y balanceo de llantas, equipo para tramar vehículos y alinearlos. Además, que tenga mecánicos especializados en mecánica rápida que hagan cambio de fibras y suspensión al igual que chequeo y correcciones rápidas. Esto para integrar todos los mantenimientos necesarios para el vehículo en un solo lugar.

**Palabras clave: Cadena de valor, ventaja competitiva, estrategia genérica...**

## **ABSTRACT**

For this work, an investigation of the factors that influence the creation of a value chain was carried out, focused on an enterprise of an SME. Its general objective is:

‘Analyze the factors that influence the creation of a value chain, focused on an undertaking of an SME, in the lubricants and greases market for vehicles, in the Canton of Oreamuno, Cartago in the period 2020.’

Research has a qualitative focus, but also on significant research topics. This for a better analysis of the value chain and competitive advantage in the vehicle grease and lubricant market. Since the work is mainly based on proposing and verifying the value chain and competitive advantage in this type of business. Data collection was done through interviews with a panel of experts who work and have businesses where the functions of a lubricant center are performed.

The interviewees defined different important points, such as trained personnel, exploiting the experience, knowing about the business and the image of the clients about the place and the service that is given. Among the results that were obtained, it was determined that the

lubricants market is very extensive and it is extremely important to define the business value chain. To maximize competitive advantage.

The competitive advantage is based on the lubricant being more than that, a service center where the necessary maintenance services for each client's vehicle are given in a comprehensive manner. This through an innovation process to make them more complete and personalized. Thus, it gives you the ability to meet the largest number of vehicle needs in one place. It was proposed to efficiently apply competitive advantage. Offering the client the services that he may need the most in each case and different need. Such as the vehicles they use for the road, for rural areas and more moderately used vehicles. Four unique quality drivers were proposed for customer service, technology and innovation, skills, training and experience of staff and sales and marketing. Take better advantage of competitive advantage through a competitive strategy.

The strategy chosen to propose was the strategy of broad differentiation in the lubricants market. Since the competitive advantage is based on specialized and comprehensive services for a large number of vehicles and their needs. The strategy consists of the lubricant center, in addition to providing oil change services, to acquire equipment such as tire breakers and balancers, provide tire repair and balancing services, equipment to trace vehicles and align them. In addition, it has mechanics specialized in fast mechanics that make fiber and suspension changes as well as quick revisions and corrections. This to integrate all the necessary maintenance for the vehicle in one place.

# **Capítulo I**

## **Introducción**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Se llevará a cabo una investigación de los factores, que influyen en la creación de una cadena de valor, enfocados en un emprendimiento de una pyme, en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el Cantón de Oreamuno, de Cartago en el periodo 2020.

### **1.1.1 Antecedentes nacionales e internacionales**

Torres, J. (2017). *Mejora del proceso de gestión Administrativa mediante la cadena de valor en la empresa ITEGMOTORS S.A.* Universidad de Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Esta tesis tuvo como objetivo fundamental, mediante la mejora en el proceso de gestión administrativo de la cadena de valor, solucionar diferentes inconvenientes en el proceso administrativo de la empresa ITEGMOTORS S.A. Dicha empresa no contaba con una planificación estratégica en sus procesos. Como consecuencia de la falta de planificación, hubo disminución en los niveles de ventas, además de baja rotación de inventario.

Se realizó en Ecuador, provincia de Guayas, Guayaquil en la empresa ITEGMOTORS S.A. Midió el impacto del estudio en los clientes desde el sector geográfico con el fin de cubrir su demanda. Se hizo uso de diferentes metodologías, cuantitativa con un enfoque estadístico, de instrumento se utilizó la encuesta; cualitativa con enfoques descriptivo y exploratorio para obtener respuestas sobre la percepción del cliente.

Se concluyó que la implementación de un plan estratégico organizacional generaría una mejor atención al cliente. Debido a que la empresa no poseía datos de sus procesos, funciones o tareas, afectando el buen funcionamiento de sus operaciones. Se recomendó generar datos como manuales de funciones y planificación en sus procesos e implementarlos lo antes posible para así satisfacer las necesidades de sus clientes.

Barrionuevo, R. (2015) *La cadena de valor y la productividad en la empresa Mega taller Multimarca, de la ciudad de Ambato*. Universidad técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

En este trabajo como objetivo general se buscó la implementación de un modelo de procesos a través de la cadena de valor. Con la intención de aumentar la productividad de la empresa Mega taller Multimarca. Debido a como la cadena de valor y sus deficiencias han podido afectar la productividad.

Esta investigación se realizó en la empresa Mega taller Multimarca de la ciudad de Ambato, en Perú, incluyendo a sus empleados clientes y el investigador. La metodología fue definida por el enfoque cualitativo y cuantitativo que tiene la investigación. Que será mediante una indagación descriptiva y de campo. Con la que se busca comprobar la hipótesis y el objetivo planteado en el trabajo.

Se concluyó que la empresa no tiene estructurados sus procesos, impidiendo una adecuada distribución de sus recursos, lo que genera bajos niveles de productividad y poca motivación de los empleados. La empresa debió implementar una cadena de valor estructurada he identificar y planificar los procesos que la conforman, además de generar un sistema de inventario para el ingreso de producto, que generara mayor eficiencia en el manejo de recursos.

Briones, M. & Asacata, W. (2018). *Desarrollo de un plan de negocio para una microempresa Autoperno, dedicada a la venta de repuestos y lubricantes para vehículos, ubicada en la autopista terminal pascuales la ciudad de Guayaquil*. Universidad Guayaquil, Guayas, Ecuador

En esta investigación el problema se enfocó en cómo se mejoraría el negocio de la microempresa Auto perno. Desarrollando un nuevo servicio técnico para los autos. Por lo tanto, se planteó como objetivo, analizar un plan de mejora del negocio actual. La investigación se dio en la autopista Terminal Terrestre Pascuales en Guayaquil, Guayas; dentro de la industria automotriz en la microempresa Autoperno.

Mediante una metodología cuantitativa se llevó a cabo la investigación, como instrumento se usó la encuesta. Se concluyó que la empresa debería mejorar su contabilidad, empezando por sus libros contables, mejorar e incrementar su stock de inventario, además se debía reforzar el marketing y el control de caja chica.

Odio, A, (2019). *Plan de negocio para la implementación de la terminal líquida de Caldera en Puntarenas Costa Rica*. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Esta tesis conformó un plan de negocios para un proyecto construcción y operación de una terminal líquida a granel en Puntarenas. Para esto se hizo un análisis estratégico, donde se identificó el FODA de la empresa, también incluye un plan de operaciones y de talento humano, que contribuye con el alcance objetivos. Para generarse un plan se definió los servicios y sus procesos a lo largo de la cadena de valor.

El plan de negocios abarca los alcances del proyecto, que son la construcción de la primera etapa de la terminal líquida de Caldera, en la provincia de Puntarenas, Costa Rica. También una ampliación de la terminal como para así brindar los diferentes servicios aduanales, y de transporte correspondientes. La metodología empleada fue la cuantitativa a través de herramientas analíticas de datos y estadísticas a través de encuestas. Se concluyó que Costa Rica y el sector tenían un gran potencial de negocio y una oportunidad en el mercado, en

gran parte debido a que a nivel privado no se presta este servicio. En el servicio se encontró la necesidad de reducción en los costos de traslado, gestión de inventario del cliente, seguridad de almacenaje y una ubicación estratégica; en el mercado por parte de los clientes.

Pereira, K. (2017). *Propuesta de oferta de productos terminados con madera de G Melina Arbórea en el cliente final de la cadena de valor de en Pocosí, Limón, Costa Rica*, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Limón, Costa Rica.

Esta tesis presentó una propuesta de oferta de productos terminados de la madera, en la cadena de valor de ASIREA. Su objetivo fue evaluar la rentabilidad de la oferta de productos forestales a base de maderas. El estudio se realizó en la Asociación para el Desarrollo Sostenible de la Región Atlántica (ASIREA) en Guápiles, Limón, Costa Rica. Se hizo uso de la metodología de medición cuantificable, descriptiva, basada en la medición de los productos, en este caso los árboles maderables. Los resultados se enviaron a ASIREA como modelo de simulación para que genere puntos de venta con el producto y su valor agregado. Se concluyó que los resultados dependerán de la capacidad de inversión, así como cuanto pueda llegar a conocer a sus clientes y sus necesidades. Además de tener un crecimiento en su maquinaria de manera gradual. También medir los rendimientos de la producción de madera de manera constante.

Rodríguez, J. (2011). *Análisis de la cadena valor de los productos forestales que se comercializan en el cantón de Hojancha, Guanacaste, Costa Rica*. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Guanacaste, Costa Rica.

Esta tesis se buscó evaluar la cadena de valor en la comercialización de productos comerciales forestales. Para esto se Determinó el aporte del sector en la economía local, además se presentó una propuesta de mejora la cadena de valor para hacerla más eficiente. El área de estudio el cantón de Hojancha, Guanacaste, precisamente en el bosque húmedo tropical y bosque húmedo premontano. Se uso una metodología mixta en la parte cuantitativa y se hizo recolección de datos en el campo y análisis de los mismos, la cualitativa mediante análisis de la cadena de valor de los productos y servicios forestales, además del análisis de las 4 P.

Se encontraron resultados negativos en el impacto del sector en la economía, debido que su aporte en el PIB era de 1.87%. No había evaluaciones de costos, ni montos reales de inversión. Debido a esto se recomendó generar análisis de la cadena de valor por especie forestal además de buscar capacitación sobre la parte contable y la comercialización. Logrando esto buscar nuevos mercados a nivel nacional e internacional.

Lobato, R. (2011). *A industria automobilística brasileira: uma análise da cadeia de valor*. Universidad de Federal de Santa Catarina programa de Pós-Graduação em Economia. Florianópolis, Brasil.

El objetivo de esta investigación fue estudiar la evaluación de la cadena de valor de la industria automotriz en Brasil. Se tomo en cuenta tanto la modernización de la industria, como la distribución de ingresos dentro de la cadena de valor y la administración de suministros en la cadena de valor. La metodología utilizada fue la cualitativa, mediante un enfoque analítico de las cadenas de suministros mundiales de valor. Además de un enfoque descriptivo sobre las tendencias de producción de automóviles y estrategias de expansión internacional de la producción de diferentes fabricantes.

El trabajo realizado fue un estudio de la evolución de la cadena de valor de la industria automotriz brasileña desde 1996 hasta el 2008. Al finalizar el estudio se encontró que el gobierno brasileño incentivo diferentes sistemas, cómo fue el régimen automotriz. Por su parte los fabricantes de automóviles comenzaron a adoptar estrategias de expansión de ventas, para los mercados emergentes. Se encontró un aumento en la productividad, tanto en la parte monetaria, como en las unidades. A pesar de esto hubo una caída en la productividad de la industria de autopartes. Posiblemente debido a que este sector no se modernizó y su inversión se enfocó solo en cumplir especificaciones técnicas solicitadas por los fabricantes.

Okazaki, R. (2006). *Identificação de ineficiências na cadeia de valor da saúde, a partir da análise da gestão de compras de quatro hospitais privados do município de São Paulo.*

Escola de administração de empresas de São Paulo. São Paulo, Brasil.

En esta investigación se buscó identificar las ineficiencias en la cadena de valor de la salud, basado en la gestión de compras, en hospitales privados de la ciudad de Sao Paulo. Se analizaron diferentes aspectos de la evolución de la gestión de compras de los hospitales privados. Así pudieron relacionar las diferentes partes que están involucradas en las compras. Se buscó conocer las especificaciones de la gestión de compras y verificar las ineficiencias en su cadena de valor, basándose en el análisis de la gerencia de compras.

La investigación se realizó en 4 hospitales privados del municipio de Sao Paulo, Brasil. La metodología utilizada fue la cualitativa, mediante un enfoque descriptivo y exploratorio. La forma de reunir los datos fue entrevistas semiestructuradas, mediante 3 tipos de cuestionarios por cada tipo de entrevistado.

Se concluyó que la gestión de compras se maneja de manera estratégica más que como parte operativa. El factor de más influencia en esta gestión fue el financiero, cuando había un plan de salud. Los hospitales que no contaban con planes de salud, como factor de mayor influencia tenían márgenes de comercialización de materiales y medicamentos. Los criterios de compra variaban de un hospital a otro, en unos fue la relación de costo beneficio, en otros la estandarización se daba según la opinión de la mayoría de los médicos.

Ribeiro, C. (2011). *Análise da cadeia de valor aplicada a cadeias logísticas reversas. Uma contribuição ao reaproveitamento de pneus inservíveis*. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Brasil.

Esta investigación tuvo como objetivo elaborar un método de análisis de la cadena de valor, aplicada a las cadenas de logística. Lo que permitió verificar la existencia de beneficios financieros y su distribución a lo largo de la cadena logística inversa de neumáticos de desecho. El modelo conceptual elaborado se buscó fuera adecuado para la realidad del Estado de Río de Janeiro Brasil.

La metodología que se utilizó en esta investigación fue cualitativa, con un enfoque descriptivo y analítico. Con el enfoque descriptivo se realizó un diagrama de flujo que ilustró los pasos utilizados en la cadena de valor. Con base a esto se desarrolló el modelo logístico inverso, para las llantas de desecho. El enfoque analítico se aplicó en el análisis de la cadena de valor.

Con base a los resultados conseguidos durante la investigación, se desarrolló el modelo conceptual de la cadena de logística inversa de llantas de desecho. Se logró estructurar un

método que se pudo aplicar, en el análisis de valor de las cadenas logísticas. Con estos métodos se mejoró los procesos existentes a lo largo de la cadena de suministros, que permitió una reducción de costos. Se demostró que era posible hacer el proceso de llantas de desecho un proceso sostenible, a través de diferentes acciones como el uso de neumáticos usados como sustitutos de materia prima.

De Carvalho, M. (2010). *Inovação na indústria de serviços de telecomunicações : fatores determinantes e impacto na cadeia de valor*. Escola de administração de empresas de São Paulo. São Paulo, Brasil.

El objetivo de esta investigación fue evaluar las causas, consecuencias y procesos de innovación y diferenciación del sector de telecomunicaciones. La problemática abordada se basó en conocer los tipos de innovación y los factores determinantes, en la industria de servicios de información y telecomunicaciones, que no afectaban su eficiencia operativa. El interés de esta investigación nació de la importancia del sector de telecomunicaciones en Brasil, además de la tendencia de ofertar servicios innovadores y diferenciadores.

Esta investigación se enfocó en analizar la industria brasileña de telecomunicaciones. La metodología que se utilizó fue cualitativa con un enfoque exploratorio, también se dio un análisis cuantitativo, basado en datos públicos del sector de telecomunicaciones brasileño. Esta investigación evaluó la innovación en un sector específico. A través de la recolección de datos se pudo concluir que los servicios son un factor diferenciador, de mayor peso que los productos. Brasil presentó la singularidad de contar con fabricantes nacionales que la legislación privilegia con tarifas reducidas ofertando precios muy similares, descartando esto como factor diferenciador o innovador. Se determinó que en la innovación hay que considerar más factores que solo el servicio.

Castro, N. (2014). *Implementación de un repositorio digital para la gestión operativa en empresas pymes del sector de mantenimiento de computadores*. Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia.

Este proyecto busco gestionar y proteger el conocimiento con respecto a las operaciones propias de las pymes. El objetivo fue implementar un repositorio digital para almacenar, describir, preservar y facilitar el acceso de las operaciones de las pymes en el sector de mantenimiento de computadoras. Para esto fue necesario conocer el negocio de las pymes, además de validar e implementar una aplicación con el repositorio. El proyecto se desarrolló en Bogotá Colombia en el año 2014.

La metodología utilizada fue la cualitativa con un enfoque analítico, la fuente de información fue una empresa pymes del sector de mantenimiento de computadoras de la ciudad de Bogotá. También se utilizó la recolección de datos mediante entrevistas semiestructuradas. Se concluyó que el repositorio podía ser una manera de que las pymes incluyeran una forma de organizar y almacenar información. Debido a que era necesario la incorporación de tecnologías informáticas que facilitarían la administración de contenidos, tanto el departamento operativo como en otras funciones de la pyme.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Delimitación de la muestra:

Delimitación demográfica: Se realizará con el enfoque de empresas PYMES relacionadas con el comercio de lubricantes.

Delimitación temporal: Se efectuará en el año 2020.

Delimitación geográfica: El lugar donde se enfocará la investigación es en el cantón de Oreamuno de Cartago.

### **1.1.3 Justificación**

En estos tiempos donde los mercados son tan cambiantes y ya no solo se ven afectados de manera interna sino externa, como parte de la globalización de la economía, es importante hacer uso de todas las herramientas que permitan afrontar el entorno de la mejor manera. Para una pyme que tiene muchos de estos factores en su contra, más cuando está iniciando en mercados tan competitivos, contar con una investigación de estos factores que influyen en su cadena de valor, en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. El no contar con una investigación que identifique y analice estos factores, muchas veces implica el cierre de una nueva pyme. De aquí la importancia de esta investigación que brindaría herramientas más claras para enfrentarse al mercado.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles serían los factores que influyen en la creación de una cadena de valor, enfocados en un emprendimiento de una pyme, en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el Cantón de Oreamuno, de Cartago en el periodo 2020?

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar los factores que influyen en la creación de una cadena de valor, enfocados en un emprendimiento de una pyme, en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el Cantón de Oreamuno, de Cartago en el periodo 2020.

### **1.3.1 Objetivos específicos**

- A. Constatar los recursos y capacidades necesarias, con el fin de proponer una cadena de valor, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago, en el periodo 2020.
- B. Relacionar los recursos y capacidades internas dentro de la cadena de valor, para determinar la ventaja competitiva, aplicando las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso, de una PYME en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago, en el periodo 2020.
- C. Analizar los impulsores de las diferentes estrategias de competitividad con el fin de hacer un uso eficiente de la ventaja competitiva, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago en el periodo 2020.
- D. Relacionar una estrategia genérica de competición con la cadena de valor para definir el enfoque de gestión de la cadena de valor y cada uno de los eslabones de esta, para una PYMES desarrollada en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago en el periodo 2020.

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO**

## **2.1 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

En este trabajo se examinarán diferentes actividades y partes que componen el ambiente interno de una empresa. Se hará uso de la cadena de valor, planificación estratégica y las estrategias genéricas para formar el Contexto Teórico Conceptual, además de otros conceptos de importancia para el trabajo.

### **Conceptos teórico académico:**

#### **2.1.1 Administración Estratégica**

Franklin, B. y Krieger, M. (2011) La estrategia organizacional indica la dirección que tomarán las actividades de la empresa, de manera que también constituye un importante motor de los esfuerzos de cambio de la administración. (p.503)

La administración estratégica abarca un todo, desde el plan estratégico hasta sus elementos. En el análisis interno de una empresa, la administración estratégica es fundamental debido a que en ella se establecen los objetivos, propósitos y demás variables de la empresa. Con esto la administración estratégica crea la base para la formación de la cadena de valor. Esto permitirá un mejor entendimiento en la elaboración de los diferentes objetivos en los que se enfocará este trabajo. Como lo son la cadena de valor y la ventaja competitiva.

Mediante un plan estratégico que las incluye.

### **Plan estratégico**

Sánchez (2013) Es un proceso sistemático y formal para establecer el propósito, objetivos, políticas y estrategias de una empresa; así como la asignación de los recursos requeridos, todo esto entre las premisas y lineamientos establecidos por los accionistas. (p.13)

### **Elementos Estratégicos**

- Visión Estratégica

Sánchez (1 mayo 2013) Una Visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para con la Organización, proporcionando una vista panorámica de “en que negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear”. Explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino. (parr.2)

- Misión Estratégica

Maestres (2015) Misión: es el propósito, razón de ser y fin de una organización, define lo que pretende cumplir en un entorno específico. Es lo que la empresa hace en el presente y la manera como atiende a diferentes grupos de interés, tales como accionistas, colaboradores, consumidores, comunidad y gobierno, entre otros. (parr.3)

- Valores estratégicos

Trenza (1 marzo 2020) Conjunto de principios que regulan un código de conducta de tu empresa, recogen qué está permitido y qué no para conseguir tus objetivos. Algunos ejemplos: innovación, excelencia, calidad, colaboración, confianza, ... (parr.14)

- Objetivos estratégicos

Andía (12 octubre 2016) Los objetivos estratégicos son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión. (pag.30)

### **2.1.2 Recursos de la empresa**

Jauregui (2019) Los recursos de una empresa son todos aquellos factores que proveen a una organización de los medios necesarios para realizar su actividad. Estos factores pueden ser de cualquier tipo: personas, maquinaria, dinero, una tecnología concreta, entre otros. (parr.1)

Es fundamental conocer que es un recurso en la empresa y los tipos, porque con ello se va a poder relacionar los recursos y capacidades internas dentro de la cadena de valor, para determinar la ventaja competitiva, que se plantea como objetivo específico de este trabajo. Debido a que permitirá poder identificar esos recursos y su relación con las capacidades y así generar un mejor resultado.

#### **Recursos Tangibles**

Nicuesa (30 de mayo 2013) Los recursos tangibles son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico. Existen diferentes tipos de recursos tangibles: el inmovilizado que remite al terreno, el edificio, las instalaciones... Las existencias remiten a las materias primas. (parr.1)

#### **Recursos Intangibles.**

Nicuesa (30 de mayo 2013) Los recursos intangibles de una empresa son aquellos que a diferencia de los recursos tangibles no son medibles, ni cuantificables. Tampoco tienen un

soporte físico. Son un tipo de información y de conocimiento, y todo aquello que es inmaterial, no se puede medir. (parr.3)

Nicuesa (30 de mayo 2013) La inmaterialidad de los recursos intangibles también dificulta su gestión ya que, en muchas ocasiones, es difícil poder ver estos bienes con objetividad y poder evaluarlos. A diferencia de los recursos tangibles que se desgastan por el uso, por el contrario, los recursos intangibles ganan fuerza, calidad y valor. (parr.4)

### **2.1.3 Capacidades de la empresa**

Arechavala, R. (2014) Las capacidades de la empresa son el conjunto de conocimientos y habilidades que son producto del aprendizaje colectivo en la organización. Son el resultado de la combinación de recursos y decisiones que se toman en etapas tempranas de la firma y que buscan su sobrevivencia, en primer término. (p.54)

### **Competencias**

Torres (2014) Son los recursos y las capacidades que sirven de fuente para sustentar la ventaja competitiva que la empresa tiene sobre sus rivales; pero no todos los recursos y capacidades tienen potencial para sentar las bases de la ventaja competitiva. (p.137)

Las capacidades en este trabajo van a ayudar a la formación de la ventaja competitiva, mediante el análisis de su relación con los recursos. El conocer el concepto va a permitir una mejor comprensión del análisis interno y del objetivo en el que forma parte.

### **2.1.4 Pruebas del poder competitivo**

Es importante conocer las pruebas del poder competitivo porque después de relacionar los recursos y capacidades internas dentro de la cadena de valor, y haber determinado la

ventaja competitiva, se debe comprobar aplicando las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso. Aportando la prueba de que la ventaja competitiva que se determino es la correcta.

Las pruebas del poder competitivo consisten principalmente en dar respuesta a cuatro preguntas, que indicaran si la ventaja competitiva es la correcta y su funcionalidad en el ambiente comercial.

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

El recurso debe medirse en el valor que aporta, y que tan eficaz es. Debe fortalecer el modelo de negocio, representar un factor diferenciador ante la competencia y una mejor propuesta de valor para el cliente.

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

Si el recurso se puede obtener con gran facilidad o los diferentes competidores lo tienen no puede ser una ventaja competitiva. Debe ser un recurso poco frecuente por lo menos en algunas de sus características y ese no este al alcance de los competidores, sino se perdería la exclusividad del recurso.

- ¿Es difícil copiar el recurso?

Cuando el recurso se puede copiar o imitar con facilidad, no es eficaz como una ventaja, ya que los competidores rápidamente podrán ofrecerlo o superarlo. Por esto se debe intentar tener un recurso de difícil acceso o muy costos de obtener o copiar, para que así, la ventaja competitiva se sostenible en el tiempo y no por un corto periodo.

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

En los mercados siempre habrá rivales que se acercan en oferta al recurso o que lo superen, por eso se debe tener la capacidad de sustituir ese recurso y generar una nueva ventaja competitiva. En general estar preparado para superar el recurso o cambiarlo ante los requerimientos del mercado.

### **2.1.5 Cadena de valor**

Conocer el término de cadena de valor es fundamental, porque va a aportar el conocimiento para proponer de manera correcta la cadena de valor, en un mercado de lubricantes. Para esto es necesario conocer las diferentes variables que la conforman y sus funciones dentro de ella. Además, mediante la cadena de valor se facilita determinar la ventaja competitiva que puede tener una empresa en este tipo de mercado. Al igual que facilita de mayor manera el resto del análisis interno de la empresa. Con esto se podrán hacer conclusiones mas concretas sobre la investigación.

Tous, Guzmán, Cordero, Sánchez (2019) La cadena de valor es, esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial en la que descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar aquellas actividades generadoras de valor y que son fuentes de ventaja competitiva. (p.36)

#### **Actividades primarias:**

Abad (6 de junio del 2017) Las actividades de valor primaria son aquellas que sustentan la ventaja competitiva de la empresa aportando más valor a los clientes que los competidores. Por ejemplo, las actividades primarias serían las actividades comerciales, de marketing o de atención al cliente ya que su desarrollo tiene una consecuencia directa en el valor propuesto. (parr.10)

Las actividades primarias pueden dividirse en cinco actividades genéricas:

- Logística interna:

Riquelme (2020) La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad. (parr.7)

- Operaciones:

Riquelme (2020) La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final. (parr.8)

- Logística Externa:

Riquelme (2020) Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa. (parr.9)

- Marketing y Ventas:

Riquelme (2020) Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas. (parr.10)

- Servicios:

Riquelme (2020) La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto. (parr.11)

### **Actividades de apoyo:**

Abad (6 de junio del 2017) Como hemos dicho anteriormente, las actividades de apoyo no agregan valor directamente, sino que aumentan la capacidad de las actividades primarias. Las actividades de apoyo serían, por ejemplo, las que realiza el departamento de recursos humanos, encargándose de reclutar talento, el departamento administrativo o la tecnología en la que se apoyan las actividades primarias. (parr.11)

- Infraestructura de la empresa:

Blanco (2016) Se desarrolla por todos los procesos que prestan apoyo a toda la empresa: planificación, finanzas, contabilidad, recursos materiales (por supuesto), etc.(parr.11)

- Gestión de los recursos humanos:

Blanco (2016) Actividades relacionadas con la selección de personal, sistemática de contratación, acciones formativas (iniciales y de desarrollo profesional en la organización). (parr.12)

- Desarrollo de la tecnología:

Blanco (2016) Procesos relacionados con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar el resto de actividades (tanto el desarrollo de nuevos productos o líneas nuevas de negocio como la mejora de las aplicaciones y herramientas empleadas por el personal de la organización y el desarrollo de los “activos intangibles” de las empresas son una premisa fundamental para la optimización de los procesos de trabajo y a la vez situarse en primera línea en el desarrollo de productos y servicios para los clientes).

(parr.13)

### **Aprovisionamiento:**

Blanco (2016) Actividades relacionadas con el proceso de compras (este punto da de lleno en la gestión de los proveedores, subcontratistas y colaboradores, así como su sistemática de evaluación y “reevaluación” periódica introduciendo a la empresa en el concepto de comprobar líneas de mejora comunes que puedan beneficiar tanto al proveedor como a la propia empresa). (parr.14)

### **2.1.6 Ventaja Competitiva**

Díaz (2015) Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. (párr.1)

Gran parte de los objetivos de este trabajo, requieren el conocimiento del concepto de ventaja competitiva. Dado que es fundamental en el éxito de una correcta administración estratégica. Este concepto aportara información útil para poder definirla y comprobarla mediante las pruebas del poder competitivo.

### 2.1.7 Estrategias Genéricas

Porter (1985) define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. (Como se citó en Castro, 2010, p.251)

Torres (2014) Las estrategias se formulan en todos los niveles de la organización y el proceso de crear la estrategia tiene que originarse más de arriba hacia abajo (como los objetivos a largo plazo) que de abajo hacia arriba. Los administradores de nivel inferior no pueden crear una buena estrategia sino comprenden el rumbo a largo plazo y las estrategias de nivel superior de la empresa. (p.181)

Es necesario conocer las estrategias genéricas sus definiciones y sus aplicaciones, debido a que en este trabajo se requiere defender la estrategia genérica ante las pruebas del poder competitivo y la única manera es mediante el conocimiento del tema. Además permitirá cumplir con el objetivo de relacionar la cadena de valor con las estrategias para definir el enfoque de gestión de la cadena de valor y cada uno de los eslabones que la componen.

- Estrategia de Costos bajos:

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) Una empresa alcanza el liderazgo de costos bajos cuando se convierte en la que provee los productos con costos más bajos y no sólo es uno de los quizá varios competidores con costos comparativamente bajos. El objetivo estratégico de una compañía de costos bajos es lograr reducirlos significativamente más que sus rivales de calidad similar. (p.133)

- Estrategia de diferenciación amplia

Thompson, et al. (2012) Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para un producto estandarizado. Una empresa que pretenda tener éxito con la diferenciación debe estudiar las necesidades y conductas de los compradores con mucho cuidado para saber qué consideran importante, qué creen que tiene valor y cuánto están dispuestos a pagar por ello. (p.141)

- Estrategia dirigida de bajos costos

Thompson, et al. (2012) El segmento objetivo, o nicho, puede definirse por su singularidad geográfica, por los requisitos especializados en el uso del producto o por los atributos especiales de la mercancía que atraigan sólo al nicho. (p.149)

- Estrategia dirigida de diferenciación

Thompson, et al. (2012) Una estrategia dirigida con base en la diferenciación pretende asegurar una ventaja competitiva con un producto diseñado con cuidado para atraer las preferencias y necesidades únicas de un grupo pequeño y bien definido de compradores (en oposición a una estrategia de diferenciación amplia, dirigida a muchos grupos de compradores y segmentos de mercado). (p150)

- Estrategia de proveedores de mejores costos

Thompson, et al. (2012) La esencia de una estrategia de mejores costos es dar a los clientes más valor por su dinero mediante la satisfacción de los deseos del comprador por características/desempeño/calidad/servicio y cobrar un precio menor por estos atributos en comparación con los rivales con productos semejantes. (p.153)

### **2.1.8 Impulsores**

Thompson, et al (2012) Para que una empresa administre de modo más rentable que sus rivales su cadena de valor, la administración debe emprender medidas concertadas y constantes para descubrir oportunidades de ahorrar costos en cada uno de sus segmentos. Ninguna actividad puede escapar al escrutinio del ahorro de costos y debe esperarse de todo el personal que emplee su talento e ingenio para idear formas innovadoras y eficaces de bajar los costos. Deben explorarse todas las formas de desempeñar las actividades de la cadena de valor con un costo menor que los rivales. Sin embargo, debe prestarse una particular atención a un conjunto de factores conocidos como impulsores de costo, que ejercen un efecto especialmente fuerte en los costos de una empresa y que los directivos pueden aprovechar para reducir costos. (pag.134)

Los impulsores son fundamentales para generar un uso eficiente de la ventaja competitiva, este es uno de los objetivos del trabajo, que hace necesario el conocer los impulsores y su aplicación. Esto aportara la posibilidad de analizar los impulsores de las diferentes estrategias de competitividad para lograr el objetivo en el mercado de lubricantes y grasas para una PYMES.

Los impulsores pueden dividirse en:

#### **Impulsores de costos:**

- Economía de Escala:

Thompson, et al (2012) Las economías de escala surgen de una habilidad para bajar los costos unitarios con el incremento de la escala de operación, y afectan los costos

unitarios de muchas actividades a lo largo de la cadena de valor, como manufactura, I y D, publicidad, distribución y administración general. (pag.134)

- Aprendizaje/experiencia:

Thompson, et al (2012) El costo de desempeñar una actividad declina con el tiempo, conforme se construye el aprendizaje y experiencia del personal de la empresa. Las economías de la curva de aprendizaje/experiencia pueden provenir de refinar y dominar tecnologías recién introducidas, de las experiencias y sugerencias de los trabajadores para instalar diseños de plantas y procedimientos de ensamblado más eficientes, y la rapidez y eficacia añadidas que resultan de elegir ubicaciones para la construcción de nuevas plantas, puntos de venta o centros de distribución de manera repetida. Las empresas que administran con agresividad los costos bajos prestan gran atención a aprovechar los beneficios del aprendizaje y la experiencia, y a conservar la propiedad de esos beneficios en la mayor medida posible. (pag.134)

- Aprovechamiento de la capacidad:

Thompson, et al (2012) Si una empresa es capaz de operar a toda o casi toda su capacidad, tiene un gran efecto en los costos unitarios cuando su cadena de valor contenga actividades asociadas a costos fijos sustanciales. Las tasas elevadas de utilización de la capacidad permiten que la depreciación y otros costos fijos se repartan entre un volumen mayor, lo que reduce los costos fijos por unidad. Mientras

más capital intensivo tenga el negocio, o mayor sea el porcentaje de costos fijos como el de los costos totales, más importancia adquiere la operación a plena capacidad, pues hay una penalización fija de costo unitario por subutilizar la capacidad existente. (pag.134)

- Eficiencia en la cadena de suministro:

Thompson, et al (2012) Muchas empresas persiguen una reducción de costos al asociarse con proveedores para enfocar el proceso de pedidos y compras, reducir los costos de inventarios mediante prácticas justo a tiempo (just in time inventory practices), economizar en el transporte y manejo de materiales y descubrir otras oportunidades para ahorrar costos. Una compañía con una competencia distintiva en la administración rentable de la cadena de suministro en ocasiones puede generar una ventaja de costos considerable sobre los rivales menos aptos. (pag.135)

- Costos de insumos:

Thompson, et al (2012) Usar insumos de menor costo en tanto no implique un sacrificio demasiado grande en calidad. Algunos ejemplos son materias primas o componentes de menor costo, insumos laborales no sindicalizados y menor pago de renta por diferencias de ubicación. (pag.135)

- Tecnología de producción y diseño:

Thompson, et al (2012) Usar el poder de negociación de la empresa con los proveedores u otros actores en el sistema de la cadena de valor para obtener

concesiones. Por ejemplo, Home Depot tiene suficiente poder de negociación con los proveedores para obtener descuentos de precios en compras de grandes volúmenes. (pag.135)

- Sistemas de comunicación y tecnología de la información:

Thompson, et al (2012) Usar sistemas de comunicación y tecnología de la información para alcanzar eficiencias operativas. El acceso de datos, desde los pedidos de clientes hasta los componentes de producción, junto con el uso de la enterprice resource planning (ERP) o planeación de recursos de la empresa y el software tipo manufacturing execution system (MES) o sistema de ejecución de fabricación, reducen en gran medida los tiempos de producción y los costos laborales. Numerosas empresas ahora cuentan con sistemas y software de internet que transforman actividades antes muy laboriosas y consumidoras de tiempo, como compras, manejo de inventario, facturación y pago de facturas en acciones muy ágiles desarrolladas en unos cuantos clics del ratón. (pag.136)

- Poder de negociación:

Thompson, et al (2012) Adoptar tecnología avanzada de producción y de diseño de productos para mejorar la eficiencia general. Los ejemplos varían de tecnología de producción robótica muy automatizada hasta técnicas computer-assisted design (CAD) o diseño asistido por computadora y procedimientos design for manufacture (DFM) o diseño para manufactura que permiten una producción más integrada y eficiente. (pag.136)

- Subcontratación o integración vertical:

Thompson, et al (2012) Contratar a terceros para que lleven algunas actividades de la cadena de valor (outsourcing) puede ser más económico que el que la propia empresa lo haga, si los especialistas externos, en virtud de su experiencia y volumen, llevan a cabo esas actividades con menores costos. De hecho, la contratación externa es un enfoque de reducción de costos empleado con frecuencia en años recientes. Sin embargo, hay ocasiones en que integrar las actividades, ya sea de proveedores o de aliados en los canales de distribución, permite bajar costos mediante mayores eficiencias de producción, menores costos de transacción o una mejor posición para negociar. (pag.136)

- Sistemas de cultura de incentivos:

Thompson, et al (2012) El sistema de incentivos de una empresa puede fomentar no sólo una mayor productividad laboral sino también innovaciones ahorradoras de costos provenientes de las sugerencias de los trabajadores. La cultura de una compañía también puede motivar el orgullo laboral en la productividad y mejora continua. (pag.136)

### **Impulsores de diferenciación:**

- Características y desempeño del producto:

Thompson, et al (2012) Esforzarse por crear productos con características, diseño y desempeño superiores. Esto es válido para los atributos físicos y funcionales de un producto, como más usos y aplicaciones, más seguridad, mayor capacidad de

reciclado o una mejor protección ambiental. Las características de diseño son importantes para mejorar el atractivo del producto. (pag.142)

- Servicio al cliente:

Thompson, et al (2012) Mejor servicio al cliente en áreas como envíos, devoluciones y reparación es tan importante en la creación de diferenciación como las características superiores del producto. (pag.143)

- I y D de producción:

Thompson, et al (2012) Comprometerse en I y D de producción puede permitir una fabricación personalizada rentable, ofrecer mayor variedad y selección de productos mediante la posibilidad de varias “versiones”, mejorar la calidad del producto o hacer que los métodos de producción sean más seguros para el ambiente. Muchos fabricantes desarrollaron sistemas flexibles de manufactura que permiten elaborar diversos modelos y versiones del producto en la misma línea de ensamblado. Estar en posibilidades de ofrecer a los compradores productos a la medida es una capacidad diferenciadora importante. (pag.143)

- Tecnología e innovación:

Thompson, et al (2012) La innovación fructífera es la ruta para llegar primero con más frecuencia al mercado, además de ser un diferenciador poderoso. Si la innovación resulta difícil de imitar, mediante protección de patentes u otros medios, proporciona a la empresa la ventaja sustentable de haber abierto el camino. (pag.143)

- Procesos de control de calidad:

Thompson, et al (2012) Las diferencias de calidad percibidas son un importante diferenciador desde la perspectiva de los clientes. Los procesos de control de calidad

pueden aplicarse a todo lo largo de la cadena de valor, incluso las actividades deservicio al cliente posterior a la compra. Reducen defectos del producto, evitan fallas prematuras, extienden su vida útil, abaratan los ofrecimientos de garantías extendidas, mejoran la economía de uso, permiten una mayor conveniencia para el usuario final o mejoran la apariencia del producto. Las empresas cuyos sistemas de manejo de calidad cumplen con estándares de certificación, como el ISO 9001, mejoran su reputación de calidad ante los clientes. (pag.144)

- Ventas y Marketing:

Thompson, et al (2012) El marketing y la publicidad tienen un efecto tremendo en el valor que perciben los compradores y por ende su disposición a pagar más por las ofertas de la empresa. Crean diferenciación incluso cuando haya poca diferenciación de otro modo. Las marcas crean lealtad de los clientes, lo que aumenta el “costo” percibido de cambiar a otro producto. Las actividades de manejo de marca son por lo tanto importantes también para apoyar la diferenciación. (pag.144)

- Insumos de calidad:

Thompson, et al (2012) Buscar insumos de alta calidad. La calidad de los insumos al final tiene un efecto en el desempeño o calidad del producto final de la empresa. Por ejemplo, Starbucks obtiene las elevadas calificaciones de su café en parte porque tiene especificaciones muy estrictas respecto del café que compra a sus proveedores. (pag.144)

- Habilidades, capacitación y experiencia del personal:

Thompson, et al (2012) Mejorar las habilidades, conocimientos y experiencia de los empleados mediante actividades de administración de recursos humanos. Contratar,

capacitar y conservar a empleados con buenas habilidades y experiencia es importante porque a menudo ellos son el origen de ideas creativas e innovadoras para el desarrollo de nuevos productos. (pag.144)

### **2.1.9 Mercado**

Dvoskin (2004) El mercado está integrado por consumidores. Estos tienen distintos deseos como poder de compra, localización geográfica como actitudes y prácticas de compra punto cualquiera de estas variables puede utilizarse para caracterizar un segmento de mercado como que se define como aquella parte del mercado que se compone consumidores homogéneos, o sea que tienen perfiles similares. (pág. 100)

El mercado agrupa un conjunto de características que varían y se pueden dividir en segmentos, nichos y otros que es importante conocer. Para así definir el cliente meta y así mediante la administración estratégica alcanzar esos clientes. El conocer del mercado aportará información fundamental en la formación de la cadena de valor y encontrando la ventaja competitiva en el mercado de lubricantes.

### **Conceptos teórico-técnicos:**

#### **2.1.10 PYMES en Costa Rica**

Según PYMES Costa Rica (2020) Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en

actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. (parr.1)

En Costa Rica se debe pasar por un proceso para recibir la certificación PYMES, que es llevada a cabo por el Ministerio de Industria y Comercio (MEIC), el proceso se inicia mediante la página web <https://www.pyme.go.cr/>. Esta página se creó para potenciar el crecimiento y desarrollo de las PYMES en Costa Rica y es el único lugar que se hacen los tramites en relación con estas empresas. Esto es de importancia para el trabajo ya que es la conexión institucional que existe entre el gobierno y las PYMES, debido a que es donde se maneja la información referente a estas.

El registrarse como PYMES entre los beneficios este el financiamiento diferenciado mediante FODEMIPYME, fondos de PROPYME para la innovación, capacitaciones he información brindada por el INA, beneficios al Programa de Compras Públicas Pyme además PROCOMER da ventajas en sus servicios para las PYME que se deseen internacionalizar.

El concepto y las especificaciones de PYMES pueden variar según el país por eso es importante tener clara la definición en Costa Rica para las instituciones. El trabajo de esta tesis se basa en el mercado de lubricantes para una PYMES por esto es fundamental conocer el concepto y así poder diferenciar de una gran empresa que tiene una mayor capacidad económica y de estructura para ingresar a mercados.

### **2.1.11 Regulaciones**

Las regulaciones son generalmente reglas y normas que el estado tiene para el control de algunas actividades económicas y sociales, de la población. En Costa Rica muchas de las

regulaciones se dan por diferentes instituciones. El Ministerio de Salud da permisos como son el de funcionamiento sanitario. Las municipalidades emiten patentes que varían con sus requisitos dependiendo del cantón y la actividad para la que sea la patente. Es diferente si la actividad es relacionada con alimentos, alcohol o combustibles que son altamente inflamables. En especial Costa Rica tiene leyes que generan una obligación en los negocios de tener ciertos seguros, ya sea por la actividad, por el riesgo o el más generalizado el de sus trabajadores, que inclusive se deben tomar exclusivamente con el INS en algunos casos, como es el permiso de circulación o marchamos de los vehículos de la empresa que pueden variar al particular por la actividad en la que se usen.

Las regulaciones en el ambiente se deben conocer para poder tener una actividad comercial en el mercado que se quiere. Estas van a limitar el accionar y el alcance de la actividad y es necesario manejarlas para que no sea un impedimento para los objetivos de la organización. El saber que regulaciones hay en el mercado de lubricantes permitirá definir los objetivos de la organización y la cadena de valor con todo lo que la compone. Además, con esto aportara para la realización de los objetivos de este trabajo.

- Ministerio de Salud

Según el Ministerio de Salud de Costa Rica (2020) De acuerdo con la Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento otorgados por el Ministerio de Salud, todos los establecimientos industriales, comerciales y de servicio deben contar la autorización o permiso sanitario de Funcionamiento para operar en el territorio nacional, según sea la actividad. (parr.1)

- Seguros

El Título IV del Código de Trabajo en su artículo 193, establece como una obligación de los patronos la suscripción de este seguro para proteger a sus trabajadores, tanto aquellos que trabajan directamente para él, como aquellos que trabajan para sus intermediarios.

(Como se citó en Grupo INS, 2020, parr.1)

- Leyes

Son reglas que se establecen por una autoridad superior como lo es el estado y se deben acatar, además son reguladas por la justicia. Son de un amplio rango de tipos y actividades en las que funcionan, y así puede variar los temas que regulan. Es importante hacer un estudio de las actividades que va a realizar una empresa y que podrían estar incluidas en el rango de las diferentes leyes que existen, además de las que por norma general se deben acatar a la hora de realizar una actividad comercial.

### **2.1.12 Lubricantes**

El lubricante es una sustancia que como principal función tiene la disminución de la fricción entre diferentes materiales en la gran mayoría metálicos. Esta disminución de la fricción evita el desgaste del motor y las piezas que lo integran, en especial las que estas en movimiento. Otra función que llega a tener los lubricantes es difuminar el calor, debido a que la fricción entre las piezas genera un aumento de temperatura.

Es importante conocer los mercados y productos en los que se quiere involucrar una PYMES para así tener una ventaja que lleve al éxito a través del conocimiento. Esta tesis se basa en el mercado de lubricantes por eso se debe manejar el concepto y los tipos que existen para así alcanzar los objetivos de una manera correcta. El no saberlos podría afectar

en diferentes formas como sería un mal análisis de la ventaja competitiva que sin duda debe tener relación con los lubricantes.

Penzoil (2020) los aceites de motor sintéticos modernos son una mezcla compleja de aceites base y compuestos aditivos diseñados para realizar diversas tareas:

- Separar y lubricar las partes móviles
- Reducir el desgaste del motor
- Ayudar a evitar que se formen depósitos en las piezas internas del motor
- Quitar y mantener suspendidos en el aceite la suciedad y los contaminantes hasta que dichos contaminantes puedan ser desechados en el siguiente cambio de aceite
- Enfriar las piezas del motor
- Incrementar el ahorro de combustible
- Proporcionar protección en un amplio rango de temperaturas
- Realizar funciones hidráulicas en la sincronización variable de válvulas
- Ayudar a proteger el sistema de emisiones (parr.1)

#### Clasificación

- Aceite de motor sintético

Según Penzoil (2020) El aceite de motor sintético es el resultado de un proceso de ingeniería química. Las moléculas del aceite sintético tienen una forma más uniforme y

contienen menos impurezas que las moléculas de los aceites convencionales. En general, el aceite sintético ofrece un mejor desempeño en temperaturas extremadamente altas o bajas.

Los aceites sintéticos están generalmente formulados con aditivos de alto rendimiento.

(parr.1)

- Aceite de motor semisintético

Según Penzoil (2020) El aceite de motor semisintético incorpora una mezcla de aceites base sintéticos y convencionales para ofrecer mayor resistencia a la oxidación (en comparación con el aceite convencional), además de brindar excelentes propiedades en bajas

temperaturas. (parr.2)

- Aceite de motor de alto kilometraje

Según Penzoil (2020) El aceite de motor de alto kilometraje está especialmente diseñado para vehículos más viejos o vehículos recientes con más de 120,000 kilómetros. Gracias a su incomparable fórmula y a sus aditivos únicos, un aceite de alto kilometraje permite reducir el quemado de aceite y ayuda a sellar fugas que pueden presentarse en motores más viejos. (parr.3)

- Aceite de motor convencional

Según Penzoil (2020) La formulación de los aceites de motor convencionales tiene un rango amplio de grados de viscosidad y niveles de calidad. El aceite de motor convencional se recomienda para conductores con autos de motor sencillo y un estilo de manejo regular (en comparación con condiciones severas de manejo). (parr.4)

Por lo general los aceites se piden por un número específico y su marca que puede variar, sin embargo, ese número no debido a que sus características lo hacen ideal para algunos tipos de motor y para otros no. Para saber que significa es importante conocer primero qué significado tiene la viscosidad. La viscosidad es la resistencia que tienen un fluido a fluir. El primer número representa el nivel de viscosidad del lubricante en frío y el segundo la viscosidad del lubricante, pero en caliente, entre más alto el número menor es la viscosidad. Ejemplo: 10W 30, el diez representa la viscosidad en frío y el treinta la viscosidad en caliente, el segundo número es mayor debido a que al elevarse la temperatura se pierde viscosidad. Entre los números sean mas altos el grado de viscosidad también, algunas veces esto se debe a que son motores antiguos, pero en general los vehículos y motores modernos, requieren lubricantes con grados de viscosidad menores. Porque tienen motores con menor fricción gracias a la ingeniería moderna, además de que por si solos generan menos calor.

**CAPITULO III**  
**MARCO METODOLOGICO**

### 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Sampieri et al (2014) El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. (p.7)

Según Sampieri et al (2014) El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos.<sup>3</sup> El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p.4)

Este trabajo va a contar con un enfoque *cualitativo* para un mejor análisis de la cadena de valor y de la ventaja competitiva en el mercado de grasas y lubricantes de vehículos, que no se lograría de igual manera con otros enfoques. Debido a que el trabajo se basa principalmente en proponer y comprobar la cadena de valor y la ventaja competitiva en este tipo de negocios, la recolección de datos se va a hacer mediante entrevistas a un panel de expertos que trabajan y tienen negocios donde se realizan las funciones propias de un lubricentro.

### 3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación exploratoria:

Según Sampieri et al (2014) Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p.91)

Investigación descriptiva:

Bernal (2010) La investigación descriptiva, aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. Es uno de los tipos o procedimientos investigativos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa. La realización de este tipo de investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (p.122)

Investigación correlacional:

Sampieri et al (2014) Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. (p.93)

Investigación explicativa o causal:

Bernal (2010) La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos. Las investigaciones en que el investigador se plantea como objetivos estudiar el porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o las situaciones, se denominan explicativas. En la investigación explicativa se analizan causas y efectos de la relación entre variables. (p.115)

En este trabajo se aplicará un alcance de investigación de *tipo descriptivo*. La idea es poder generar una correcta descripción de las diferentes variables necesarias para el trabajo. Que permitan definir la ventaja competitiva y la cadena de valor con cada uno de sus componentes. Fundamentales para el correcto funcionamiento en su mercado meta.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Al tener un enfoque cualitativo el diseño que más se adecua a la investigación es el fenomenológico, ya que la información requerida será en parte las experiencias individuales de los participantes en sus entornos de trabajo. Los participantes describirán su cadena de valor entre otros componentes del negocio en que laboran.

Diseño Teoría fundamentada:

Sampieri et al (2014) Como puede observarse, las teorías sustantivas son de naturaleza “local”. Sus explicaciones se circunscriben a un ámbito determinado, pero poseen riqueza interpretativa y aportan nuevas visiones de un fenómeno. (p.473)

Diseños narrativos:

Sampieri et al (2014) Los diseños narrativos pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos,

sentimientos, emociones e interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron. (p.487)

Diseño fenomenológico:

Sampieri et al (2014) en la fenomenología los investigadores trabajan directamente las unidades o declaraciones de los participantes y sus vivencias, más que abstraerlas para crear un modelo basado en sus interpretaciones como en la teoría fundamentada. (p.493)

Diseño etnográfico:

Sampieri et al (2014) En los diseños etnográficos el investigador se pregunta constantemente: ¿qué cualidades posee el grupo o comunidad que lo distinguen de otros? ¿Cuál es su estructura? ¿Qué reglas rigen su operación? ¿Cómo viven y actúan los participantes? ¿Por qué lo hacen así? ¿Qué lenguaje utilizan? ¿Qué hábitos tienen? ¿Qué creencias comparten? ¿Qué rasgos los caracterizan? ¿Qué patrones de conducta muestran? ¿Cuáles son sus condiciones de vida, costumbres, mitos y ritos? ¿Cómo se relacionan entre sí y con otras personas que no pertenecen a su cultura? ¿Cómo ocurren las interacciones? ¿Qué procesos son centrales?, etc. Incluso estas preguntas pueden ayudar a desarrollar el planteamiento del problema de investigación. (p.483)

Diseño investigación - acción

Bernal (2010) Durante todo el proceso de la investigación se requiere que haya retroalimentación sobre el estado del desarrollo del estudio, de manera que la propia comunidad realice los ajustes y los avances necesarios para el logro de los objetivos propuestos en la investigación, con miras a dar solución al problema en estudio. (p.63)

### **3.4 UNIDADES DE ANALISIS**

#### **3.4.1 Población**

Es importante conocer la población con la que se laborará en este trabajo, que consistirá en un panel de expertos en el campo de los lubricantes. Este panel de expertos estará integrado por dos personas que forman parte fundamental del equipo de trabajo de dos diferentes lubriccentros, en el cantón de Oreamuno de Cartago o en Cartago.

#### **3.4.2 Criterios de inclusión y exclusión**

Es importante generar criterios de inclusión y exclusión a la hora de elegir la población con la que se realizaran las entrevistas, esta población es de suma importancia porque de ella dependerá la veracidad de la información obtenida, además de una correcta aplicación del instrumento de recolección de datos entrevista. El generar criterios de inclusión y exclusión permitirá tener en la población el panel de expertos con las características y conocimiento necesarios, que aportará gran parte de la información requerida para alcanzar los objetivos del trabajo. Además, al ser en un mercado tan amplio como lo es el de lubricantes no solo en la zona sino a nivel general, reduciría la población en la cual sería conveniente trabajar beneficiando el trabajo y el análisis de datos.

#### **Criterios de inclusión**

- Deben trabajar en el campo de lubricantes de vehículos automotores
- Deben de conocer la cadena de valor del negocio.
- Deben ser encargados de área

### **Criterios de exclusión**

- Trabajadores temporales
- Personas que ya no trabajen con lubricantes
- Personal exclusivamente técnico de la empresa (que realice los cambios de lubricantes y mantenimientos de los vehículos)

### **3.4.3 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes**

La información recuperada mediante entrevistas debe ser manejada con transparencia y claridad, tanto con los entrevistados como en la aplicación en este trabajo, para así alcanzar los mejores resultados en los objetivos planteados. Así se evitarán conflictos éticos por mal uso de la información. Al realizar este trabajo durante una pandemia y una alerta sanitaria que genere un estado de cuarentena, los participantes serán contactados según las posibilidades, ya sea de manera presencial o mediante una reunión virtual por medio de las plataformas y aplicaciones disponibles. Para garantizar que se cumplan los derechos de los participantes, se les dará a conocer los objetivos del estudio, el derecho al anonimato y entre otras condiciones para su tranquilidad si así lo desean.

Según la Real Academia Española (2019) la ética es el conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. Ética profesional, cívica, deportiva.

### **3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

El instrumento de recolección de datos que se utilizará en este trabajo será la entrevista. Este se eligió por ser el más adecuado, al no requerir un gran número de participantes y permite una relación mas personal con el participante así teniendo mayor y mejor calidad de información. La entrevista será aplicada en un panel de expertos que laboran actualmente en el mercado de lubricantes y conocen a profundidad del tema.

La entrevista es según Bernal (2010) una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio. (p.194)

### 3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

<b>Objetivo Especifico</b>	A. Constatar los recursos y capacidades necesarias, con el fin de proponer una cadena de valor, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos tecnológicos, en el cantón de Oreamuno, Cartago, en el periodo 2020.	B. Relacionar los recursos y capacidades internas dentro de la cadena de valor, para determinar la ventaja competitiva, aplicando las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso, de una PYME en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos tecnológicos, en el cantón de Oreamuno, Cartago, en el periodo 2020.	C. Analizar los impulsores de las diferentes estrategias de competitividad con el fin de hacer un uso eficiente de la ventaja competitiva, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos tecnológico, en el cantón de Oreamuno, Cartago en el periodo 2020.	D. Relacionar una estrategia genérica de competición con la cadena de valor para definir el enfoque de gestión de la cadena de valor y cada uno de los eslabones de esta, para una PYMES desarrollada en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos tecnológico, en el cantón de Oreamuno, Cartago en el periodo 2020.
<b>Variable</b>	-Recursos -Capacidades -Cadena de Valor	-Ventaja competitiva	-Impulsores	-Estrategia Genérica
<b>DEF. CONCEPTUAL</b>	-Jauregui (2019) Los recursos de una empresa son todos aquellos factores que proveen a una organización de los medios necesarios para realizar su actividad. Estos factores pueden ser de cualquier tipo: personas, maquinaria, dinero, una tecnología concreta, entre otros. (parr.1)  - Arechavala, R. (2014) Las capacidades de la empresa son el conjunto de conocimientos y	-Díaz (2015) Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. (párr.1)	-Ninguna actividad puede escapar al escrutinio del ahorro de costos y debe esperarse de todo el personal que emplee su talento e ingenio para idear formas innovadoras y eficaces de bajar los costos.  -Deben explorarse todas las formas de desempeñar las actividades de la cadena de valor con un costo menor que los rivales. Sin embargo, debe prestarse una	-Porter (1985) define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. (Como se citó en Castro, 2010, p.251)

	<p>habilidades que son producto del aprendizaje colectivo en la organización. Son el resultado de la combinación de recursos y decisiones que se toman en etapas tempranas de la firma y que buscan su sobrevivencia, en primer término. (p.54) Tous, Guzmán, - Cordero, Sánchez (2019)</p> <p>La cadena de valor es, esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial en la que descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar aquellas actividades generadoras de valor y que son fuentes de ventaja competitiva. (p.36)</p>		<p>particular atención a un conjunto de factores conocidos como impulsores de costo, que ejercen un efecto especialmente fuerte en los costos de una empresa y que los directivos pueden aprovechar para reducir costos. (pag.134)</p>	
<b>DEF. OPERATIVA</b>	Mediante una entrevista a un panel de expertos se harán preguntas dirigidas a alcanzar este objetivo, en el mercado de lubricantes en la zona de estudio	Mediante una entrevista a un panel de expertos se harán preguntas dirigidas a alcanzar este objetivo, en el mercado de lubricantes en la zona de estudio	Mediante una entrevista a un panel de expertos se harán preguntas dirigidas a alcanzar este objetivo, en el mercado de lubricantes en la zona de estudio	Mediante una entrevista a un panel de expertos se harán preguntas dirigidas a alcanzar este objetivo, en el mercado de lubricantes en la zona de estudio
<b>DIMENSIONES</b>	<b>Recursos</b> -Tangibles	-Pruebas del poder competitivo	-Impulsores de costos	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Intangibles</li> <li><b>Capacidades</b></li> <li>-Capacidad de trabajo</li> <li><b>Cadena de Valor</b></li> <li>-Actividades y costos primarias</li> <li>-Actividades de apoyo y costos</li> </ul>		-Impulsores de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategia de Costos bajos</li> <li>-Estrategia de diferenciación amplia</li> <li>-Estrategia dirigida de bajos costos</li> <li>-Estrategia dirigida de diferenciación</li> <li>-Estrategia de proveedores de mejores costos</li> </ul>
<b>INDICADORES</b>	<p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tangibles</li> <li>Activos fijos</li> <li>Activos circulantes</li> <li>Recursos organizacionales</li> <li>-Intangibles</li> <li>Activos humanos</li> <li>capital intelectual</li> <li>Marca, imagen de la empresa</li> </ul> <p><b>Capacidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Organización y dirección</li> <li>-RRHH</li> <li>-Rentabilidad y gestión financiera</li> <li>-Cultura de la empresa</li> <li>-Prestación de servicios y procesos</li> <li>-Comercialización y Marketing</li> </ul> <p><b>Cadena de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actividades y costos primarias</li> </ul>	<p>Pruebas del poder competitivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Es valioso el recurso (o capacidad) competitivamente hablando?</li> <li>- ¿Es poco frecuente el recurso, los rivales carecen de él?</li> <li>- ¿Es difícil copiar el recurso?</li> <li>- ¿Puede eliminarse el recurso mediante diversos tipos de recursos y capacidades?</li> </ul>	<p><b>Impulsores de costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Economía de Escala</li> <li>-Aprendizaje/experiencia</li> <li>-Aprovechamiento de la capacidad</li> <li>-Eficiencia en la cadena de suministro</li> <li>-Costos de insumos</li> <li>-Tecnología de producción y diseño</li> <li>-Sistemas de comunicación y tecnología de la información</li> <li>-Poder de negociación</li> <li>-Subcontratación o integración vertical</li> <li>-Sistemas de cultura de incentivos</li> </ul> <p><b>Impulsores de diferenciación</b></p>	<p><b>Impulsores de costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Economía de Escala</li> <li>-Aprendizaje/experiencia</li> <li>-Aprovechamiento de la capacidad</li> <li>-Eficiencia en la cadena de suministro</li> <li>-Costos de insumos</li> <li>-Tecnología de producción y diseño</li> <li>-Sistemas de comunicación y tecnología de la información</li> <li>-Poder de negociación</li> <li>-Subcontratación o integración vertical</li> <li>-Sistemas de cultura de incentivos</li> </ul> <p><b>Impulsores de diferenciación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Características y desempeño del producto</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cadena de abastecimiento</li> <li>-Operaciones</li> <li>-Distribución</li> <li>-Ventas y marketing</li> <li>-Servicio</li> <li>-Ganancias</li> </ul> <p>Actividades de Apoyo y costos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-I y D de producto, tecnología y desarrollo de sistemas</li> <li>-Gestión de recursos humanos</li> <li>-Administración general</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Características y desempeño del producto</li> <li>-Servicio al cliente</li> <li>-I y D de producción</li> <li>-Tecnología e innovación</li> <li>-Procesos de control de calidad</li> <li>-Ventas y Marketing</li> <li>-Insumos de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Servicio al cliente</li> <li>-I y D de producción</li> <li>-Tecnología e innovación</li> <li>-Procesos de control de calidad</li> <li>-Ventas y Marketing</li> <li>-Insumos de calidad</li> </ul>
<b>INSTRUMENTOS</b>	Sera mediante entrevista con preguntas dirigidas que permitan alcanzar este objetivo.	Se reconocerán los recursos y capacidades para relacionar y generar el análisis mediante una entrevista que aportara la información	Por medio del panel de expertos se obtendrá información sobre los impulsores, como instrumento se usará la entrevista.	El instrumento como fuente de información para alcanzar el objetivo será la entrevista.

### **3.7 ANÁLISIS DE DATOS**

Bernal (2010) Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. (p.198)

Los datos que se obtengan durante la realización del trabajo serán analizados mediante la transcripción de las entrevistas aplicadas al panel de expertos. Esta información se interpretará para así desarrollar los objetivos específicos que se plantearon en el trabajo. Toda la información será manejada con ética y transparencia, al igual que la interpretación de datos será lo más veraz posible para no distorsionarla.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

## 4.1 RESULTADOS

El siguiente trabajo se realizó mediante un enfoque cualitativo por lo tanto así será la interpretación de sus resultados. Los resultados y la información obtenida para el mismo se dieron mediante dos instrumentos de recolección de datos, la entrevista, que fueron dos en total con los dueños y administradores de los establecimientos y las observaciones que se hicieron en estos lugares.

Estas entrevistas se hicieron con dos cuestionarios diferentes. Debido a lo extenso que sería preguntar a una sola persona la información requerida, además de que no se podía hacer muy extenso el tiempo, por las funciones diarias que debían atender los entrevistados. El primero constaba de diez preguntas y el segundo de once. El primero abarco temas como recursos de la empresa, capacidades e impulsores. La segunda abarca preguntas sobre la cadena de valor, sus componentes, la ventaja competitiva.

Las dos observaciones se hicieron en las áreas comunes y de acceso para los clientes, no se accedió a lugares internos de los negocios como bodegas, oficinas u otros lugares de acceso restringido para el público, esto con el fin de preservar la privacidad de los establecimientos. Las dos observaciones contenían los mismos puntos de atención, recursos de la empresa, cadena de valor y pruebas del poder competitivo, que complementan mucha de la información ya obtenida en las entrevistas.

Las empresas son de índole familiar así que su estructura administrativa es muy básica inclusive la más grande de ellas, que representa uno de los talleres más grandes de Cartago. Debido a esto fue más sencillo recolectar tanta información de la empresa de una sola persona ya que la persona manejaba prácticamente todo lo que se consultó.

#### 4.1.1 Objetivo específico 1

Las variables para obtener los resultados de este objetivo fueron los recursos de la empresa, sus capacidades y la cadena de valor.

Recursos de la empresa

Entrevista 1

Pregunta 1: ¿Cuáles serían según su experiencia, los recursos básicos, el equipo y el inventario necesario para el funcionamiento diario de un lubricentro?

Se requiere de experiencia para una buena administración del negocio.

En el inventario serían lubricantes para motor (debe manejar la mayor cantidad de tipos posibles con las diferentes especificaciones, para los diferentes motores, ya sea para gasolina o diésel, no de marcas), lubricantes para las diferentes cajas de transmisión, filtros de aceite, tapa, selladores, y tornillos de cárter, grasas y desengrasantes, además si se dan servicios de mecánica rápida los insumos necesarios. Es importante considerar el tipo de vehículos que circula en el país y las características que tienen.

En cuanto al equipo, equipos hidráulicos para marcar la cantidad de litros que ingresan a un carro o indican los diferentes tipos de aceite que puede tener. También debe haber tanques recolectores (para almacenamiento de desechos, básicamente el aceite quemado), una fosa por lo general o sino elevadores hidráulicos o también se puede hacer por medio de gatas, esto con el fin de elevar el vehículo, herramienta para las operaciones naturales del lubricentro como aflojar tornillos de cárter, aflojar filtros y otros. Es importante tener equipo de respaldo para hacer frente a las operaciones, si la principal falla.

Pregunta 2: ¿Qué tipo de personal es necesario para el funcionamiento diario en un negocio de lubricantes?

Para el funcionamiento diario de un lubricentro y sus operaciones debería haber un mecánico y no solo una persona con conocimiento en el cambio de aceite, debido a la responsabilidad que tiene en su trabajo. Él podría detectar problemas a simple vista por medio de una revisión general y generar un servicio adicional como la mecánica rápida al cliente. La dirección del lubricentro debería ser por una persona con conocimientos en administración, aunque sean básicos.

Pregunta 5: ¿Ha sido necesario utilizar financiamiento en el transcurso del tiempo? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo ha sido ese proceso?

El entrevistado Don Rodolfo Chacón indico que si ha sido necesario utilizar financiamiento. Que el proceso se basa en ser perseverante, a pesar de los recursos. Dijo que se puede obtener crédito de diferentes fuentes una es con los proveedores. Un ejemplo que dio fue el de pasar de comprar un estañón de aceite a comprar cinco mediante el crédito que pueden facilitar los proveedores. Se debe tomar en cuenta que va a requerir que usted tenga una mayor cantidad instalada, sino se va a quedar corto con el espacio.

Dijo que cuando requiere un lugar más grande, puede ser por alquiler o por compra. Ahí es donde se debe sopesar si se quiere sacar un préstamo para comprarlo con las especificaciones técnicas y poder brindar todos los servicios colaterales a los clientes y todo. Pero siempre se debe tomar en cuenta que se va a requerir una gran inversión, y se deben tener en consideración la tasa interna de retorno que definitivamente se tiene que calcular para medir que esa inversión le va a devolver esa inversión inicial y aparte le deje

un activo libre. Don Rodolfo indico que a partir del financiamiento se va creciendo, pero el crédito difícilmente se puede eliminar en los negocios porque hay que jugar con él. Como es el crédito con proveedores, que son recursos de terceros y financiados a cero costos, sin intereses y se deben aprovechar.

Pregunta 6: ¿Cómo ha sido el proceso de crear una marca y una reputación para sus clientes?

Don Rodolfo me comentó que, para él, el proceso de generar una marca depende de la cara del negocio que es el patrón o el dueño del negocio. Y si siempre se está presente, en el negocio cuando sea pequeño y cuando sea grande la gente identifica a el patrono o algunos trabajadores claves del local comercial, así es como él lo ha hecho y generado su reputación. Que siempre se necesita un apoyo directo de los colaboradores. El se dio a conocer por medio del boca a boca.

Capacidades de la empresa

Entrevista 1

Pregunta 7: ¿Qué características han sido necesarias para el manejo y dirección de la organización?

Don Rodolfo indica que se debe tener en la dirección del negocio una persona con conocimientos en administración de empresas. Debido a que no sólo tiene que monitorear la parte financiera, sino también la parte de inventarios, la parte de mercadotecnia, la parte que hace el manejo del personal y el mercadeo. Además, que sepa trabajar la administración por objetivos y las ventas digitalizadas, con las redes sociales.

Pregunta 9: ¿Cuánto es la duración por vehículo en un cambio de aceite y que capacidad tienen para realizarlos simultáneamente?

Don Rodolfo comento que, teniendo todos los elementos, teniendo el filtro, teniendo el aceite, y nada más levantar el vehículo en su taller duraría alrededor de entre 15 o 20 minutos en hacer un cambio de aceite y está listo. Explico que es bastante rápido porque el carro ingresa, se levanta, directamente se saca el tapón del Carter y se drena el aceite, hasta que drene bien, se quita el filtro, se mete filtro nuevo, ya que está drenado, se pone tapón, se llena de aceite, y una vez que se mide el nivel del aceite que quedo correcto queda el carro listo.

Pregunta 10: ¿Podría contarme la experiencia y su aprendizaje en el negocio, un antes y un después de la pandemia?

El entrevistado habla de que no todas las experiencias han sido bonitas. Ha habido momentos en la vida como cuando se inicia un negocio, que se generan muchos problemas, hay muchas situaciones que hay que enfrentar, qué se tienen que ir resolviendo. Por eso dice que hay veces que es más perseverar que otra cosa. Porque hay que mantenerse en esa línea de negocio, porque los negocios son cíclicos, a veces hay épocas que se tiene demasiados clientes y trabajo y no se da abasto, en cambio hay otras que se merma y es más difícil.

Respecto a la pandemia Don Rodolfo comento que su negocio se vino abajo totalmente, porque muchos de sus clientes eran instituciones públicas, al estas cerrar se detienen todos los vehículos y al no circular no gastan aceite, no gastan llantas, no gastan frenos, afectando

directamente a su negocio. Don Rodolfo comento sobre las decisiones como empresario y administrador que debe tomar en estos casos, si despedir a los trabajadores o hacer un cierre técnico (suspensión laboral). Para no incurrir en gastos como el pago a los trabajadores, si no está generando ingresos. Dice que está buscando mejorar para tener un equilibrio en su negocio y no tener que cerrar.

Cadena de Valor

Entrevista 2

Pregunta 1: ¿Qué características tienen los proveedores de su negocio, referente al mercado de lubricantes? Respecto a: calidad del producto, precio (permiten ser competitivos), tiempo de respuesta, servicio y visitas al negocio.

La mayoría de los proveedores del centro de servicio de Don Adrián tienen como característica que sus productos son los mismos o similares a los que ofrecen las diferentes agencias de vehículos en el país. Debido a que se busca tener un mantenimiento como el de la agencia. Por eso se busca que sea el aceite que la casa del vehículo representante utiliza en sus talleres. La idea de Don Adrián es dar un mantenimiento igual al de la agencia, pero a un menor costo.

Por ejemplo: Utilizar al igual que Purdy Motors aceites Toyota en sus marcas cómo Lexus, Daihatsu, Hino y por supuesto Toyota; o Grupo Q que usa Shell o Penzoil en sus vehículos; o Mazda con aceites Mobil y así sucesivamente.

Don Adrián explica que ellos trabajan bajo dos empresas una se encarga de los repuestos y otra de los servicios. La primera es Partes de Costa Rica y la segunda Partes Urgentes Premium. Partes de Costa Rica recibe visitas diarias de los agentes de ventas, en caso de

que no vayan hay un contacto de manera remota. Se hace un cálculo semanal del inventario y en el caso de los aceites, se calcula cuántos cuartos quedan, con esto se prevé cuánto se va a ocupar y así nunca hay un desabastecimiento.

Pregunta 2: ¿Cómo se da el manejo de personal, qué experiencia tiene? ¿Quién lo capacita?

Don Adrián es el administrador del lugar, pero hay un jefe encargado en cada área, hay un jefe de taller y centro de servicio, un jefe en la parte de pintura, en la parte de repuestos y la persona que está a cargo cuando él no se encuentra, la supervisión y el manejo del personal recae sobre los jefes de cada área.

Para capacitar a los colaboradores en caso del centro de servicio, reciben una charla sobre las acciones a realizar a cada vehículo y las especificaciones de lubricantes. Además, se les muestra que el servicio se da siguiendo el historial de recepción de vehículos, donde se indica que clase de aceite va a ocupar el vehículo, la calidad del aceite, el tipo aceite, si es un caso de aceite transmisión, para aplicar el que el fabricante recomienda.

Don Adrián nos explica que cuenta con una sala de capacitación para 40 personas, lo que facilita a los proveedores brindar capacitaciones, por ejemplo, cuando un proveedor tiene un producto nuevo digamos Total, la empresa representante de la marca de aceite da la capacitación de todos los aceites y de los cambios que vengan o igual para repuestos, en el caso de Purdy Motor da capacitación a los mecánicos y el jefe taller es el primero en capacitarse.

Pregunta 3: ¿Cuántas sucursales tienen, dan servicio a domicilio, como venta de lubricantes y cambio de aceite?

Don Adrián explica que solo tiene una sucursal a pesar de ser dos empresas relacionadas. Que se dan servicios a domicilio en casos de emergencia como parte de un plus a los clientes de la empresa, además mientras un vehículo está dentro del taller se da un servicio de transporte al cliente hasta su casa en Cartago. También que el servicio a domicilio incluye repuestos en toda el área de Cartago o en cualquier parte del país.

Pregunta 4: ¿De qué manera dan a conocer sus servicios hacia sus clientes? MERCADEO

Don Adrián comentó que tiene 25 años de estar en el mercado, y les ha servido mucho el boca a boca, ahora están manejando redes sociales, como Instagram y Facebook mediante dos empresas. También de actividades en Facebook Live y la publicidad en el periódico Cartago al día. Además de ser patrocinador en el Club Sport Cartaginés con la pintura del estadio que se pagaría en un lapso de 4 a 5 años y publicidad en algunos partidos.

Pregunta 5: ¿Cómo se capacitan o buscan innovarse en el negocio, para estar con las últimas tecnologías?

El entrevistado es mecánico técnico entonces busca de manera personal mantenerse en la vanguardia con los adelantos tecnológicos. La empresa es un socio muy cercano a Purdy Motors y reciben 3 veces al año capacitaciones que ellos certifican bajo un programa que se llama PRO800. En caso de las ventas de repuestos la empresa busca las capacitaciones necesarias para estar actualizados.

Pregunta 6: ¿Cómo se da el manejo administrativo en el negocio, como la contabilidad la toma de decisiones? ADMINISTRACIÓN

La parte contable se maneja mediante outsourcing debida a que no se cuenta con contador. Lo que son los documentos por pagar y por cobrar los maneja uno de los cajeros. Lo que

son suministros como productos de limpieza y toda la logística que lleva el negocio se le recarga a dos personas según la sección del negocio ya sea el centro de servicio o el área de pintura. La toma de decisiones se da por medio de Don Adrián.

Pregunta 7: ¿ Cómo se da el servicio al cliente, hay un seguimiento post venta, manejo de quejas, manejan algún sistema que ayude?

A las quejas se les da prioridad, se le pide al cliente que vuelva al taller para una evaluación, cuando se da alguna.

El servicio postventa pues se trata llamar al cliente, en caso de reparaciones mecánicas se llama 3 días después a ver cómo le fue con el trabajo realizado, en lo que son repuestos no porque es un cliente de pasó, viene a conseguir algo y normalmente no vuelve, oh vuelve por algo en específico.

Todos los trabajos tienen un mes de garantía, lo que es mecánica por ejemplo todos los repuestos así sean repuestos originales o genéricos. Sin embargo, cuando hay una relación de dos meses con el fallo si se trata de resolver el problema para que el cliente esté satisfecho y en los que son trabajos en el taller de pintura se le da 3 años.

Hay un nuevo sistema de seguimiento al cliente donde, por ejemplo, a los 6 meses de realizado el cambio de aceite que vence por tiempo y no se ha hecho otro cambio, entonces se llama el cliente para indicarle eso o si requiere algún otro mantenimiento, pero algo específico como cambio de frenos oh algo así porque eso depende el hábito de manejo que el cliente tenga, la idea es ajustarse dependiendo el cliente.

#### 4.1.2 Objetivo Especifico 2

La variable para el segundo objetivo específico es la ventaja competitiva.

Ventaja Competitiva

Entrevista 2

Pregunta 8: ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia, ¿Qué tienen ustedes que los demás comercios no?

Primero la constante innovación, servicios diferenciados como entregar vehículos lavados, como cortesía, no hay quién lo entregue así. El equipo diferente a la competencia, por ejemplo, diferentes instrumentos para elevar el vehículo como la fosa que Auto Pits (competencia) no tienen.

Servicios integrados en un solo lugar además de ser personalizados como un vehículo que vaya a dejar al cliente, servicio para limpiar tapicerías. También cafetería y gimnasio, en una zona totalmente desinfectada donde se puede estar tranquilo y hacer su ejercicio o trabajar en la zona wifi también.

Pregunta 9: ¿Esta diferencia es fácil de que la imiten o que la tenga la competencia?

Es compleja de imitar porque al ser una empresa familiar el servicio se da más personalizado y se hace de una forma diferente para fidelizar al cliente, por ejemplo, por equis razón pasa un problemita se tratar de corregir y retribuirlo con alguna cosa. Esto es difícil de imitar debido al servicio y la cantidad de tiempo que la empresa tiene en el mercado ya 25 años. Aparte de que la competencia debería incluir un aumento en los costos

y agrandar las plataformas. Para poder cumplir con la gama de servicios y productos que se ofrecen aparte del trato al cliente.

#### **4.1.3 Objetivos Específicos 3 y 4**

Las variables del objetivo 3 y 4 son impulsores debido a esto se mostrarán los resultados en conjunto, además que sirven para el desarrollo de los dos objetivos.

Impulsores

Entrevista 1

Pregunta 3: ¿Qué características en general, tienen los productos con los que se trabajan, respecto a su calidad y función?

Lo que es la parte de lubricantes y motorizaciones vienen con el código API, que es el que fija la Asociación de Productores de Vehículos y eso se hace de acuerdo con las especificaciones técnicas de cada motor. Después vienen otros códigos como el CCN, CCL, CCJ y ahí va ... Que lo que establece básicamente, es el grado de viscosidad, cada motorización tiene viscosidad diferente, que va desde el 5w 30 hasta los más gruesos que es el 40, entre esos hay cualquier cantidad de aceites. Técnicamente se deben conocer las especificaciones técnicas, de cada producto para cada motorización. De lo contrario podrías ponerle aceite diésel e a un motor de gasolina o al revés.

Pregunta 4: ¿Qué tipos de servicios se ofrece al cliente? ¿Cuántas personas trabajan en cada servicio?

Se da un servicio integral al cliente, aparte del aceite que es el atractivo, y tener cambios de bajo costo o variedad, se hace una revisión integral, revisión de frenos, una revisión o retoque de suspensión, revisión de fugas de aceite de motor, de suspensión, amortiguadores,

entre otros. Se trabaja de una 1 a 2 personas por vehículo según la complejidad y disponibilidad de personal.

8. ¿Se está promocionando la parte de lubricantes, ¿cómo?

Debido a los años de tener el negocio Don Rodolfo mayormente se ha promocionado boca a boca y así genera la reputación. Cuenta que inicio especializado en frenos y después fue ingresando al cambio de aceites y a la mecánica rápida. A veces se promociona en redes sociales, tiene una página de Facebook y algunas otras por WhatsApp, aunque esta un poquito rezagado. Por qué se atiende a su cartera de clientes y está en una zona de confort, aunque esa no es su idea.

Entrevista 2

Pregunta 10: ¿De qué manera mantienen los estándares de calidad, hay una persona encargada o protocolos?

Al ser un negocio familiar y tener a sus hijos dentro de la organización Don Adrián comentaba que él busca inculcar en sus hijos los estándares de calidad y que ellos velen por esa calidad.

Al igual hay protocolos escritos, como los de cambio de aceite, que indican que primero se hace una revisión de luces, una vez que se levante la tapa de motor se revisan fajas, se revisan líquidos, batería, y filtros, ya cuando el carro está en el aire, se hace una revisión rápida, debido a que hay cosas que a simple vista se ven, como una bota o una rotula floja y se procede a hacer el cambio de aceite.

Pregunta 11: ¿Qué características comparten la mayor parte de sus clientes, generalmente son de un rango de edad, estilos de vehículos o exigencias similares?

A los clientes los caracteriza, el gusto por la personalización, sentirse importante, mantener ese contacto directo y que la empresa trate de amoldarse a ellos. Entonces se les dan alternativas entre repuestos originales a precio de agencia y genéricas de buena marca a un menor precio.

El negocio se enfoca en el público de todas las edades, aunque la mayoría son padres de familia con sus hijos, debido a esto se tienen juguetes, una zona con pizarra, tizas, marcadores y un área para los niños, con el fin de ir fidelizándolos con el negocio, para cuando este muchacho tenga su vehículo piensen en lugar.

Respecto a los vehículos se atiende de todo, desde modelos 73 y 83 clásicos, que son clientes fieles, hasta Lexus, 2 Ferrari de Escazú, Mercedes complejos, Audi, BMW, 740i, i16, vehículos de trabajo de la zona como carros ruteros o constructoras, y vehículos de instituciones como el INA, el ICE y todas esas empresas estatales.

**Capítulo V**  
**DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN**  
**DE LOS RESULTADOS**

Mediante el análisis realizado en el capítulo anterior de los resultados de esta investigación. Se realizará un discusión e interpretación de los resultados, por cada objetivo que se propuso al inicio del trabajo, a fin de satisfacer el logro de los mismos.

### **5.1 OBJETIVO ESPECIFICO A**

Constar los recursos y capacidades necesarias, con el fin de proponer una cadena de valor, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago, en el periodo 2020.

En este objetivo es importante analizar y constatar los recursos y capacidades, para poder proponer una cadena de valor en el mercado de lubricantes. Como toda organización es necesario contar con diferentes recursos y en sus diferentes formas. La información recolectada para el cumplimiento de este objetivo proviene del taller Frenos Nacionales AR. Con estos recursos la empresa opera normalmente como taller y lubricentro, que nació especializado en frenos. Entre sus activos consta de equipo hidráulicos (que marca la cantidad de litros que ingresan a un carro o indican los diferentes tipos de aceite que puede tener), tanques recolectores (para almacenamiento de desechos, básicamente el aceite quemado), una fosa, herramienta para las operaciones naturales del lubricentro como aflojar tornillos de cárter, aflojar filtros y otros, además de equipo de respaldo por si el equipo principal falla. Con este equipo se hacen posibles las operaciones diarias del taller y seguir ofreciendo el servicio de manera continua.

No todos los lubricentro requieren específicamente de todos los equipos que se mencionan anteriormente o podrían ser diferentes, como los productos, los equipos tienen sustitutos. Si

no se puede tener una gata hidráulica, se puede hacer una fosa, o elevadores metálicos, que cumplen la misma función. Lo que si es importante es poder elevar el vehículo, que podría ser casi imposible hacerlo a nivel de este. Debido a que hay que estar debajo del vehículo para purgarlo (sacar el aceite), con recipientes por lo general altos para recogerlo. También se debe colocar el tapón del cárter que sería muy complicado a nivel del piso en especial automóviles, donde una persona no puede entrar con el vehículo a nivel de piso. Los insumos como los aditivos, lubricantes, grasas, filtros, tapas de cárter, etc. Si no pueden faltar en ningún lubricentro ya que son fundamentales para dar un servicio completo.

Por eso es importante dentro de la cadena de valor contar con activos circulantes que vendrían a formar el inventario que incluiría lubricantes para motor (con las diferentes especificaciones, para gasolina o diésel), lubricantes para las diferentes cajas de transmisión, filtros de aceite, tapa, selladores, y tornillos de cárter, grasas y desengrasantes, además de los insumos de mecánica rápida como son pastillas de freno. Estas se aseguran mediante los proveedores.

Dentro de los productos que puede haber en un lubricentro muchos pertenecen a marcas muy reconocidas dependiendo de su especialidad. En el caso de lubricantes hay marcas especializadas en motos como Motul, Repsol, Bel Ray por mencionar algunas, para vehículos están Shell, Castrol, Penzoil, entre otras, al igual sucede con los filtros, las grasas y los demás insumos. La variedad de marcas es muy amplia y cada vez se crean marcas nuevas, mas que hay fabricas que permiten crear marcas personalizadas con las especificaciones que el cliente pida. Debido a esto es poco rentable tener muchas marcas en un establecimiento debido al gran costo. Es mejor especializarse en algunas marcas que ofrezcan una gran variedad de especificaciones y que vengan en calidad premium, media y

económica para que el cliente pueda escoger el que desea. Si los recursos económicos son suficientes y se desea se puede tener una mayor gama de marcas según la estrategia de la empresa.

Entre los recursos financieros necesarios y utilizados para el funcionamiento económico de la empresa está el crédito de los diferentes proveedores. Igual que una capacidad de endeudamiento para alquilar o adquirir un establecimiento mediante un préstamo.

En el caso de los talleres o los lubricentro se hace indispensable el capital humano y sus capacidades, ya sean intelectuales como prácticas, la experiencia para una buena administración del negocio y conocimiento en administración para una correcta toma de decisiones y dirección de la empresa. Además de personal especializado como mecánicos y personas con conocimiento en el cambio de aceite, para ejecutar de manera correcta las operaciones.

El poder contar con recursos financieros amplios posibilita el tener más de un negocio en diferentes puntos geográficos, para así aumentar la distribución de la organización, con eso se podría llegar a más población en diferentes localidades y a diferentes públicos. Esto permitiría especializarse en las necesidades de cada lugar. Generalmente para abrir operaciones en lugares fijos, los recursos económicos deben ser abundantes por lo menos un flujo de dinero grande, para poder sostener un préstamo. La distribución se puede llevar a cabo de diferentes formas una de éstas son los servicios exprés. Por medio de alguna estrategia que permita poder dar servicios al lugar de residencia, a la empresa o donde la gente lo necesite sin que se tenga que transportarse, así se amplía el alcance de su negocio.

Dentro de los recursos de la empresa la marca y la imagen son de los más importantes para el marketing y las ventas. Es un recurso que no se adquiere como un producto, sino que es un proceso lo que lo forma. La marca y la imagen de la empresa depende de la cara del negocio que es el patrón o el dueño del negocio que se va generando con las experiencias del cliente y el tiempo, para esto es importante tener trabajadores claves, que van a ayudar con la reputación y el darse a conocer por medio del boca a boca.

Los recursos antes mencionados amplían las capacidades de la organización como el poder dirigir con conocimiento la organización, que al administrador sea una persona capacitada que conozca como controlar la parte financiera, la parte de inventarios, la parte de mercadotecnia, la parte de RRHH y mercadeo. Además, tiene el conocimiento para manejar una administración por objetivos, un correcto marketing y ventas digitalizadas por medios como las redes sociales.

Para la prestación de servicios y procesos el activo fijo, el circulante y el capital humano es fundamental porque son los factores necesarios para llevar a cabo las funciones esenciales del taller. Con esos recursos se da un servicio más ágil y completo, donde por ejemplo el cambio de aceite se puede realizar en un aproximado de veinte minutos, con un horario de ocho horas diarias y una hora de almuerzo, se podrían atender hasta veintiún vehículos por colaborador diariamente.

Ahora más que nunca es importante la diversificación de servicios ya que las personas buscan en un lugar poder satisfacer la mayor cantidad de necesidades. En el caso de un lubricentro es muy útil el dar servicios adicionales como mecánica rápida y los servicios de lavado automotriz. Ya que requieren poco tiempo para efectuarlos y se complementan con los cambios de aceite. En la mecánica rápida se puede incluir servicios como tramado, ajuste y cambio de frenos, revisiones generales, chequeos de suspensión, servicio de

llantera, cómo reparar pinchazos, balanceo y rotación, entre otros. Qué tienen un costo relativamente bajo y en menos de un día se pueden realizar, permitiéndole el cliente cubrir gran cantidad de necesidades en un mismo lugar, ahorrándole tiempo y dinero. Además, a la organización le permitirá recibir ingresos de diferentes servicios dándole estabilidad económica y una mayor gama de clientes potenciales.

A la hora abrir un negocio como el del lubricentro es importante conocer las capacidades económicas con las que se cuenta. Ya que podría haber una limitante con los recursos necesarios para la apertura del negocio. Hay piezas y equipo de costo muy elevado que podrían ser poco accesibles para el inicio del lubricentro. Pero se pueden sustituir por otros y con el crecimiento del negocio ir cambiándolo. Si hay recursos fundamentales entre ellos el equipo fijo como algún instrumento para elevar el vehículo y la herramienta sin el cual no se podría dar el servicio, además de los recursos circulantes de aceites aditivos, grasas y de los filtros, sin estos no sería viable dar este tipo de servicio, ya que se daría de manera incompleta e incorrecta.

Las capacidades de un negocio van a variar según sus recursos, ya que estos son necesarios para definirlos. Por ejemplo, los recursos intangibles como los colaboradores y el conocimiento que tengan pueden facilitar el dar diferentes tipos de servicios. Como aumentar la posibilidad recepción de clientes para un mismo tipo de servicio. Cada negocio puede decidir con qué capacidades debe contar, ya sea que se especialicen en algunos servicios o que diversifiquen lo suficiente, cómo para ampliar su oferta a sus clientes.

Muchas veces las capacidades se ven limitadas por la capacidad adquisitiva del negocio y deben limitarse a las capacidades mínimas, cómo poder administrar el negocio, manejar las operaciones y dar servicio, así atender un cliente por vez, por un tiempo tal vez más prolongado, pero así cumpliendo con la calidad y las necesidades que el cliente requiere.

Hay una gran relación entre los recursos intangibles que son los colaboradores con la administración y la toma de decisiones de la empresa debido a que entre más colaboradores capacitados y en los puestos adecuados, mejor va a ser la administración la dirección, las operaciones y toma decisiones. Provocando un aumento de las capacidades de la empresa, ya que no es suficiente con el equipo, sino que hay que tener personas capacitadas para que puedan dar un uso más eficiente de él y sean eficaces a la hora de entregarlo a un cliente. En el caso de las capacidades hay diferentes variables, cómo son el tamaño para crecer en el local que se encuentra el lubricentro, la capacidad económica, el equipo y por supuesto como mencione anteriormente los colaboradores y su conocimiento. Por esto es importante una estrategia de innovación y desarrollo donde se capacita al personal para que este actualizado con las nuevas tecnologías, las nuevas prácticas ya sean operativas o administrativas y así se dé un servicio tecnológico e innovador constantemente y de manera actualizada.

## **5.2 OBJETIVO ESPECIFICO B**

Relacionar los recursos y capacidades internas dentro de la cadena de valor, para determinar la ventaja competitiva, aplicando las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso, de una PYME en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago, en el periodo 2020.

Para determinar la ventaja competitiva de una empresa en un mercado es importante conocer los recursos necesarios para mantener el negocio y con esto las capacidades que se obtienen gracias a esos recursos. Que pueden variar según las condiciones económicas de cada negocio.

Don Adrián de la empresa Auto Partes de Costa Rica menciona la importancia de la constante innovación, que darán un servicio diferenciado a los clientes, ellos lo hacen con detalles como entregar vehículos lavados, como cortesía, después de cualquier servicio en el taller. El recurso fijo también diferencia de la competencia por que varía la capacidad y las cantidades de servicios. Como el equipo diferente a la competencia, por ejemplo, diferentes instrumentos para elevar el vehículo como la fosa y las gatas hidráulicas, en caso de las fosas permite ver vehículos de un mayor peso con mayor seguridad. Además, el hecho de poder tener diferentes equipos para diferentes servicios genera una oferta más variada de procedimientos a los vehículos. Dando servicios integrados en un solo lugar además de ser personalizados. Un ejemplo claro es tener áreas comunes como cafetería, gimnasio o zona wifi también.

El personalizar el producto y el servicio de gran manera puede dificultar a la competencia el copiar el producto, además de hacerlo poco frecuente en el mercado, ya que entre más personalizado más recursos son necesarios para cumplir con las necesidades de cada cliente,

En el caso de Auto Partes de Costa Rica sus servicios buscan ser únicos, integrando a la familia en el negocio y dar un servicio especializado.

### **5.3 OBJETIVO ESPECIFICO C**

Analizar los impulsores de las diferentes estrategias de competitividad con el fin de hacer un uso eficiente de la ventaja competitiva, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago en el periodo 2020.

Es importante hacer un análisis de los diferentes impulsores que se identificaron en las dos entrevistas realizadas para con ellos identificar cual sería la forma más eficiente de aprovechar la ventaja competitiva mediante una de las diferentes estrategias.

Los primeros impulsores de este análisis son de costos, uno de estos es el aprendizaje y la experiencia que se obtiene durante la vida diaria del negocio y como este conocimiento les permite la reducción de costos, siendo más eficientes. Como lo es el uso de productos a granel en el inventario y no por unidades inferiores.

El aprovechamiento de la capacidad de la empresa es fundamental para la reducción de costos por que se convierte en una empresa eficiente, un punto importante es, el valor del tiempo que aumenta la capacidad de sus operaciones con el manejo correcto. Don Rodolfo comentaba que contaba con 1 o 2 personas por servicio según la complejidad y disponibilidad de personal. Y que por en cambio de aceite convencional no dura más de veinte minutos.

La eficiencia en la cadena de suministro se ve reflejada en la manera que se maneja el stock de aceites en Auto partes de Costa Rica, donde siempre se está un paso adelante y mediante revisiones semanales, se hacen los pedidos justos para abastecer el producto. Al igual lo hacen con los costos de los insumos teniendo como referencia las refacciones y los insumos

utilizados por la agencia buscan su similar, ya sea genérico o de una marca especializada que venda a un menor costo.

Los sistemas de comunicación y tecnología de la información son herramientas fundamentales en cualquier negocio de la actualidad donde las redes sociales y medios de comunicación como el teléfono, dando un trato personal son valiosísimos y así lo expresan los entrevistados. Además, el uso de estos medios para simplificar procesos y reducir costos se ha vuelto una posibilidad con grandes resultados. En procesos como pedidos al cliente, atención post venta y marketing, hacen servicios más rápidos e interactivos.

Es importante analizar esos impulsores que te hacen diferente a la competencia, características fundamentales para la ventaja competitiva. Se pueden dar de diferentes maneras como lo es por medio de las características y desempeño del producto. En los lubricantes donde su producto estrella son los lubricantes es importante que tenga las características necesarias de calidad, esto se da mediante códigos que aseguran características y calidad al producto. Estos códigos se dan en su fabricación y pueden ser API (American Petroleum Institute) y códigos CCNN, CCL, CCJ que miden el grado de viscosidad. Además, Lubricantes desde 5w 30 hasta el 10w 40,

Servicio al cliente, un impulsor completamente diferenciador por que caracteriza a la empresa, empezando por la gran variedad de sistemas y medios disponibles para mejorarlo. Es fundamental en el servicio post venta, y el seguimiento general del cliente. Dando ese servicio personalizada según las necesidades de cada persona.

Ahora los clientes buscan servicios integrales donde en un mismo lugar puedan satisfacer la mayor cantidad de necesidades posibles. Esto aplica para los vehículos también. En un

lubricentro no implica solo tener cambio de aceite de diferentes costos, es importante dar servicios complementarios como revisión de frenos, de suspensión, chequeo de fugas entre otros que permitan dar servicios integrales y diferenciados. Estos servicios adicionales son los que pueden generar diferenciación con la competencia.

Los procesos de control de calidad generan estabilidad en la calidad de productos y los servicios que se ofrezcan. En muchos casos se dan por sistemas rudimentarios donde mediante la observación de las cabezas de la organización, velan por la calidad. En muchos casos por ser empresas familiares. Para los controles de calidad en los servicios son ideales los protocolos escritos para ejecutar en los diferentes procesos como el cambio de aceite.

Las ventas y el marketing tienen un efecto directo en el valor que los clientes perciben de los productos y servicios, inclusive cuando no haya una diferenciación significativa en ellos. Un buen marketing hace la diferencia. En las entrevistas realizadas la principal fuente de ventas y marketing es el boca a boca. Al igual que la promoción en redes sociales, como Facebook y WhatsApp, que en la actualidad no se puede dejar de lado. También el utilizar como medio la cartera de clientes.

El hecho de utilizar solo insumos de calidad genera un efecto positivo en el desempeño de los productos. Para esto se debe asegurar las características deseadas de los productos y con la calidad necesaria. Esto se logra adquiriendo productos mediante diferentes códigos de calidad. Como son los códigos API.

#### **5.4 OBJETIVO ESPECIFICO D**

Relacionar una estrategia genérica de competición con la cadena de valor para definir el enfoque de gestión de la cadena de valor y cada uno de los eslabones de esta, para una

PYMES desarrollada en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago en el periodo 2020.

Basados en las entrevistas realizadas se pudo identificar que las estrategias de competición van dirigidas un amplio grupo de clientes con características diferentes. En mayoría a los clientes los caracteriza, el gusto por el servicio personalizado, que los lubricentros al ser negocios familiares logran con cierta facilidad, por la cercanía con los clientes. Haciéndolos sentirse importantes, ya que hay un contacto directo y la flexibilidad de que la empresa trate de amoldarse a cada cliente, en la medida de lo posible. Dando alternativas entre repuestos originales a precio de agencia y genéricas de buena marca a un menor precio, por dar un ejemplo.

Al buscar dar servicios integrales el negocio se enfoca en el público de todas las edades, aunque en negocios como Auto Partes de Costa Rica hay una gran afluencia de padres de familia con sus hijos, debido a esto se tienen una estrategia con estos clientes en específico. Como brindar juguetes, una zona con pizarra, tizas, marcadores y un área para los niños, con el fin de ir fidelizándolos con el negocio, para cuando este muchacho tenga su vehículo piensen en ese lugar. Además, a lo que se refiere a los vehículos se atiende de todo, desde modelos 73 y 83 clásicos, que son clientes fieles, hasta Lexus, 2 Ferrari de Escazú, Mercedes complejos, Audi, BMW, 740i, i16, vehículos de trabajo de la zona como carros ruteros, constructoras, y vehículos de instituciones como el INA, el ICE y todas esas empresas estatales.

Estas características en los clientes hacen muy factible las estrategias de diferenciación, que buscan ese plus extra en los servicios. Más aun cuando los posibles clientes tienen

necesidades tan diversas para un servicio como puede ser el de un lubricentro. Además de una amplia selección de posibles clientes para la empresa.

## Capítulo VI

### Conclusiones y Recomendaciones

## **6.1 CONCLUSIONES**

### **6.1.1 Conclusión objetivo específico A**

**Constatar los recursos y capacidades necesarias, con el fin de proponer una cadena de valor, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago, en el periodo 2020.**

Después de analizar y constatar los recursos y capacidades necesarias, para presentar una cadena de valor, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago. Se determina que el mercado de lubricantes es muy extenso y es de suma importancia definir la cadena de valor del negocio. Con lo que tendría procesos internos óptimos y eficientes, ejecutándolos de manera correcta. Dando servicios con mayor calidad.

La cadena de valor se divide en dos tipos de actividades las primarias y las actividades de apoyo y costos. Las actividades y los costos primarios inician con el manejo que se le da a la cadena de abastecimiento. Donde es importante tener en cuenta las características de los insumos como los aditivos, lubricantes, grasas, filtros, tapas de cárter, etc. Deben ser adecuados con las especificaciones que dan los fabricantes de cada vehículo, además de utilizar los mismos productos o los más similares a los que las agencias utilizan. Los proveedores deben surtir el negocio de lubricantes para motor (con las diferentes especificaciones, para gasolina o diésel), lubricantes para las diferentes cajas de transmisión, filtros de aceite, tapa, selladores, y tornillos de cárter, grasas y desengrasantes, además de los insumos de mecánica rápida. Según la estrategia del lubricentro los

proveedores deben ser capaces de aportar los productos de marcas específicas o varias, para dar el servicio deseado con calidad premium, media y económica para que el cliente elija. Es importante conocer la estrategia con la que los proveedores trabajan, saber la frecuencia de sus visitas y la duración en las entregas. Ya que muchas veces depende de las rutas de cada empresa o la cantidad de pedido que manejan para salir a hacerlas. Muchas veces hay pedidos de urgencia y hay que conocer qué posibilidad y en que medios se puede acelerar el proceso de entrega, ya sea por servicios de mensajería o dirigiéndose personalmente a donde se despachan los productos. Respecto a los precios hay que asegurarse de cómo funciona la mecánica de descuentos, según las cantidades de compra y si benefician a grandes compradores con mayores descuentos que prácticamente te sacarían de competencia en las líneas que manejan. Dado que esos compradores podrían venderlos a un precio con muy poca diferencia a la que te lo venden.

La cadena de abastecimiento no solo incluye a los proveedores como tal sino todo lo que la rodea como son el manejo de inventario, el pago a proveedores, los canales de comunicación para el abastecimiento de bienes y servicios, manejo del tiempo, la respuesta a los cambios de oferta y demanda que se puedan dar. El manejo de inventario se ha vuelto un tema más sencillo gracias a las distintas herramientas tecnológicas disponibles, como aplicaciones, sistemas de almacenamiento de datos en las nubes y otros. Eso si es indispensable el manejarlo de manera ágil y efectiva, donde la información que se necesite siempre este a mano y actualizada. El pago a proveedores depende de la estrategia que se quiera manejar, empezando por saber si se va a hacer uso del crédito o se harán todas las compras a contado, si se hace uso del crédito hay que saber manejarlo y adecuarse al crédito que los proveedores ofrecen. La comunicación es básica y debe tenerse en cuenta

Que hay gran cantidad de medios desde los más tradicionales hasta los más modernos como aplicaciones y redes sociales, de los cuales se debería utilizar la mayor cantidad posible. En la cadena de abastecimiento es fundamental tomar en cuenta los movimientos del mercado, las tendencias de oferta y demanda para así tener el negocio con los bienes que más se necesiten en el momento.

Las operaciones de la empresa son el eje central del negocio, debido a esto hay que prestar atención al capital humano. En el caso de los talleres o los lubricentros se hace indispensable que las personas que van a laborar cuenten con las capacidades necesarias, ya sean intelectuales como prácticas. En el caso de la parte técnica deben ser servicios que se realicen bajo manos calificadas y con calidad en sus quehaceres. Por cultura general el costarricense sin importar el cuidado que le dé a su vehículo, es muy celoso con el manejo que se le dé por terceros, por esto la importancia de estas características, que es donde se da el producto terminado y la mayor ganancia del negocio. En todas las operaciones se deben manejar protocolos para entregar productos y servicios de calidad, con características estandarizadas. En los casos de estrategias donde los servicios son personalizados igual debe haber normas y políticas para asegurar las características de los servicios que se entregan.

Una parte fundamental en las operaciones es la dirección de estas, mientras más eficientes sean las operaciones más dinero puede ahorrar la empresa, para esto es fundamental tener una buena gestión en la toma de decisiones. Ya que de una buena gestión y las operaciones realizadas de manera correcta se deriva el valor agregado del resultado final.

La distribución es relativa del negocio en el caso de los lubricentros se podría expandir, por medio de nuevos locales u ofreciendo servicios a domicilio. El inconveniente es que

algunas operaciones ocupan equipo espacial que no se podría trasladar hacia los lugares que el cliente los necesita. En esta parte de la cadena de valor los recursos financieros con los que se puedan contar son determinantes. El tenerlos o el tenerlos en una cantidad suficiente define la posibilidad de tener más de un negocio en diferentes puntos geográficos, para así aumentar la distribución de la organización. Si no es el caso entonces el de tener una móvil que ofrezca servicios a domicilio. Lo que sí es claro es que el recurso económico es el que da las posibilidades de crecer, incluyendo el hecho de que abre las puertas a préstamos y apalancamientos que expandieran el negocio. Así también la distribución geográfica de los lubricentros, que por sí mismos ocupan espacios con características especiales, además capital para acondicionarlo con el equipo necesario. Esto daría la oportunidad de llegar a mayor población en diferentes localidades y a diferentes públicos, que tienen necesidades únicas, donde sería necesario adecuar el servicio a las características de cada lugar.

Respecto al financiamiento para crecer ya sea por una mayor capacidad estructural o aumentar la distribución va a depender de las condiciones en las que se encuentre el negocio. Es importante que este en un punto de madurez para que se pueda mantener un préstamo, si es el caso o que allá un flujo de dinero constante. Para así hacer frente a las deudas y poder financiar proyectos de crecimiento ya sean estructurales o de distribución. Cuando es el caso de aumentar la distribución hay muchos factores a tomar en cuenta ya que son de un alto costo. Tomar en cuenta si se va a adquirir un terreno o alquilar y el valor del equipo especial. Siempre es importante como parte del crecimiento saber manejar los créditos que ofrecen los proveedores ya que mediante estos créditos se puede hacer una mayor oferta de productos y servicios, con esto se satisfacen una mayor cantidad de necesidades.

En el marketing y las ventas hay que prestar atención al uso que se le dan a los recursos disponibles con este fin. El primer uso muchas veces es la publicidad, que se debe hacer de manera estratégica y bien pensada. En el caso de los lubricentros se debe tener claro el público meta y los vehículos meta que se esperan. Estos hay que prestarle cuidado ya que el servicio en los diferentes vehículos varia. Como es el rendimiento en un vehículo rutero que ocupa aceites para mayor kilometraje y que prácticamente son de corta duración y los familiares que en lo que respecta kilometraje no necesita aceites de alto kilometraje, puede hacerse sin ningún problema cada 5000 kilómetros, pero los cambios de aceite se hacen en un tiempo más prolongado.

Entre los recursos que tiene este eslabón de la cadena de valor están la marca y la imagen de la organización, estos se deben cuidar y trabajar para sacar el máximo provecho. En especial en los negocios con mercados como el de vehículos, donde el boca a boca pesa muchas veces más que un anuncio publicitario. La imagen y la marca no son productos sino un recurso que se adquiere a través del tiempo y el trabajo realizado. Aquí es donde el marketing entra a jugar un papel importante en la dirección de esto. Ya que el marketing es el que debe presentar de manera correcta la oferta que se va dar de los servicios y bienes. Así cuando el cliente llegue al lugar reciba lo que se le ofreció y quede satisfecho, no con una imagen distorsionada y que al final la calidad de los productos que se ofrezcan como son los aceites y grasas además del servicio no cumplan con sus expectativas.

Los lubricentros en Cartago muy especialmente son de origen familiar y esto muchas veces no se toma en cuenta en el marketing para propiciar las ventas y si es importante tomarlo en cuenta. Ya que cuando estos negocios iniciaron no había redes sociales así que se dieron a conocer por su reputación, su reconocimiento como persona ante sus clientes y en el

mercado. Esto se debe explotar para sacarle provecho a la cartera de clientes y agrandarla y no solo medios tradicionales que en este momento serían las redes sociales, y no aquellas maneras con las que se inició. El manejo de las ventas se debe hacer de manera protocolizada, para generar un estándar de calidad parejo para todos los clientes. Aun que ofrezcan servicios de mecánica rápida y esto implique servicios más personalizados. Además, es importante valorizar los productos mediante la percepción de los clientes sobre ellos. Una estrategia importante es hacerlo mediante los servicios que se ofrezcan, ya que esto da valor agregado. Lo que un cliente llegue a pagar por un producto o servicio depende de cuánto crea que valga, de aquí la importancia de esto. Y el correcto manejo de las ventas. Una manera sencilla es cuando se ofrecen productos adicionales como pueden ser las escobillas de los vehículos y ha esto se regala el instalarlas o se ofrece, mejor dicho. Ya que muchos no lo hacen por el riesgo a que se raye el parabrisas o durante la instalación se suelte la escobilla y se quiebre el vidrio. Aquí es donde se puede aumentar la percepción del valor del producto ya que el cliente puede decir no es la más barata, pero me la instalan de una vez y me reciben las escobillas viejas. Algo que tal vez no se ofrezca de la misma manera en tiendas grandes donde los preciosos son inferiores, pero con poca personalización con el cliente.

Al final de la cadena de valor se encuentra la prestación de servicios post-venta donde se le debe dar seguimiento al cliente después de una compra de un producto o un servicio. Es donde se le debe dar el mantenimiento adecuado a esas relaciones entre el cliente y el lubricentro. Dando seguimiento a las necesidades del cliente. Si pasan seis meses y no ha vuelto, por tiempo el aceite pierde sus propiedades y es necesario hacer el cambio de aceite correspondiente, se puede llamar al cliente y consultar si ya hizo el cambio o si necesita

algún producto o servicio de los que se ofrecen. Esto se debe hacer mediante sistemas de CRM que puedan manejar la información del cliente mediante bases de datos actualizadas. Que manejan tanto los datos del cliente como de su vehículo.

Además de las actividades principales de la cadena de valor hay que resaltar las otras actividades, las de apoyo que son fundamentales en la buena gestión, del lubricentro, manejo de costos y más. En el caso del I y D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas, es la búsqueda continua de procesos y conocimiento que facilita y mejore las operaciones diarias como son los chequeos de vehículos, cambios de aceite, servicios de mecánica rápida y también procesos de gestión como son los contables. Para obtener nuevos procesos más eficientes y que mejoren los servicios para los clientes, y en beneficio de ellos con tratos más personalizados, que se ajusten a sus necesidades y a las de sus vehículos. La gestión de los colaboradores en el lubricentro se lleva a cabo por el dueño o los subalternos que él asigne. Los colaboradores tienen una gran influencia con la administración y la toma de decisiones. De esto es que se vuelve fundamental el manejo y la selección de los colaboradores en la empresa, debido a que entre más colaboradores capacitados y en los puestos adecuados, mejor va a ser la administración la dirección, las operaciones y toma decisiones. De ahí la última actividad de apoyo, la administración general. Ya que se llevaba a cabo por sus colaboradores y su buena gestión va a depender del conocimiento y la preparación que tengan para afrontar las decisiones y problemas que se presenten. De aquí se hace vital el empowerment de los colaboradores en diferentes áreas y así se descentralice la toma de decisiones por el dueño y se pueda enfocar en decisiones más gerenciales.

La administración general en un lubricentro abarca todas las actividades de la cadena de valor. Su influencia está sobre ellas, como en las gestiones de abastecimiento, toma de decisiones sobre nuevos proveedores y productos. La administración general debe brindar los recursos necesarios para las operaciones que se realicen, como es el equipo técnico, herramientas, activos circulantes y demás insumos. También todas esas cosas que no se encuentran ligadas directamente a la cadena de valor. Como son la limpieza y desinfección de los lugares donde hay colaboradores y clientes, y los insumos necesarios. Este es un punto crucial en caso de emergencias nacionales como es el caso de la pandemia de COVID 19. La administración es la encargada de velar por cumplir con los requerimientos del ministerio de salud para poder abrir y tener las operaciones activas y así poder recibir clientes.

### **6.1.2 Conclusión objetivo específico B**

**Relacionar los recursos y capacidades internas dentro de la cadena de valor, para determinar la ventaja competitiva, aplicando las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso, de una PYME en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago, en el periodo 2020.**

Ser más que un lubricentro un centro de servicios donde se dé, de manera integral los servicios necesarios de mantenimiento al vehículo de cada cliente. Esto a través de un proceso de innovación para hacerlos más completos y personalizados. Dándole así la facilidad de subsanar la mayor cantidad de necesidades del vehículo en un mismo lugar.

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

Se debe estar en una constante innovación que se convierta en servicios diferenciados a los clientes, generando valor agregado en la mayoría de ellos. Así se satisfacen la mayor cantidad de necesidades en un mismo lugar. Eso hace valiosos los recursos no solo para el cliente si no que el hacerlo tiene un costo elevado económicamente también.

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

Como se sabe todas las empresas buscan una manera de diferenciarse y de integrar servicios a su lubricentro. Lo que no es frecuente es encontrar en un mismo lugar todos los servicios relacionados con el automóvil de manera tan alta e integrada que no se necesite ir a otro lugar para dar todos los mantenimientos necesarios a un vehículo.

Los servicios que se integran fácilmente al lubricentro son varios. Entre ellos se puede dar el de tramado y balanceo de llantas, con esto también el de reparación de neumáticos y rotación, que inclusive podría ser un servicio gratuito para el cliente y de bajo costo para la empresa. Chequeos generales como son niveles de aceite, como el de transmisión, niveles de coolant, estados de la batería, luces, escobillas, agua para limpiar el parabrisas. Además de hacer estos chequeos ofrecer las refacciones en caso de ser necesarios. Chequeos de frenos y hacer cambios rápidos como son las pastillas de frenado. Además, revisiones de cosas visibles como chequeo de suspensión, transmisión y todo lo que se puede diagnosticar sin una revisión tan exhaustiva.

- ¿Es difícil copiar el recurso?

La dificultad de copiar este recurso se deriva de diferentes esfuerzos como son el económico, administrativo y el técnico. El económico es difícil de copiar ya que se requiere de una gran capacidad adquisitiva o para adquirir deuda y así poder contar con la

herramienta y equipo necesario para ofrecer de manera integral los servicios, además del costo de capacitar el personal. El administrativo por que se deben gestionar muchos procesos en un mismo lugar con protocolos diferentes, esto dificulta a muchas empresas el copiarla porque no tienen la capacidad de gestión necesaria. La parte técnica requiere gran cantidad de personal en las actividades primarias de la cadena de valor y en las de apoyo, con mano de obra muy especializada en las operaciones en diferentes campos para así poder llevar a cabo servicios integrales. Como es mecánica rápida, alineamiento, pintura y carrocería entre otros. El costo de copiarlo es alto, pero para determinarlo es necesario tener un presupuesto.

*Tabla 1*

**PRESUPUESTO DE UN  
SERVICIO EXTRA EN EL LUBRICENTRO**

DETALLE	CANTIDAD	MONTO TOTAL
Mano de obra calificada (Mecánicos y técnicos)	1	¢348 000 – ¢736 000
Caja de herramientas Craftman EPA	1	¢ 60 000
Juego de herramientas 187 piezas	1	¢ 61500
Gata de piso para elevación de vehículos MIKELS	1	\$ 8000 ( ¢ 4 880 000 A UN CAMBIO DE ¢ 610)
Stock insumos	1	¢ 10 000
Equipo especial (como tramado, balanceo de aros, de desarmadora de llantas con inflado rápido)	1	\$5 000 a \$10 000

Espacio 8mts x 5mts	1	Depende disponibilidad
---------------------	---	------------------------

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior vemos los costos básicos de implementar un nuevo servicio al lubricentro. El espacio es un condicional que no tiene precio por que depende de si en el lugar se cuenta con el espacio o no para poder ubicar el nuevo servicio. Además de eso cada servicio puede requerir un equipo en especial dado esto, se hizo un promedio de los costos de diferentes equipos como son las desarmadoras de llantas, máquinas para el tramado y el balanceo. Hay cosas que independientemente del servicio se ocupan por esto si se incluyeron y se definió un precio.

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

El tener servicios especializados de manera integral, fidelizan al cliente permitiendo generar una marca y una reputación. Esto son recursos intangibles que no se pueden eliminar. El hecho de personalizar los servicios y generar una imagen de la empresa en cada cliente se vuelve invaluable y al estar en una constante innovación irrepitible. Para poder eliminarlo habría que cambiar la imagen de la empresa de cada persona que adquiriera los servicios y quede satisfecha. Ya que la personalización debe ser de acuerdo con las necesidades del cliente y del vehículo. Que juntos conforman muchas combinaciones diferentes. Como por ejemplo el presupuesto y el uso que se le da al vehículo en un cambio de aceite de transmisión versus las necesidades técnicas del vehículo como son la densidad, el tipo de caja de transmisión y las características recomendadas por el fabricante. Además del tipo de trato al cliente como el día y el momento en el que puede llevar el vehículo y muchas veces necesita una hora de entrega. O condiciones especiales mientras espera como

es la necesidad de internet para trabajar en ese momento, también un espacio adecuado para esperar el tiempo necesario.

### **6.1.3 Conclusión objetivo específico C**

**Analizar los impulsores de las diferentes estrategias de competitividad con el fin de hacer un uso eficiente de la ventaja competitiva, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago en el periodo 2020.**

La estrategia competitiva genérica que se definió fue la de diferenciación amplia, con ella se conocen los impulsores que se deben integrar y aplicar de manera conjunta para hacer un uso eficiente de la ventaja competitiva. En la estrategia de diferenciación amplia el objetivo del lubricentro es llegar a una amplia variedad de clientes con diferentes necesidades, como son los que utilicen su vehículo para ruta, trabajos rurales, óseo y de uso personal. Para esto es necesario que se tenga la capacidad de brindar los servicios que requieran cada cliente. En el caso de los que usan sus vehículos para ruta los servicios de tramado, chequeos de freno adicionales al de cambio de aceite son fundamentales, ya que al manejar tantos kilómetros sufren un mayor desgaste. Los vehículos que se utilizan en zonas rurales se tienden a utilizar para cargas pesadas o en carreteras de lastre y mal estado, esto hace necesario los chequeos en suspensiones, rotulas y diferenciales que se hacen de manera ágil en servicios de mecánica rápida. Los vehículos de uso más moderado pueden necesitar de manera normal un chequeo general. Esto genera un atractivo al poder ofrecer a los posibles clientes estos servicios en un solo lugar y que atiendan diferentes necesidades, algo que es distinto a la mayoría de los competidores que no se pueden enfocar en tantas necesidades diferentes.

A la hora de ejecutar la estrategia se deben centrar esfuerzos en todos los servicios integrados en el lubricentro como son los de mecánica rápida. Ya que son las características diferenciadoras entre los competidores de lubricentro, que hacen que los posibles clientes estén dispuestos a pagar más. Dado esto se debe procurar ofrecer siempre la mejor atención y con los colaboradores capacitados de la mejor manera para ofrecer un servicio y productos de superioridad, así se perciba un mayor valor en lo ofertado.

El marketing del lubricentro debe enfocarse en que al tener servicios adicionales a los propios de las actividades normales del lubricentro, se pueden dar todos los mantenimientos que un vehículo pueda necesitar. Como puede ser el de realizar las revisiones necesarias para ir a RTV y que el vehículo cuente con las condiciones idóneas que se solicitan. De igual manera que se pueden subsanar las necesidades específicas de cada cliente, como puede ser una revisión general, un ajuste de frenos o solo un cambio de aceite. No se debe dejar de lado resaltar la innovación constante en los servicios, productos o equipos. Ya sean equipo de elevación más moderna, marcas de aceites de mayor calidad o servicios más especializados.

#### **6.1.4 Conclusión objetivo específico D**

**Relacionar una estrategia genérica de competición con la cadena de valor para definir el enfoque de gestión de la cadena de valor y cada uno de los eslabones de esta, para una PYMES desarrollada en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago en el periodo 2020.**

Al darse un servicio especializado con una amplia oferta de productos y servicios aparte de los cambios de aceite y chequeos de líquidos del vehículo. Se requiere de una gran infraestructura, con recursos como los equipos, la capacitación y los insumos que elevan los costos, para que el lubricentro tenga sus operaciones de manera adecuada. Si a todo eso se le agrega la idea de dar un trato especializado y personalizado, con la mejor calidad posible. Hace determinante enfocarse en la diferenciación. Además de resaltar el valor del producto y los servicios para que el cliente este dispuestos a pagar por ellos por su calidad y no buscando costos bajos.

Los servicios a pesar de tener costos medios y altos no impiden que los clientes a los que se pueda llegar no sean de solo un sector. Si bien se requiere cierto nivel adquisitivo para adquirir los servicios, no es un servicio especializado en un tipo específico de vehículos, o una gama. A la gama se hace referencia al nivel de lujo y calidad del auto. Se pueden atender autos de cualquier clase y cualquier necesidad de la que se requiera.

La mejor estrategia y la que más se adapta a la ventaja competitiva es la de diferenciación amplia. Ya que es un servicio especializado para una gran cantidad de vehículos y necesidades que requieran.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

### **6.2.1 Objetivo específico A**

- Antes de iniciar el negocio se debe hacer un estudio de los recursos necesarios como son equipos y recursos intangibles además de los costos.
- Es importante antes de iniciar la cadena de valor manejar información del funcionamiento de las actividades de abastecimiento. Conocer los proveedores y la

manera de trabajar. Además de sistemas de inventario y la forma en la que se manejarían.

- Las operaciones de la empresa se deben manejar y se debe tener conocimiento técnico para comprenderlas.
- Es importante asesorarse sobre el servicio post venta, las necesidades y gustos de los clientes.

### **6.2.2 Objetivo específico B**

- La ventaja competitiva debe impulsarse de manera estratégica con los recursos necesarios y los que mejor se adapten a la ventaja competitiva.
- Se deben utilizar los impulsores que mas se adapten a la ventaja competitiva, como la tecnología e innovación, insumos de calidad, servicio al cliente y un correcto marketing.
- Antes de aplicar la ventaja competitiva se debe tener la estrategia competitiva definida para alcanzar mejores resultados.

### **6.2.3 Objetivo específico C**

- Se debe hacer un análisis, antes de elegir la estrategia genérica, para que sea la correcta y se les saque el mayor provecho a los recursos disponibles
- Se debe tomar en cuenta los consejos de expertos y buscar gente con experiencia en el tema, ya que es un mercado cambiante y cíclico.

- Es importante tomar en cuenta la zona geográfica donde se va a ubicar el lubricentro, ya que cada zona puede presentar necesidades y características únicas. Como en el caso de Cartago son los vehículos utilizados en las zonas rurales, como las del volcán Irazú que tiene elementos únicos en este país, como es la altura sobre el nivel del mar que genera sobre esfuerzos en los vehículos y necesidades especiales.

#### **6.2.4 Objetivo específico D**

- La estrategia genérica debe ser congruente con la cadena de valor y viceversa. La idea es que los eslabones como la cadena de abastecimiento estén pensados en cumplir los objetivos de la estrategia de valor. Brindando lo necesario para las operaciones de la organización.
- La cadena de valor y cada uno de sus eslabones deben estar dirigidos a cumplir un mismo objetivo y cada uno a aporta al otro.
- El lubricentro debe comprar desarmadoras de llantas y balanceadoras, para dar servicio de reparación y balanceo de llantas. Comprar equipo para tramar vehículos y alinearlos.
- El lubricentro debe tener mecánicos especializados en mecánica rápida que hagan cambio de fibras y suspensión al igual que chequeo y correcciones rápidas.

**CAPITULO VII**  
**PROPUESTA**

## **PROPUESTA**

En el presente capítulo se va a desarrollar la propuesta de la estrategia competitiva para la introducción al mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el Cantón de Oreamuno, de Cartago en el periodo 2020. Con el fin de cumplir los diferentes objetivos propuestos desde el general hasta los específicos.

### **7.1 Objetivo general**

Analizar los factores que influyen en la creación de una cadena de valor, enfocados en un emprendimiento de una pyme, en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el Cantón de Oreamuno, de Cartago en el periodo 2020.

### **7.2 Objetivos específicos**

- A. Constatar los recursos y capacidades necesarias, con el fin de proponer una cadena de valor, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago, en el periodo 2020.
  
- B. Relacionar los recursos y capacidades internas dentro de la cadena de valor, para determinar la ventaja competitiva, aplicando las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso, de una PYME en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago, en el periodo 2020.

C. Analizar los impulsores de las diferentes estrategias de competitividad con el fin de hacer un uso eficiente de la ventaja competitiva, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago en el periodo 2020.

D. Relacionar una estrategia genérica de competición con la cadena de valor para definir el enfoque de gestión de la cadena de valor y cada uno de los eslabones de esta, para una PYMES desarrollada en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago en el periodo 2020.

### **7.3 Planes de acción**

Es donde se determinan y desarrollan todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos específicos.

#### **Objetivo específico A**

**Constatar los recursos y capacidades necesarias, con el fin de proponer una cadena de valor, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago, en el periodo 2020.**

El plan de acción es proponer esta cadena de valor.

#### Actividades Primarias

##### ➤ Cadena de abastecimiento

Aplica para el local, los equipos de trabajo para el lubricentro, herramientas, insumos para las operaciones del lugar como refacciones para vehículos. En caso del inventario se va a trabajar por PEPS para que los productos que tienen fecha de

vencimiento no caduquen. Ya que los productos se manejan por unidades o litros estos se van a ir descontando conforme salgan.

➤ Operaciones

Ejecución de cambios de aceite, chequeos generales, cambios de frenos, limpieza del local, mantenimiento, control de calidad y más. Los controles de calidad se van basar en protocolos de acción. Una vez por mes el encargado de área va a verificar con los protocolos que los colaboradores los estén cumpliendo. En el caso de los equipos especiales hidráulicos se les debe dar mantenimiento mensual y antes de usar verificar niveles de aceite y que funcionen correctamente para evitar accidentes.

➤ Distribución

Local y servicios a domicilio dentro del cantón de Oreamuno de Cartago y el cantón central de Cartago. Los trabajos a domicilio se deben agendar por cita mediante el teléfono de la empresa y los pagos se pueden dar mediante transferencia o el datafono inalámbrico que tiene la unidad móvil.

➤ Ventas y marketing

Mediante el boca a boca, servicios personalizados, WhatsApp y publicidad en redes. El contenido publicitario debe integrar nuestros colaboradores como son los mecánicos y técnicos y donde se vean realizando algunos de los servicios ofrecidos como cambio de aceites. Que se demuestre mediante presentaciones visuales los servicios que se integran en un solo lugar, que el servicio es personalizado. La idea es resaltar la ventaja competitiva mediante el marketing.

➤ Servicio

Servicios post venta mediante llamadas, WhatsApp, programas de CRM y atención personal. En caso del servicio post venta se va a llamar según la duración promedio de los servicios, en caso del cambio de aceite a los 6 meses que es cuando vence, los cambios de frenos una vez por año igual que los otros chequeos de mecánica general. Ya que la duración es relativa al uso del auto y sobre eso no se puede tener un conocimiento certero solo un aproximado. Respecto a las garantías por servicios realizados son de 30 días hábiles por ley sobre la mano de obra, los productos van a depender de la garantía de fabrica que tengan ya que varía según el producto.

#### Actividades de Apoyo

➤ Investigación y desarrollo – tecnología

Innovación constante en los servicios que se ofrecen y en procesos para que sean más ágiles y eficientes. Ya que la innovación es necesaria en todas las áreas los encargados de la gestión humana deberán incentivarlo mediante salario emocional y reconocimiento. Se pueden generar concursos internos cada seis meses. Además de los encargados de cada área deben capacitarse constantemente para innovar en las operaciones que realizan.

➤ Gestión de Recursos Humanos

Reclutamiento y capacitación de los colaboradores para que mejoren sus conocimientos y estén preparados para realizar los diferentes servicios de manera profesional y técnica.

➤ Administración General

Estructura gerencial, contable y de gestión del lubricentro, además donde se manejan todas las funciones post venta. Al ser una empresa PYMES que inicia funciones su estructura administrativa es bastante básica. Se va a manejar de manera piramidal mediante un enfoque empowerment. Va a estar el dueño y administrador del lugar, el encargado contable, el encargado de planillas, el cajero de ventas y compras, el encargado de bodega, los encargados del área de lubricentro, mecánica rápida y venta de insumos y sus colaboradores.

### **Objetivo específico B**

**Relacionar los recursos y capacidades internas dentro de la cadena de valor, para determinar la ventaja competitiva, aplicando las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso, de una PYME en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago, en el periodo 2020.**

Determinar la ventaja competitiva, mediante las 4 pruebas del poder competitivo.

La ventaja competitiva del negocio consiste en ser más que un lubricentro un centro de servicios donde se dé, de manera integral los servicios necesarios de mantenimiento al vehículo de cada cliente. Esto a través de un proceso de innovación para hacerlos más completos y personalizados. Dándole así la facilidad de subsanar la mayor cantidad de necesidades del vehículo en un mismo lugar.

### **Objetivo específico C**

**Analizar los impulsores de las diferentes estrategias de competitividad con el fin de hacer un uso eficiente de la ventaja competitiva, en un mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago en el periodo 2020.**

Aplicar de manera eficiente la ventaja competitiva. Ofreciendo al cliente los servicios que más podrían llegar a necesitar en cada caso y necesidad diferente. Como los vehículos que usan para ruta donde se busca mucho los servicios de tramado, chequeos de freno adicionales al de cambio de aceite. Los vehículos que se utilizan en zonas rurales que se tienden a utilizar para cargas pesadas o en carreteras de lastre y mal estado, buscan los chequeos en suspensiones, rotulas y diferenciales que se hacen de manera ágil en servicios de mecánica rápida. Los vehículos de uso más moderado que pueden necesitar de manera normal un chequeo general. Los impulsores de cualidades únicas que se van a utilizar son servicios al cliente, tecnología e innovación, habilidades, capacitación y experiencia del personal y ventas y marketing. El servicio al cliente se va a explotar desde el momento que ingresa el vehículo e inician las operaciones de la empresa hasta los servicios post venta. De que manera, tratando al cliente con respeto y amabilidad, dándole seguimiento al funcionamiento del vehículo y que tan satisfecho se siente el cliente, para eso se integró el CRM en los servicios de la cadena de valor. La tecnología y la innovación se deben de explotar en las operaciones de la cadena de valor ya que es donde se ejecutan los servicios en los vehículos, todo ese conocimiento e innovación se debe aplicar en el equipo y los procesos que se dan para hacer los trabajos de chequeo, revisión, cambios de aceites y mecánica rápida. Las habilidades, capacitación y experiencia se deben aplicar en absolutamente toda la cadena de valor ya que en toda hay colaboradores que entre mejor preparados estén mejor será la realización de su trabajo. La venta y el marketing debe vender la ventaja competitiva que se tiene y mostrar las operaciones del lubricentro como las mejores, para que el cliente perciba con gran valor los servicios.

#### **Objetivo específico D**

**Relacionar una estrategia genérica de competición con la cadena de valor para definir el enfoque de gestión de la cadena de valor y cada uno de los eslabones de esta, para una PYMES desarrollada en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno, Cartago en el periodo 2020.**

Aplicar una estrategia de diferenciación amplia en el mercado de lubricantes. Ya que la ventaja competitiva se basa en servicios especializados e integrales para una gran cantidad de vehículos y sus necesidades. El lubricentro aparte de dar servicios de cambio de aceite va a comprar desarmadoras de llantas y balanceadoras, para dar servicio de reparación y balanceo de llantas. En conjunto va a comprar equipo para tramar vehículos y alinearlos. Además, va a tener mecánicos especializados en mecánica rápida que hagan cambio de fibras y suspensión al igual que chequeo y correcciones rápidas. Esto va a integrar todos los mantenimientos necesarios para el vehículo en un solo lugar.



## 7.5 PRESUPUESTO

Tabla 3

## PRESUPUESTO INICIO DE OPERACIONES

DETALLE	CANTIDAD	MONTO TOTAL
Permisos (Municipalidad, INS, permiso sanitario de funcionamiento)	3	¢ 300 000
Caja de herramientas Craftman EPA	3	¢ 180 000
Juego de herramientas 187 piezas	1	¢ 184 500
Gata de piso para elevación de vehículos MIKELS	3	\$ 24 000 ( ¢ 4 880 000 A UN CAMBIO DE ¢ 610 C/U)
Stock insumos	1	¢ 3 000 000
Equipo especial (como tramado, balanceo de aros, de desarmadora de llantas con inflado rápido)	1	\$5 000 a \$10 000 C/U
Local amplio y condiciones adecuadas	1	Depende disponibilidad ALQUILER \$ 2000 A \$ 5000
Salarios mecánicos	3	¢ 1 200 000

Salario asistente administrativo	1	¢ 350 000
Contador outsourcing	1	¢ 30 000
Publicidad Instagram, Facebook y otras redes	7 días	¢ 30 000
Total del Presupuesto		¢ 17 474 500

## **REFERENCIAS**

Torres, J. (2017). Mejora del proceso de gestión Administrativa mediante la cadena de valor en la empresa ITEGMOTORS S.A. Universidad de Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Recuperado de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22741/1/Tesis%20TORRES%20JAIME%20JUAN.pdf>

Barrionuevo, R. (2015) La cadena de valor y la productividad en la empresa Mega taller Multimarca, de la ciudad de Ambato. Universidad técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Recuperado de:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17219/1/T2977i.pdf>

Briones, M. & Asacata, W. (2018). Desarrollo de un plan de negocio para una microempresa Autoperno, dedicada a la venta de repuestos y lubricantes para vehículos, ubicada en la autopista terminal pascuales la ciudad de Guayaquil. Universidad Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Recuperado de:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35127/1/TESIS%20AUTOPERNO%202018%20Asacata%20y%20Briones.pdf>

Odio, A, (2019). Plan de negocio para la implementación de la terminal líquida de Caldera en Puntarenas Costa Rica. Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Recuperado de:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/174946/Plan-de-negocio-para-la-implementaci%3bn-de-la-terminal-1%c3%adquida-de-Caldera-en-Puntarenas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pereira, K. (2017). Propuesta de oferta de productos terminados con madera de G Melina Arbórea en el cliente final de la cadena de valor de en Pocosí, Limón, Costa Rica, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Limón, Costa Rica.

Recuperado de:

[https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9385/propuesta\\_oferta\\_productos\\_terminados\\_madera.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9385/propuesta_oferta_productos_terminados_madera.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez, J. (2011). Análisis de la cadena valor de los productos forestales que se comercializan en el cantón de Hojancha, Guanacaste, Costa Rica. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Guanacaste, Costa Rica.

Recuperado de:

<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/5658/analisis%20cadena%20valor%20productos%20forestales%20canton%20hojancha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lobato, R. (2011). A indústria automobilística brasileira: uma análise da cadeia de valor. Universidade Federal de Santa Catarina programa de Pós-Graduação em Economia. Florianópolis, Brasil.

Recuperado de:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/95276/290390.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Okazaki, R. (2006). Identificação de ineficiências na cadeia de valor da saúde, a partir da análise da gestão de compras de quatro hospitais privados do município de São Paulo. Escola de administração de empresas de São Paulo. São Paulo, Brasil.

Recuperado de:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2335/57659.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ribeiro, C. (2011). Análise da cadeia de valor aplicada a cadeias logísticas reversas. Uma contribuição ao reaproveitamento de pneus inservíveis. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Brasil.

Recuperado de:

[http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe\\_m/CristianeDuarteRibeiroDeSouza.pdf](http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_m/CristianeDuarteRibeiroDeSouza.pdf)

De Carvalho, M. (2010). Inovação na indústria de serviços de telecomunicações: fatores determinantes e impacto na cadeia de valor. Escola de administração de empresas de São Paulo. São Paulo, Brasil.

Recuperado de:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8290/68080200024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castro, N. (2014). Implementación de un repositorio digital para la gestión operativa en empresas pymes del sector de mantenimiento de computadores. Universidad Católica de Colombia. Bogotá, Colombia.

Recuperado de:

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/1554/1/Documento.pdf>

PYMES Costa Rica (2020) Conozca el Tamaño de su Empresa. Recuperado de:

<https://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>

Penzoil (2020) Conocimientos. Recuperado de:

[https://www.pennzoil.com/es\\_us/conocimientos/conozca-su-aceite/que-es-un-aceite-de-motor.html](https://www.pennzoil.com/es_us/conocimientos/conozca-su-aceite/que-es-un-aceite-de-motor.html)

Ministerio de Salud de Costa Rica (2020) Trámite para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento para Establecimientos Industriales, Comerciales y de Servicios. Recuperado de:

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites-ms/permisos-a-establecimientos-ms>

Grupo INS (2020) Seguros Riesgos de trabajo. Recuperado de:

<http://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/Empresas/SegurosCo/RiesgosTrabajo/>

Dvoskin (2004) Fundamentos de Marketing. Recuperado de:

<https://books.google.co.cr/books?id=FpvOL1kpfKoC&pg=PA99&dq=tipos+de+mercado&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiu44aRq8vqAhUFmeAKHYIUDsY4ChDoATAAegQIARAC#v=onepage&q=tipos%20de%20mercado&f=false>

Franklin, B. y Krieger, M. (2011) Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina Recuperado de:

<http://uprid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1591/Comportamiento%20organizacional-Franklin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, J. (2013) Indicadores de gestión empresarial. Recuperado de:

<https://books.google.co.cr/books?id=tVKUAAAAQBAJ&pg=PA13&dq=capacidades+y+recursos+de+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjy1tvhtc3qAhXLmeAKHafYB9kQ6AEwCHoECAgQA#v=onepage&q=capacidades%20y%20recursos%20de%20la%20empresa&f=false>

Sánchez (1 mayo 2013) Visión Estratégica, la Brújula en los Negocios. Recuperado de:

<https://www.eoi.es/blogs/meerron/2013/05/01/vision-estrategica-la-brujula-en-los-negocios/>

Maestres, R. (2015). Misión, visión y valores: ¿sirve para algo su definición? Debates IESA. Recuperado de:

<http://www.debatesiesa.com/mision-vision-y-valores-sirve-para-algo-su-definicion/>

Trenza, A. (1 marzo 2020) Plan estratégico para una empresa. ¿Qué es y cómo se hace?

Recuperado de:

<https://anatreza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/#23-valores>

Andía, W (12 octubre 2016) Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. Revista de la facultad de ingeniería industrial. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/311891541\\_Enfoque\\_metodologico\\_para\\_los\\_objetivos\\_estrategicos\\_en\\_la\\_planificacion\\_del\\_sector\\_publico](https://www.researchgate.net/publication/311891541_Enfoque_metodologico_para_los_objetivos_estrategicos_en_la_planificacion_del_sector_publico)

Jauregui, A. (2019) Recursos de una Empresa: Tipos y Ejemplos Reales. Recuperado de:

<https://www.lifeder.com/recursos-empresa/>

Nicuesa, M. (30 de mayo 2013) Recursos Tangibles e Intangibles de la empresa.

Empresariados. Recuperado de:

<https://empresariados.com/recursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres/#:~:text=Los%20recursos%20tangibles%20son%20aquellos,remiten%20a%20las%20materias%20primas.>

Arechavala, R. (2014) Veinte años de cultura empresarial en el Occidente de México

¿Hacia dónde vamos? Guadalajara, México. Editorial Universitaria. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/269990748\\_Veinte\\_anos\\_de\\_cultura\\_empresarial\\_en\\_el\\_Occidente\\_de\\_Mexico\\_Hacia\\_donde\\_vamos](https://www.researchgate.net/publication/269990748_Veinte_anos_de_cultura_empresarial_en_el_Occidente_de_Mexico_Hacia_donde_vamos)

Torres, Z. (2014). Administración estratégica. GRUPO EDITORIAL PATRIA. México DF.

México. Recuperado de:

[https://kupdf.net/download/libro-administraci-oacute-n-estrat-eacute-gica\\_589d06e06454a7011ab1e8ec\\_pdf](https://kupdf.net/download/libro-administraci-oacute-n-estrat-eacute-gica_589d06e06454a7011ab1e8ec_pdf)

Abad, M. (6 de junio del 2017) ¿Qué es la Cadena de Valor de una Empresa? – Teamleader  
Recuperado de:

<https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>

Blanco, D. (2016) La cadena de valor de Porter. GRANDES PYMES. Recuperado de:

<https://www.grandespymes.com.ar/2016/05/27/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Riquelme, M. (2020) Cadena de Valor de Michael Porter ¿Que es y cual es su importancia?

Recuperado de:

<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Tous, D; Guzmán, V; Cordero, M; Sánchez E. (2019) Sistemas de producción, Análisis De las actividades primarias de la cadena de valor.

Recuperado de:

[https://books.google.co.cr/books?id=qj64DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=administracion+estrategica+cadena+de+valor&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwio\\_ZH\\_vMnqAhVQc98KHXTDCA0Q6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=administracion%20estrategica%20cadena%20de%20valor&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=qj64DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=administracion+estrategica+cadena+de+valor&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwio_ZH_vMnqAhVQc98KHXTDCA0Q6AEwAHoECAUQA#v=onepage&q=administracion%20estrategica%20cadena%20de%20valor&f=false)

Díaz, J. (04 mayo 2015). La ventaja competitiva y el posicionamiento de tu empresa.

Recuperado:

<https://www.jda.es/la-ventaja-competitiva-y-el-posicionamiento-de-tu-empresa/>

Castro, E. (2010) LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS. Recuperado de:

<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/0>

Thompson, A; Gamble J; Peteraf, M; Strickland, A. (2012). Administración Estratégica, Teoría y casos. México. Mc Graw Hill, Educación. Recuperado de:

<https://vdocuments.site/ebook-administracion-estrategica-thompson-18va.html>

Bernal, C. (2010) Metodología de la investigación. Tercera edición. PEARSON EDUCACIÓN, Colombia.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. D. P. (2014)

Metodología de la investigación, Sexta edición. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

## **ANEXOS**

### **Entrevista 1**

**FECHA:** 16 de agosto del 2020

**LUGAR:** Frenos Nacionales A R

**ENTREVISTADOR:** Bryan Alexis Masís Rivera

**ENTREVISTADO:** Rodolfo Chacón Navarro

Se enfoca principalmente en los recursos y capacidades de la empresa, buscando conocer sus características y dimensiones.

1. ¿Cuáles serían según su experiencia, los recursos básicos, el equipo y el inventario necesario para el funcionamiento diario de un lubricentro?

Bueno de experiencia obviamente si se requiere, Porque debidamente se parte de esa premisa, para efectos de darle pues una buena administración al negocio y básicamente determinar cuáles sólo necesidades tanto financieras, como de inventario, de personal, de aspectos publicitarios y de todo este tipo de cosas que integran un negocio. Obviamente que los recursos básicos para un lubricentro, pues obviamente estamos hablando de lo que son la parte de lubricantes, de filtros, de almacenamiento de desechos, básicamente el aceite quemado, que debe tener un tratamiento y no solamente eso. Uno cómo empresa no debe hacer solo la parte de acopio, sino también lo de reciclaje de esos desechos, en cuyo caso deberías contratar empresas que sean debidamente certificadas para que reciclen este tipo de productos, para que no vaya a ríos u otras fuentes de contaminación como mantos acuíferos y todo ese tipo de cosas. En cuanto al equipo, si es un equipo qué dependerá de muchas situaciones, digamos equipos hidráulicos que marcan directamente la cantidad de litros que ingresan a un carro oh indican los diferentes tipos de aceite qué puede tener, diferentes tipos de manguera, como las de estilo carrucha, qué hacen ese tipo de cosas. También debe haber tanques recolectores, una fosa por lo general o sino elevadores para efectos de levantar el carro para facilitar el cambio. Pero eso no quiere decir que un lugar que no tenga ni fosa ni eso, no se pueda hacer un cambio de aceite, también se puede hacer por medio de gatas que tal vez pueda ser un poco más complicado. A veces hay que tener cierta herramienta verdad, para efectos de aflojar tornillos de carter, también se deben tener

arandelas selladoras para carter y otro tipo de herramientas. Porque también los vehículos vienen con cobertores que se deben quitar para poder realizar el cambio de aceite y obviamente surtido de filtros de aceite, qué hay de todo tipo de rosca, de elementos hay un montón de cosas que se han de considerar de tener en inventario, de acuerdo con el parque que está circulando en Costa Rica porque te puede llegar cualquier carro. En cuanto al inventario necesario para el ordenamiento diario de un lubricentro, pues obviamente estamos hablando de un Lubricentro, desde tener todo tipo de lubricantes con las diferentes especificaciones, para los diferentes motores, ya sea para gasolina o diésel. Colateralmente también hay que tener engrase, diferentes tipos de grasas y algunas otras cosas y algunos lubricantes especializados tanto para motores, como cajas de transmisión eso básicamente sería en aspectos puramente generales.

2. ¿Qué tipo de personal es necesario para el funcionamiento diario en un negocio de lubricantes?

Buenos días, como todo, como cualquier negocio, el hecho de hacer un cambio de aceite no necesariamente lo hace cualquiera, porque tiene la responsabilidad implícita. Porque por ejemplo digamos sí vamos a hablar de una persona que únicamente va aflojar el tornillo del carter y filtro, que generalmente necesito una herramienta especial para resocar, si usted lo perfila puede ser una persona que tiene conocimiento, sin embargo a mi criterio las personas que hacen el cambio de aceite deberían de ser personas especializadas debería ser mecánicos. Por qué aparte me parece que la parte del lubricentro no solamente requiere alojar un tornillo para drenar, bajar un filtro para cambiarlo, vertir el aceite o echar el aceite del motor, sino que haya revisiones generales. También hay algunos aspectos que una persona qué como perfil básico no va a detectar, como si lo puede detectar eventualmente

un mecánico. Y eso pueden ser negocios paralelos del lubricentro, que alguna vez se puede dar el negocio de mecánica rápida, una manguera en mal estado. Por ejemplo, una fuga algún eje, frenos, una fuga de aceite, entonces ese tipo de cosas deberían de verse. Pero no los podría detectar cualquier personal o sí no en cuyo caso, tener un personal que no tengo perfil o títulos como mecánicos. Pero si tenga muy buena capacitación en lo referente a esto, porque si queda un filtro flojo, por la presión que se genera en la bomba de aceite, obviamente el motor se va a quedar sin aceite en 2, 3, 4, kilómetros. Ese carro se va a fundir y va a ser una responsabilidad directa para el lubricentro. Hay que tener mucho cuidado.

3. ¿Qué características en general, tienen los productos con los que se trabajan, respecto a su calidad y función?

Lo que es la parte de lubricantes y motorizaciones vienen con el código API, que es el que fija la Asociación de Productores de Vehículos y eso se hace de acuerdo con las especificaciones técnicas de cada motor. Digamos, ahora vienen para motores que tienen internamente los canales de lubricación que son milimétricos, por eso el aceite ahora es muy líquido. Pero ese código API lo genera directamente fabricante del vehículo. Después vienen otros códigos como el CCN, CCL, CCJ y ahí va ... Que lo que establece básicamente, es el grado de viscosidad, cada motorización tiene viscosidad diferente, que va desde el 5w 30 hasta los más gruesos que es el 40, entre esos hay cualquier cantidad de aceites. Técnicamente se deben conocer las especificaciones técnicas, de cada producto para cada motorización. De lo contrario podrías ponerle aceite diésel e a un motor de gasolina o al revés, entonces hay que tener conocimiento.

4. ¿Qué tipos de servicios se ofrece al cliente? ¿Cuántas personas trabajan en cada servicio?

Bueno hoy en día yo pienso que, se tiene que dar un servicio integral al cliente. Digamos si tienes la infraestructura adecuada, era lo que te decía al principio del personal; que debería aparte del aceite, aunque el cambio de aceite sería como el atractivo, se podría tener un cambio de bajo costo o variedad porque hay gente fidelizada a ciertas marcas de aceite y solo esa marca quieren. Se debe hacer una revisión integral y se deben dar servicios paralelos, qué tipo de servicios por ejemplo una revisión de frenos, como por ejemplo una revisión o retoque de suspensión, revisión de fugas de aceite de motor, de suspensión, amortiguadores, de todo ese tipo de cosas. Obviamente son servicios integrales, ahora la gente busca tener el mayor número de cosas en un solo lugar y eso sería básicamente lo que habría que suplir.

5. ¿Ha sido necesario utilizar financiamiento en el transcurso del tiempo? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo ha sido ese proceso?

Sí claro como todo negocio, salvo que tengas muchos recursos propios para arrancar tu negocio libre de deudas, que sería ideal. Como todo negocio empieza en pequeño y con una expectativa grande, depende mucho de la buena administración que se le pueda dar y los emprendedores que vayan a desarrollar el negocio. Porque básicamente un negocio es más perseverancia que recursos o más perseverancia que inteligencia. ¿Me explico? Como todos los negocios empiezan en pequeño, pero si usted empieza con un servicio bueno, un precio razonable, con responsabilidad hacia los clientes en cuánto garantías y todo eso, un buen trato y aparte de su buen programa publicitario no solo boca a boca, sino algún otro tipo como las redes sociales. Pues obviamente ahí va a haber un foco de crecimiento en el

negocio. Usted puede crecer con el crédito a sus proveedores, qué puede pasar de comprar un estañón de aceite a comprar 5. Pero el hecho de poder comprar 5 aceites va a requerir que usted tenga una mayor cantidad instalada, para esos 5 estañones, si usted tiene un lugar diseñado para 3 vehículos y ya tiene el crédito para 5 estañones, obviamente se va a quedar corto con el espacio. Va a necesitar algo más grande, puede ser que lo alquilé o que lo compré. Ahí es donde se sopesa si quieres sacar un préstamo para comprarlo con las especificaciones técnicas para poder brindar todos los servicios colaterales a los clientes y todo. Entonces va a requerir una gran inversión, obviamente como toda inversión va a tener una tasa interna de retorno que definitivamente se tiene que calcular para medir que esa inversión le va a devolver esa inversión inicial y aparte eso le deje un activo libre. A partir de eso uno va creciendo, pero el crédito difícilmente se puede eliminar en los negocios porque hay que jugar con el crédito. Que son recursos de terceros y financiados a cero costos, sin intereses usted va a aprovecharlo.

6. ¿Cómo ha sido el proceso de crear una marca y una reputación para sus clientes?

Bueno diay, el proceso de marca depende verdad principalmente de la cara del negocio que es el patrón o el dueño del negocio. La mayoría de los casos obviamente, recuerde que las estructuras societarias nuestras a nivel de este país o estructuras son de origen familiar/ Entonces por lo general si usted está presente siempre, en su negocio cuando sea pequeño y cuando sea grande la gente lo identifica a usted, que sea el patrono o cómo algunos trabajadores claves del local comercial. Porque obviamente si un día crece y genera una, cadena usted no va a estar en todos los negocios. Entonces se podría capacitar a las personas para que la cara del negocio no sea solo una persona, sino que sea el conjunto de todos los trabajadores. Pero siempre se necesita un apoyo directo, siempre va a haber una

carta de presentación del negocio y una persona que se encargue de lo que es la recepción del cliente el trato y pues todo esto respecto a la posventa y eso.

7. ¿Qué características han sido necesarias para el manejo y dirección de la organización?

Principalmente lo ideal sería que la persona que esté a cargo si tenga conocimientos en administración de empresas. Porque igual como un doctor o un odontólogo que está especializado, la administración de empresas es vital. Esto le abre un abanico de rangos de acción, que usted tiene que atender porque no sólo tiene que monitorear la parte financiera, está la parte de inventarios, la parte de mercadotecnia, la parte que hace el manejo del personal, y todas estas diferentes corrientes que existen en el mercado, como la administración por objetivos y otro montón de situaciones con el personal, bueno y las ventas digitalizadas, con las redes sociales que ahora no se pueden dejar de lado. Entonces todo este tipo de situaciones hacen ver que sí se requiere un perfil profesional en lo que se haga por lo menos un perfil altamente capacitado.

8. ¿Se está promocionando la parte de lubricantes, cómo?

Bueno yo tengo tantos años de tener este negocio que lo mío es de boca a boca y reputación. Bueno yo inicié especializado en frenos y después fue ingresando a la mecánica rápida. Ahora veo un montón de procesos y hago cambios de aceite, líquido de frenos, lo único que no hago son over haulin. Porque es demasiada responsabilidad y no es tan rentable. Hay que buscar las mecánicas rápidas el carro entra y el mismo día sale y ese tipo de negocios. Ese tipo de cosas es la que hay que buscar. Pero promocionar día veces en redes sociales, hay una página de Facebook y algunas otras por WhatsApp también, pero

uno a veces se queda un poquito rezagado, por lo mismo. Por qué uno se atiene a su cartera de clientes y está en una zona de confort, pero de eso no se trata.

9. ¿Cuánto es la duración por vehículo en un cambio de aceite y que capacidad tienen para realizarlos simultáneamente?

Mas o menos que te puedo decir teniendo todos los elementos, teniendo el filtro, teniendo el aceite, yo cálculo casi qué nada más levantarlo y en 15 o 20 minutos está listo eso.

Realmente es muy rápido, porque si usted lo ve cuando usted viene, entra el carro, ponga que se levante, directamente se saca el tapón del Carter y se drena el aceite, hasta que drene bien, se quita el filtro, se mete filtro nuevo, ya que está drenadito, se pone tapón, se llena de aceite, y una vez que se mide el nivel del aceite que quedo correcto y vámonos.

10. ¿Podría contarme la experiencia y su aprendizaje en el negocio, un antes y un después de la pandemia?

Como siempre no todas las experiencias han sido bonitas. Ha habido momentos en la vida como cuando se inicia un negocio, que se generan muchos problemas, hay muchas situaciones que hay que enfrentar, qué se tienen que ir resolviendo. Ahora por eso yo le decía que hay veces que es más perseverar que otra cosa. Porque hay que mantenerse en esa línea de negocio, porque los negocios son cíclicos, a veces hay épocas que usted tiene demasiados clientes y trabajo y no das abasto, en cambio hay otras que se merma y usted está fatal. Digamos con el caso de esta pandemia, el costo de aprendizaje es alto y eso es una realidad, pero si usted se mantiene firme y usted persevera, sale adelante esas experiencias son de las que se aprende más y se mejora.

Ahora con la pandemia, este es un negocio que se vino abajo totalmente, por ejemplo, muchos de mis clientes eran instituciones públicas, entonces la institución pública cierra y mando a todos a tele trabajo, todos esos carros están parados, no circulan, entonces no gastan aceite, no gastan llantas, no gastan frenos, obviamente afecta al negocio. Ahí es donde uno tiene que medir sus fortalezas y sus debilidades. Cuando usted tiene un negocio propio y usted tiene que ver qué hace, si tienes que quitar los trabajadores, usted los quita o hace un cierre técnico. Porque usted no puede incurrir en gastos, pagando a los trabajadores si no está generando, aparte de los costos fijos de tener el local abierto. Se hace un cierre técnico esperando la reapertura, ahorita nos hemos mantenido con miras a mejorar que es la idea, buscando siempre el punto de equilibrio para mejorar y pues seguir adelante. Sí no se tiene que cerrar.

## **Entrevista 2**

**FECHA: 12 de agosto del 2020**

**LUGAR: Partes de Costa Rica S.A**

**ENTREVISTADOR: Bryan Alexis Masís Rivera**

**ENTREVISTADO: Adrián Jiménez Delgado**

Se enfoca principalmente en la cadena de valor y las partes que la componen, además de la ventaja competitiva y una de sus características.

1. ¿Qué características tienen los proveedores de su negocio, referente al mercado de lubricantes? Respecto a: calidad del producto, precio (permiten ser competitivos), tiempo de respuesta, servicio y visitas al negocio. **PROVEEDORES**

A-Vamos, lo que se valora en el centro de servicio es dar un mantenimiento como el de la agencia. Se trata de buscar el aceite que la casa del vehículo representante utiliza en sus talleres. La idea es dar un mantenimiento igual al de la agencia, pero a un menor costo, obviamente en el mercado cartaginés. Donde demos un servicio de calidad igual con el aceite que el fabricante recomienda.

Por ejemplo: si es Purdy Motors utilizar aceites Toyota en sus marcas como Lexus, Daihatsu, Hino; o Grupo Q utilizamos los aceites que ellos utilizan Shell o Penzoil; o Mazda utiliza aceites Mobil y así sucesivamente.

Siempre tratamos de valorar utilizar aceites de calidad a precios más bajos que el que ofrece la agencia.

B-¿Respecto al servicio ustedes ocupan que tenga un tiempo de respuesta estimado o con una visita semanal o mensual?

A-Bueno, nosotros somos dos empresas en una, Partes de Costa Rica que es la que vende los repuestos y Partes Urgentes Premium que es la que da servicio de carrocería pintura y centro de servicio. Entonces ya estamos amoldados a que la venta de repuestos sea la encargada de comprar el aceite. Siempre hay visitas diarias de los agentes de ventas entonces probablemente si no vienen ya hay un contacto o una conexión y con el inventario

semanal que se hace, se calcula cuántos cuartos de aceite queda, con esto se prevé cuánto se va a ocupar y así nunca hay un desabastecimiento. Si es necesario se hace el pedido.

2. ¿Cómo se da el manejo de personal, qué experiencia tiene? ¿Quién lo capacita?

RRHH

A-Ya hay una estructura hecha, Yo soy la cabeza, pero hay un jefe encargado en cada área, hay un jefe de taller, un jefe en la parte de pintura, en la parte de repuestos y la persona que está a cargo cuando yo falto, normalmente se recarga la supervisión del personal sobre ellos. En caso de los lubricantes todos reciben una charla sobre el servicio a cada vehículo y el servicio se da siguiendo el historial de recepción de vehículos, se hace la consulta, donde se indica que clase de aceite va a ocupar el vehículo, la calidad del aceite, el tipo aceite, si es un caso de aceite transmisión, para aplicar el que el fabricante recomienda ya que hay infinidad de tipos.

B- ¿Cómo se dan las capacitaciones?

A- Nosotros contamos con una sala de capacitación para 40 personas, por ejemplo vamos a meter aceite Total o tienen un producto nuevo entonces la empresa representante de la marca de aceite ellos vienen a dar la capacitación de todos los aceites y de los cambios que vengan o igual para repuestos, en el caso de Purdy Motor da capacitación a los mecánicos y el jefe taller es el primero en capacitarse.

3. ¿Cuántas sucursales tienen, dan servicio a domicilio, como venta de lubricantes y cambio de aceite? DISTRIBUCIÓN

A-Somos dos empresas relacionadas una maneja la venta de repuestos y otra es la encargada de dar los servicios. Se dan servicios a domicilio en casos de emergencia como

parte de un plus a los clientes de la empresa, además mientras un vehículo está dentro del taller se da un servicio de transporte al cliente hasta su casa en Cartago. También sí por ejemplo el carro se cerró se da el servicio de ir a abrir el vehículo, se tiene el equipo especial para hacerlo. Hay servicio a domicilio de repuestos en toda el área de Cartago o en cualquier parte del país.

4. ¿De qué manera dan a conocer sus servicios hacia sus clientes? MERCADEO

A-Tenemos 25 años de estar en el mercado, nos ha servido mucho el boca a boca, ahora se está manejando redes sociales, cómo Instagram y Facebook mediante dos empresas que nos ayudan. Además de actividades en Facebook Live y la publicidad en el periódico Cartago al día, también publicidad en algunos partidos del Club Sport Cartaginés. Cuando se inició la parte Premium se hizo una apuesta a no pagar rótulos en la calle, debido a que nuestra competencia directa es hermanos Gutiérrez y ellos cuentan con una empresa de publicidad con más de 15 rótulos en el trayecto hacia San José, con costos superiores a los 800 000 colones mensuales, no se podía competir contra eso, entonces la estrategia fue ser patrocinador en el Club Sport Cartaginés con la pintura del estadio y que se pagará en un lapso de 4 a 5 años esa fue la forma en la que nos dimos a conocer poco a poco.

5. ¿Como se capacitan o buscan innovarse en el negocio, para estar con las últimas tecnologías? IYD

A-Bueno yo soy mecánico técnico entonces yo busco de manera personal mantenerme en la vanguardia con los adelantos tecnológicos. nosotros somos un socio muy cercano a Purdy Motors y si hay un cambio tecnología 1 recibe por parte de ellos 3 veces al año capacitaciones con ellos lo certifican a uno bajo un programa que se llama PRO800, en

caso de las ventas de repuestos la empresa busca las capacitaciones necesarias para estar actualizados, en cuanto a sistemas de tecnología como los sensores en los nuevos vehículos antes de que esos vehículos lleguen a la empresa. De hecho, el taller Sigue un concepto americanizado con tendencia a sus tecnologías. El local es una referencia a nivel nacional al integrar tantos servicios en un solo lugar ya que es un concepto integral tiene el lubricentro, taller de mecánica rápida, enderezado y pintura, venta de repuestos entre otros servicios. En las visitas a ferias En Estados Unidos como las de Las Vegas se han hecho inversiones con productos que se manejan como el inmobiliario (sillas y otros)

Salas de esperas ambientalizadas con el taller, con música temática inmobiliario temático son cosas que cuento como servicio al cliente.

6. ¿Cómo se da el manejo administrativo en el negocio, como la contabilidad la toma de decisiones? ADMINISTRACIÓN

A-Ok, la parte administrativa por ejemplo tenemos un outsourcing que nos da la contabilidad. De momento no tenemos contador aquí, y vamos con presupuestos para ir ordenando ya que somos una empresa familiar. Ahora los presupuestos se manejan como deben de ser, lo que son los documentos por pagar documentos y por cobrar todos los manejan una persona en específico, se le recarga a uno de los cajeros. Lo que son suministros como productos de limpieza y toda la logística que lleva el negocio se le recarga a dos personas según la sección del negocio. Sí es por ejemplo el taller, el encargado debe velar por que esté limpio y qué en la bodega hayan desinfectantes, mechas, champú, ceras, el papel higiénico.

7. ¿Cómo se da el servicio al cliente, hay un seguimiento post venta, manejo de quejas, manejan algún sistema que ayude? GESTIÓN DE SERVICIO

A-Normalmente digamos cuando hay quejas se les da prioridad, tratamos de que sea mínimo, pero por decirle algo, cuando se cambia un aceite al carro, donde es muy incómodo trabajar y es difícil sacar un filtro, donde tal vez en algún compartimiento hay un derrame y aunque tratemos de lavarlo, hay gotitas que se meten por orificios. El cliente se va para la casa y caen unas gotitas de aceite y él se queja, entonces se le pide al cliente que vuelva al taller a ver si es un residuo de aceite. Igual se intenta que esto no suceda, pero es algo que pasa en todo lado, pero sí, se intenta solucionar rápido.

El servicio postventa pues se trata llamar al cliente, en lo que son repuestos no los llamamos, porque es un cliente de pasó, viene a conseguir algo y normalmente no vuelve, oh vuelve por algo en específico.

Tratamos digamos que el cliente se lleve productos de limpieza para el vehículo, llantas o producto en específico, también productos que pueden mandar a traer en menos de 6 días para dar solución y en caso de reparaciones mecánicas se llama 3 días después a ver cómo le fue al cliente, escucharlo para retroalimentarnos.

B- ¿Respecto a las garantías?

A-Todos los trabajos tienen un mes de garantía, lo que es mecánica por ejemplo todos los repuestos así sean repuestos originales o genéricos. Sin embargo, cuando hay una relación de dos meses con el fallo si se trata de resolver el problema para que el cliente esté satisfecho y en los que son trabajos en el taller de pintura se le da 3 años.

B- Hay algún sistema con el que maneje la información del cliente para dar un correcto seguimiento de la información.

A- Ya el sistema lo cambiamos hace 8 meses y cuenta con eso, ya se le puede dar seguimiento a los 6 meses de realizado el cambio de aceite, por ejemplo, cuando un cambio de aceite vence a los 6 meses y no se ha hecho otro cambio porque aunque no se cumpla el kilometraje hay un vencimiento por tiempo, entonces se llama el cliente para indicarle eso o si requiere algún otro mantenimiento pero algo específico como cambio de frenos oh algo así no porque eso depende el hábito de manejo que el cliente tenga, la idea es ajustarse dependiendo el cliente.

8. ¿Qué diferencia a la empresa de la competencia, ¿qué tienen ustedes que los demás comercios no?

Bueno primero que nada nosotros pasamos innovando, nosotros hacemos la diferencia.

¿Por qué? Por qué, por ejemplo, la competencia no entrega vehículos lavados, aunque sea cortesía, no hay quién lo entregue así. El equipo que nosotros tenemos no se compara con el de Autoservicio, si se compara tal vez un poco con el de Auto Pits, pero ellos no tienen fosa, Nosotros somos más completos, ellos son solo servicio de mecánica rápida nosotros, somos como más completos esto es una diferencia.

Ellos no tienen un vehículo que vaya a dejar al cliente, ellos no limpian tapicerías, bueno la cantidad de servicios que nosotros tenemos es mucho más amplia. Tenemos cafetería y gimnasio, durante un cambio de aceite en una zona totalmente desinfectada en este momento puede estar tranquilo y hacer su ejercicio y en menos de una hora entregamos su carro con cambio de aceite y con lavado, además de su ejercicio le damos una opción de

que consuma un batido, un café o que venga a trabajar en la zona wifi también. Y no piense en una cafetería externa, sino que también piensa en nosotros como opción.

9. ¿Esta diferencia es fácil de que la imiten o que la tenga la competencia?

Es muy complejo porque esto digamos como a nivel de empresa familiar uno trata de personalizarlo y hacerlo de una forma diferente. Sentir que el carro es de uno, normalmente lo de nosotros no es simplemente colaboradores, que están por su trabajo y todo, pero nosotros como tenemos la familia aquí metida aquí, nos personalizamos y nos metemos más de lleno. Para tratar el vehículo bien, de fidelizar al cliente o sea que venga aquí, que por equis razón pasa un problemita tratar de corregírselo y retribuirlo con alguna cosa, Aparte que los retrocesos son pocos, no hay muchos.

B- Aparte de que debe incluir un aumento en los costos para esas empresas y no sé hasta dónde están dispuestos, porque ya tener una persona lavando carros, o tener tantos servicios cómo se dan, agradan las plataformas y tal vez la competencia no esté dispuesto a dar ese tipo de servicios.

También con la competencia se mete a ver qué está haciendo uno diferente, porque al fin y al cabo nosotros llevamos aquí 25 años y aquí la gente no cree en Cartago, tal vez piensan que Cartago es solo para dormir. Pero aquí hay muy buena mano de obra De hecho yo pienso que la mejor mano de obras está aquí en Cartago. La gente piensa que los mejores técnicos están en San José en empresas grandes no sé cómo Intel, pero aquí a 3 casas vive una persona carguísima que está en Walmart Estados Unidos, en Enterprise rentacar hay una persona que es de paraíso y así vemos los expresidentes y todo. Yo en lo personal creo

como Cartago lucho por dar una imagen de empresa sólida fuerte, con mano de obra sólida que no sean salvadoreños como aquí a la par (Autopits).

Aquí nació el país, aquí fue la matriz del país, usted puede ir donde sea y le van a decir mi abuela o mi abuelo era Cartago porque todo todo el país salió de Cartago. Entonces usted donde quiera que vaya puede ser, bueno vea ese programa linajes de informe 11 todos son Cartago se casó con Cartago y así.

10. ¿De qué manera mantienen los estándares de calidad, hay una persona encargada o protocolos?

Bueno en realidad como te digo uno tiene los hijos metidos aquí, entonces uno trata de qué le copien a uno eso o que lo prediquen, la calidad. Porque a última hora esa calidad no se puede, no puede ser menos, siempre hay que tratar de mejorarla. Bueno los protocolos están escritos de alguna u otra forma. Cosas como cambio de aceite, por ejemplo, por decirle algo un cambio aceite normal nosotros hacemos revisión de luces, es lo primero para ofrecer el servicio de cambiar el bombillo, una vez que se levante la tapa de motor se revisan fajas, se revisan líquidos, batería, cosa que nadie lo ve, filtros y todo eso. Ya cuando el carro está en el aire, obviamente se hace una revisión más rápida, hay cosas que a simple vista se ven, como una bota o una rotula floja que en cuestión de 2 minutos se indica clientes. Son cosas que no hacen otros centros de servicio corrientes, las escobillas que están malas... Nosotros somos los únicos aquí, con la competencia directa que contamos con freno metro podemos hacer las pruebas reales de cuando usted va a RTV, alineamiento, gases. Somos el único aquí que lo tiene, ni Auto Pits, ni Autoservicio, que son competencia directa. Abajo (Agua Caliente) hay una competencia que lo tiene ASACSA. Nosotros tenemos doble entrada y salida eso es un plus usted, tiene de 2 vías por donde ingresar.

11. ¿Qué características comparten la mayor parte de sus clientes, generalmente son de un rango de edad, estilos de vehículos o exigencias similares?

Yo creo digamos, el gusto por la personalización es lo más importante hacer sentir al cliente importante, mantener ese contacto directo. Digamos Dennis(hijo) o Andrea (receptora de clientes) que está por el otro lado o uno que siempre trata de amoldarse al cliente. Porque al fin y al cabo no queremos que el cliente piense que somos caros. Entonces le damos alternativas por decirle algo, hay fibras originales a precio de agencia y una genérica de una buena marca con las mismas especificaciones, pero otra caja, es otra opción más barata.

B- ¿Usted considera que hay un rango de edad entre sus clientes?

Uno se enfoca en todo, aunque digamos ahora con esto de la pandemia, se han guardado todos los juguetitos de chamaquitos. porque nosotros pensamos en que es importante que el chamaquito cuando viene piensa en el taller, bueno es que antes venían muchos. Ahora momentáneamente no, si vienen, pero poquitos. Aquí lo que viene mucho es padre de familia entonces teníamos una zona con pizarra, tizas, pilots y todo. para qué piensa en el taller e ir fidelizando para cuando este muchacho tenga su vehículo piensen en uno.

B- ¿Respecto a los vehículos viene de todo?

Sí por ejemplo ahorita estamos en reconstrucción de un 73 y un 83, a nosotros nos es indiferente porque estamos actualizados y podemos ver los que más viejitos se van haciendo.

También esta semana vimos Lexus, Ferrari que vienen de Escazú, son dos de ahí, Mercedes ya complejos, Audi, BMW, un 740i, un i16 y vehículos de trabajo de la zona como carros ruteros o constructoras, le vemos al INA, al ICE y todas esas empresas estatales.

**Observación 1**

**FECHA: 16 de agosto del 2020**

**LUGAR: Frenos Nacionales A R**

**ENTREVISTADOR: Bryan Alexis Masís Rivera**

**ENTREVISTADO: Rodolfo Chacón Navarro**

Tema	Sub Tema	Observaciones
------	----------	---------------

Recursos de la empresa	<p>-Tangibles: Activos fijos / Activos circulantes</p> <p>-Intangibles Colaboradores / Valor de marca</p>	<p>-Tangibles Activos fijos  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Taller de servicio</li> <li>✓ Rampas de elevación</li> <li>✓ Herramientas para servicios de lubricantes, frenos y mecánica rápida</li> </ul>           Activos circulantes  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aceites, aditivos, lubricantes, repuestos para frenos</li> </ul>           -Intangibles  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mecánicos y administrador</li> </ul> </p>
Cadena de Valor	<p>-Operaciones</p> <p>-Ventas y marketing</p> <p>-Servicio</p> <p>-I y D de producto, tecnología y desarrollo</p> <p>-Gestión de recursos humanos</p> <p>-Administración general</p>	<p>-Operaciones  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambio de aceite</li> <li>✓ Cambio de frenos y servicio de mecánica rápida</li> </ul>           -Ventas y marketing  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Boca a Boca y una página de Facebook</li> </ul>           -Servicio  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ No hay servicio post venta como tal se atienden a los clientes disconformes de manera directa, por el dueño y administrador del local.</li> </ul>           -I y D de producto, tecnología y desarrollo  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se da a través del aprendizaje del dueño y las capacitaciones que ofrecen algunos proveedores.</li> </ul>           -Gestión de recursos humanos  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El manejo de personal se da por el dueño sobre los mecánicos que atienden el local.</li> </ul>           -Administración general  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ EL manejo es por el dueño</li> </ul> </p>

## Observación 2

**FECHA:** 12 de agosto del 2020

**LUGAR:** Partes de Costa Rica S.A

**ENTREVISTADOR:** Bryan Alexis Masís Rivera

**ENTREVISTADO:** Adrián Jiménez Delgado

Tema	Sub Tema	Observaciones
Recursos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tangibles:</li> <li>Activos fijos /</li> <li>Activos circulantes</li> <li>➤ Intangibles</li> <li>Colaboradores /</li> <li>Valor de marca</li> </ul>	<p>Activos Fijos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 2 locales internamente conectados</li> <li>✓ Gatas hidráulicas</li> <li>✓ Equipo de compresores</li> <li>✓ Equipo para inyección de aceite</li> <li>✓ Equipo para lavad de autos (Hidro lavadoras, aspiradoras)</li> <li>✓ Cajas de herramientas con sus respectivas herramientas</li> </ul> <p>Activos Circulantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aceites, aditivos, lubricantes, filtros, repuestos para vehículos</li> <li>✓ Personal mecanico</li> </ul> <p>Intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personal mecánico, expertos en pintura, asesores, cajeros, asistentes...</li> <li>✓ Marca Premium y Auto Partes de Costa Rica</li> </ul>
Cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Operaciones</li> <li>-Ventas y marketing</li> <li>-Servicio</li> <li>-I y D de producto, tecnología y desarrollo</li> <li>-Gestión de recursos humanos</li> <li>-Administración general</li> </ul>	<p>-Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicio de mecánica rápida</li> <li>✓ Lubricentro</li> <li>✓ Carrocería y pintura</li> <li>✓ Estación de lavado</li> </ul> <p>-Ventas y marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Publicidad y anuncios con Geovany Calderón</li> <li>✓ Páginas de Instagram para los diferentes departamentos</li> </ul> <p>-Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programas de seguimiento histórico y post venta de clientes</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>-I y D de producto, tecnología y desarrollo<ul style="list-style-type: none"><li>✓ A través de proveedores</li></ul></li><li>-Gestión de recursos humanos<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Jefes de área: Mecánica, lubricentro, lavado, pintura, etc...</li></ul></li><li>-Administración general<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Dirigida por el dueño don Adrián y es piramidal</li></ul></li></ul>
--	--	---

Instrumento Tesis

¿El entrevistado ejerció su derecho de permanecer en el anonimato?

¿La empresa, representada por el entrevistado ejercio su derecho al anonimato?

La información recuperada mediante esta entrevista va a ser manejada con transparencia y claridad,

tanto con el entrevistado Adrian Jimenez Delgado

de la empresa Parques de Costa Rica SA

como en la aplicación en este trabajo, para así alcanzar los mejores resultados en los objetivos planteados. Así se evitarán conflictos éticos por mal uso o divulgación de la información. Al realizar este trabajo durante una pandemia y una alerta sanitaria que genero un estado de aislamiento, el participante será contactado mediante entrevista

Para garantizar que se cumplan los derechos del participante, se le dará a conocer los objetivos del estudio, entre otras condiciones para su tranquilidad.

Adrian Jimenez - D

Instrumento Tesis

¿El entrevistado ejerció su derecho de permanecer en el anonimato?

¿La empresa, representada por el entrevistado ejercio su derecho al anonimato?

La información recuperada mediante esta entrevista va a ser manejada con transparencia y claridad,

tanto con el entrevistado Rodrigo Olivieri Nussano

de la empresa Franco unisus la AR

como en la aplicación en este trabajo, para así alcanzar los mejores resultados en los objetivos planteados. Así se evitarán conflictos éticos por mal uso o divulgación de la información. Al realizar este trabajo durante una pandemia y una alerta sanitaria que genere un estado de aislamiento, el participante será contactado mediante.....

Para garantizar que se cumplan los derechos del participante, se le dará a conocer los objetivos del estudio, entre otras condiciones para su tranquilidad.



## DECLARACIÓN JURADA

Yo (Bryan Alexis Masis Rivera), cédula de identidad número 3-0471-0827, en condición de egresado de la carrera de Administración de empresas 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 “ **Estudio de los factores que influyen en la creación de una cadena de valor, enfocados en un emprendimiento de una pyme, en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el Cantón de Oreamuno, de Cartago en el periodo 2020.** ” 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 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 Llorente de Tibás, el lunes catorce de diciembre del 2020

NOMBRE COMPLETO

Bryan Alexis Masis Rivera

FIRMA

BRYAN ALEXIS MASIS RIVERA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por BRYAN ALEXIS  
MASIS RIVERA (FIRMA)  
Fecha: 2020.12.14  
13:06:12 -06'00'

## CARTA DEL TUTOR

San José, 11 de diciembre de 2020

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

Estimado señor:

El estudiante Bryan Alexis Masís Rivera, cédula de identidad número 3-0471-0827, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado ***Estudio de los factores que influyen en la creación de una cadena de valor, enfocados en un emprendimiento de una pyme, en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el Cantón de Oreamuno, de Cartago en el periodo 2020***, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia.

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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

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

Atentamente,

SEIR FRANCISCO  
 CHACON ACHI  
 (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
 SEIR FRANCISCO CHACON  
 ACHI (FIRMA)  
 Fecha: 2020.12.11 14:44:10  
 -06'00"

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

---

**CARTA DE LECTOR**

San José, 13 de enero del 2021

**Universidad Hispanoamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Atención: Dpto. Servicios Estudiantiles, Recinto Llorente**

Estimados señores:

El estudiante Bryan Alexis Masis Rivera, cedula numero 3 0471 0827 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Estudio de los factores que influyen en la creación de una cadena de valor, enfocados en un emprendimiento de una pyme, en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el cantón de Oreamuno de Cartago en el periodo 2020"**, el cual ha elaborado para obtener el grado de Licenciado en Administración de Negocios, con énfasis en Gerencia.

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

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

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

Atentamente,

**RONALD ORTIZ RAMIREZ**  
(FIRMA)



Firmado digitalmente  
por RONALD ORTIZ  
RAMIREZ (FIRMA)  
Fecha: 2021.01.13  
17:53:23 -06'00'

**MSc. Ronald Ortiz Ramírez**  
**Cédula 1 591 178**  
**CPCECR 2146**

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

San José, \_14 enero 2021\_

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a)       Bryan Alexis Masís Rivera       con número de identificación       3 0471 0827       autor (a) del trabajo de graduación titulado       Estudio de los factores que influyen en la creación de una cadena de valor, enfocados en un emprendimiento de una pyme, en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el Cantón de Oreamuno, de Cartago en el periodo 2020.

***Estudio de los factores que influyen en la creación de una cadena de valor, enfocados en un emprendimiento de una pyme, en el mercado de lubricantes y grasas para vehículos, en el Cantón de Oreamuno, de Cartago en el periodo 2020.***

presentado y aprobado en el año       2021       como requisito para optar por el título de       Licenciatura en administración de empresas 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.

Cordialmente,

BRYAN ALEXIS MASÍS RIVERA (FIRMA)  
Firmado digitalmente por BRYAN ALEXIS MASÍS RIVERA (FIRMA)  
Fecha: 2021.01.14 11:01:26 -05'00'

\_\_\_\_\_  
Firma y Documento de Identidad

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

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

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

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

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