

Universidad Hispanoamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Negocios con énfasis en
Gerencia

Tesis para optar por el grado académico de
licenciatura

La determinación del cuadrante de la matriz de
FODA en la que se
encuentra la PYME Corporación Mather en
relación con la estrategia genérica

**competitiva ubicada en el cantón de Paraíso,
Cartago en el segundo cuatrimestre del
2025.**

Gabriela Mata Torres

Mayo, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
AGRADECIMIENTOS	7
DEDICATORIA	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	12
1.1.2 Delimitación del problema	33
1.1.3 Justificación.....	34
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	34
1.3 OBJETIVOS	34
1.3.1 Objetivo general	34
1.3.2 Objetivos específicos.....	35
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	35
2.1 MARCO TEÓRICO	35
2.2 MARCO CONCEPTUAL	53
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	55
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	56
3.1 ENFOQUE.....	56
3.2 ALCANCE.....	57
3.3 DISEÑO.....	59
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	67
3.4.1 Población.....	67
3.4.2 Tipo de muestra	67

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	69
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	72
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	76
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	77
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	96
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
6.2 LIMITACIONES.....	113
CAPÍTULO VII: PROPUESTA*.....	114
7.1 Nombre de la propuesta.....	114
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará.....	114
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta.....	114
7.4 Cronograma de actividades y responsables.....	115
7.5 Presupuesto necesario para su implementación.....	116
7.6 Fases de la propuesta.....	116
7.7 Referencias.....	120
REFERENCIAS.....	121
ANEXOS.....	123
Anexo 1. Declaración Jurada.....	140
Anexo 2. Consentimiento Informado.....	141
Anexo 3. Carta de autorización de la entidad.....	147
Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor/de la Tutora.....	148
Anexo 5. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora.....	149
Anexo 6. Carta de aprobación del/la profesional en Filología.....	150
Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT.....	151

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	67
TABLA 2	72
TABLA 3	115

ÍNDICE DE FIGURAS

GRÁFICO 1	77
GRÁFICO 2	78
GRÁFICO 3	78
GRÁFICO 4	79
GRÁFICO 5	79
GRÁFICO 6	80
GRÁFICO 7	80
GRÁFICO 8	81
GRÁFICO 9	81
GRÁFICO 10	82
GRÁFICO 11	82
GRÁFICO 12	83
GRÁFICO 13	85
GRÁFICO 14	86
GRÁFICO 15	86
GRÁFICO 16	87
GRÁFICO 17	87
GRÁFICO 18	88
GRÁFICO 19	88
GRÁFICO 20	89
GRÁFICO 21	89

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a la Universidad por brindarme la oportunidad de formarme profesional y personalmente, así como por proporcionar los recursos y el entorno académico necesarios para el desarrollo de esta investigación.

Expreso mi sincero agradecimiento a mi tutor, por su guía constante, paciencia, orientación académica y valiosos aportes durante la elaboración de este trabajo. Su acompañamiento fue fundamental para culminar esta etapa con éxito.

Asimismo, agradezco a todos los profesores que formaron parte de mi carrera, quienes con su conocimiento, dedicación y compromiso contribuyeron significativamente a mi formación profesional. Cada enseñanza recibida dejó una huella importante en mi desarrollo académico y personal.

DEDICATORIA

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por darme la vida, la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa tan importante. Su guía y su fidelidad han sido mi sostén en cada desafío.

A mis padres, quienes siempre hicieron todo lo posible por brindarme la mejor educación y las mejores oportunidades. Su esfuerzo, sacrificio y amor incondicional han sido la base de cada meta alcanzada. Este logro también es de ustedes.

Finalmente, a cada persona que estuvo a mi lado durante estos años de carrera: familiares, amigos y compañeros que me apoyaron, me animaron en los momentos difíciles y celebraron cada avance. Gracias por ser parte fundamental de este camino.

RESUMEN

Esta investigación analizó la determinación del cuadrante de la matriz FODA en el que se encuentra la PYME Corporación Mather S.A, en relación con la estrategia genérica competitiva, ubicada en el cantón de Paraíso, Cartago, durante el segundo cuatrimestre del 2025. La justificación del estudio radica en la importancia de que las pequeñas y medianas empresas conozcan su realidad interna y externa para tomar decisiones estratégicas que fortalezcan su competitividad.

El objetivo general fue analizar el cuadrante FODA y su relación con la estrategia competitiva de la empresa. Para eso, se plantearon tres objetivos específicos: identificar el estado de las variables internas y externas de la matriz FODA, catalogar el cuadrante correspondiente a la situación actual de la empresa, y relacionar ese resultado con una estrategia genérica competitiva.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con un alcance descriptivo. Se utilizó un diseño no experimental transversal para la parte cuantitativa y investigación-acción para la cualitativa. La población estuvo conformada por 30 colaboradores, 1 gerente y 1 dueño de la empresa, empleándose como instrumentos encuestas con preguntas cerradas para los colaboradores y entrevistas con preguntas abiertas para la gerencia. Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadística descriptiva, y los cualitativos a través de transcripciones y análisis temático.

Los principales resultados mostraron que Corporación Mather S.A posee fortalezas sólidas, como una reputación consolidada en 25 años, un equipo técnico capacitado y una comunicación interna efectiva. Sin embargo, presenta debilidades en la gestión del talento, específicamente en retroalimentación periódica y capacitación continua. En el entorno externo, la empresa aprovecha oportunidades como la tendencia a la tercerización en el sector público, pero enfrenta amenazas como la alta dependencia del gobierno, la competencia basada en precios bajos y la exposición a cambios regulatorios.

El análisis situó a la empresa en el cuadrante FA (Fortalezas-Amenazas) de la matriz FODA, lo que indica una estrategia defensiva en la que utiliza sus fortalezas para contrarrestar las amenazas

externas. Esta posición se relaciona con una estrategia genérica competitiva de enfoque o nicho con diferenciación, especializada en servicios técnicos informáticos para el sector público, particularmente la CCSS, sustentada en calidad, confianza y atención personalizada.

Se concluye que, aunque la empresa se encuentra en una posición defensiva estable, debe abordar sus debilidades en gestión humana y reducir su dependencia del sector público mediante una diversificación controlada. Se recomienda implementar un sistema integral de gestión del talento, desarrollar un plan de diversificación de mercados, crear un fondo de contingencia financiera y fortalecer programas de fidelización y certificación de calidad, para asegurar su sostenibilidad y crecimiento futuro.

Palabras Clave: Matriz FODA, estrategia competitiva, PYME, análisis interno, análisis externo.

Abstract

This research analyzed the determination of the SWOT matrix quadrant in which the SME Corporación Mather S.A. is located, in relation to the generic competitive strategy, located in the canton of Paraíso, Cartago, during the second quarter of 2025. The justification for the study lies in the importance of small and medium-sized enterprises knowing their internal and external reality to make strategic decisions that strengthen their competitiveness.

The general objective was to analyze the SWOT quadrant and its relationship with the company's competitive strategy. To this end, three specific objectives were set: to identify the state of the internal and external variables of the SWOT matrix, to classify the quadrant corresponding to the company's current situation, and to relate this result to a generic competitive strategy.

The research was developed under a mixed approach (qualitative and quantitative), with a descriptive scope. A non-experimental cross-sectional design was used for the quantitative part and action research for the qualitative part. The population consisted of 30 employees, 1 manager, and 1 owner of

the company, using closed-question surveys for employees and open-question interviews for management as instruments. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, and qualitative data through transcriptions and thematic analysis.

The main results showed that Corporación Mather S.A. has solid strengths, such as a consolidated reputation over 25 years, a trained technical team, and effective internal communication. However, it presents weaknesses in talent management, specifically in periodic feedback and continuous training. In the external environment, the company takes advantage of opportunities such as the trend towards outsourcing in the public sector, but faces threats such as high dependence on the government, competition based on low prices, and exposure to regulatory changes.

The analysis placed the company in the ST (Strengths-Threats) quadrant of the SWOT matrix, indicating a defensive strategy in which it uses its strengths to counter external threats. This position is related to a generic competitive strategy of focus or niche with differentiation, specialized in IT technical services for the public sector, particularly the CCSS, based on quality, trust, and personalized attention.

It is concluded that, although the company is in a stable defensive position, it must address its weaknesses in human management and reduce its dependence on the public sector through controlled diversification. It is recommended to implement a comprehensive talent management system, develop a market diversification plan, create a financial contingency fund, and strengthen customer loyalty and quality certification programs to ensure its future sustainability and growth.

Key Words: SWOT matrix, competitive strategy, SME, internal analysis, external analysis.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

1.1.1.1 Antecedentes internacionales

- a) En el trabajo de investigación denominado “Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para Sociedad Informática de Servicios Sermaluc Ltda.” el autor B. Isaacura (2017) definió el siguiente objetivo general:

Diseñar y proponer un Sistema de Control de Gestión para Sociedad Informática de Servicios Sermaluc Ltda. y entregar a la dirección de la organización un conjunto de herramientas que contribuya en el proceso de definición y seguimiento a la ejecución de sus planes estratégicos. (p.10)

En cuanto al enfoque de la investigación, es mixto ya que B. Isaacura (2017) afirma que:

La elaboración y análisis del FODA cuantitativo contribuye a identificar potenciales estrategias para hacer frente al entorno en cual se desenvuelve la empresa, esto es, evaluar cómo aprovechar las oportunidades del mercado y prepararse para las posibles amenazas, sustentándose en las capacidades y recursos de la organización.

Y que, como parte del proceso de formulación de la estrategia contenida en este documento, se generaron varias reuniones de trabajo en cuya agenda se incluyó una revisión acerca de cuál era la propuesta específica de Sermaluc para sus clientes. (p.29-30)

Las recomendaciones que se dan para Sermaluc luego de la investigación según B. Isaacura (2017) son las siguientes:

La aplicación de una encuesta de satisfacción a los clientes con respecto al producto y el servicio entregado debe medir las diferentes perspectivas que para el cliente representan el concepto de “solución a la medida”. Dado que cada solución se diseña con base en los requerimientos específicos del cliente, la solución siempre será a la medida. Pero más allá del cumplimiento de especificaciones funcionales, una solución a la medida incluye también criterios como entregada en la fecha requerida por el cliente, un equipo que responde rápidamente a posibles cambios de alcance, entre otros elementos a considerar. Implementar técnicas de “peer review” de software consiste en que los desarrollos realizados sean revisados a través de pruebas unitarias (pruebas de código previas a la etapa oficial de pruebas) ejecutadas por un analista de construcción distinto al que entregó el desarrollo. Esto aporta no sólo una prueba adicional, sino una segunda opinión que podría sugerir un ajuste en pro de la eficiencia del producto entregado. Se considera una iniciativa estratégica puesto que será necesario invertir horas adicionales en recursos de desarrollo para que esto sea posible. Con respecto a la trazabilidad de requerimientos, su medición permite monitorear el cumplimiento de los objetivos del proyecto, de los requerimientos técnicos y de los casos de pruebas; es importante asegurar que la información esté disponible para todo el equipo de proyecto. El objetivo principal de esta iniciativa es documentar la relación entre estos tres (3) componentes, con lo cual se asegura que no exista ningún objetivo del proyecto sin especificación técnica o sin caso de prueba, lo que debería reducir no sólo los errores de omisión sino los errores por fallas en las especificaciones funcionales del sistema. El proceso de Gestión de Defectos es fundamental para un control efectivo de los errores del sistema, ya que propone asegurar su registro para identificar los tipos de defectos encontrados y supone

además la medición de los tiempos promedio de resolución. Estos indicadores son la base para tomar decisiones que contribuyan no sólo a mejorar la atención de defectos sino a sugerir mejorar en el proceso de desarrollo de software. Por último, el contar con una herramienta de pruebas automatizadas aporta en mejorar los tiempos de ejecución de pruebas (ciclos de prueba muy complejos se pueden ejecutar en un tercio del tiempo requerido si se hace de la forma tradicional), y en reducir los errores humanos en la identificación de defectos lo que incrementa la calidad de la prueba. Lo relevante es saber identificar cuándo es eficiente automatizar las pruebas, ya que la programación de los casos de prueba requiere un tiempo significativo, por lo que no siempre es posible mejorar los tiempos. (p.77)

- b)** En el trabajo de investigación denominado “Direccionamiento Estratégico en Microempresas de Actividad Comercial en Santiago de Cali - Colombia” el objetivo general es “Diseñar un plan de direccionamiento estratégico en una microempresa de actividad comercial en Santiago de Cali - Colombia” (D. Bolaños, J. Torres, 2019, p.16).

En cuanto al enfoque de la investigación, es cualitativo ya que, D. Bolaños, J. Torres (2019) explican que:

El proceso de obtención de información se llevó a efecto mediante el uso de la técnica la entrevista estructurada dirigida a los gerentes y colaboradores para determinar como también comprender los diferentes procesos y el cumplimiento de las funciones de acuerdo con la naturaleza de la microempresa y la encuesta a través del diseño de un cuestionario con escala Likert orientada a los clientes de la microempresa. Proceso que permitió profundizar sobre el quehacer de las diferentes unidades que conforman la microempresa, así como conocer las percepciones de los clientes sobre la relación producto-costo-calidad. (p.28)

Por último, para las recomendaciones y conclusiones D. Bolaños, J. Torres (2019) llegan a que:

Como recomendaciones ante los resultados del informe presentado, se menciona la necesidad de lograr la implementación de la propuesta del plan de direccionamiento estratégico, considerado como un instrumento que guía el quehacer y las estrategias para poder llevar la compañía hacia mejores resultados. Así como también, proyectar alternativas de solución ante las frecuentes debilidades surgidas desde lo interno de la microempresa pero que se proyecta con impactos pocos deseables ante las dinámicas surgidas por contextos de empresas competitivas del mercado. Por último, los resultados de este proyecto demostraron que la diferencia de las empresas que logran sobresalir a diferencia de aquellas que se estancaron no depende en gran medida del trato con los clientes, así como también garantizar una organización altamente eficaz y eficiente. Asimismo, la dinámica de desarrollo de la pasantía permitió llevar a efecto la adopción de las actividades preliminares que fundamentan el plan de direccionamiento, permitiendo por parte de los miembros de la microempresa explorar nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento empresarial. (p.61)

- c) En el trabajo de investigación denominado “Plan Estratégico direccionado a la competitividad de una Mediana Empresa Industrial de Muebles en Santiago de Cali- Colombia” el objetivo general es “Diseñar un plan estratégico soportado en factores de éxito, que posibiliten a la gerencia de la organización optimizar procesos, rentabilidad y competitividad en la industria de muebles en la ciudad de Santiago de Cali” (C. Torres, 2021, p.23).

En cuanto al enfoque de la investigación, es mixto ya que C. Torres (2021) nos comenta que:

En primera medida se llevará a cabo este método por medio de la recolección de datos de manera cualitativa en el lugar de los hechos, que es una empresa industrial dedicada a la fabricación de muebles, en donde se tomara como medida crear lazos de confianza con el

personal, seguido de la realización de entrevistas individuales a los mismos sobre cómo perciben el funcionamiento de la organización.

Seguido con lo anterior se pasó a la investigación tipo cuantitativa, método por el cual se evaluarán hechos o causas que puedan afectar la organización por medio de análisis de inventarios, demográfico, materia prima entre otros que arrojaron datos numéricos los cuales pueden ser analizados por herramientas de estadísticas, medición, tablas dinámicas para poder evidenciar si se es efectivo a la hora de comenzar su producción o tomar decisiones en marcha para el buen funcionamiento de la misma. (p.46)

Para la población y la muestra C. Torres (2021) tomó en cuenta lo siguiente:

El tipo de muestra por áreas dentro de la empresa objeto de estudio, edad entre los 18 y 25, 26 y 25, 36 y 45, 46 años en adelante, adicionalmente se clasificaron por género y el tiempo entre 1 y tres años en adelante que llevan laborando dentro de la empresa, con el fin de conocer estos datos y pasar a la formulación de entrevista y cuestionario con el gerente y encargados para conocer su estado al inicio de este trabajo. La investigación a realizar se llevará a cabo en una mediana empresa industrial de fabricación de muebles en Santiago de Cali, por esa razón se implementará el método de muestreo no probabilístico por efectos de conveniencia, ya que este se basa en la elección específica de los participantes. Es por esto que se tendrá en cuenta a todo el personal o círculo que tiene influencia en el funcionamiento de la empresa un total de 50 colaboradores. (p.47-48)

Por último, para las recomendaciones y conclusiones C. Torres (2021) desarrolló lo siguiente:

Lo expuesto a lo largo de este trabajo de grado, puede concluir que el direccionamiento estratégico abarca un sin número de factores que permiten realizar autoevaluaciones para la formulación de predicciones, aterrizadas a la realidad, por medio de estrategias

encaminadas al cumplimiento de objetivos. Adicionalmente, brinda un soporte amplio para el mejoramiento y fortalecimiento, tanto estructural como en procesos para que la empresa pueda generar atributos no identificados que funcionen como soporte para una estrategia o planes de acción. Es por eso que sin importar el tamaño de la organización. El direccionamiento estratégico estudia a detalle todas las áreas y procesos involucrados para encontrar un mejoramiento continuo. (p.120)

Siguiendo con las recomendaciones y conclusiones C. Torres (2021) desarrolló también lo siguiente:

Para darle finalidad a este trabajo de grado, se recomienda al gerente y sus colaboradores, leer en detalle este documento y buscar la forma más rápida de aplicabilidad al interior de la empresa, con el fin de buscar una mejora significativa en sus procesos, buscando aumentar la competitividad. (p.121)

d) En el trabajo de investigación denominado “Plan de Negocio y Análisis de Viabilidad de una Empresa de Arrendamiento de Maquinaria y Equipos Operativos en Bogotá DC.” el autor J. Valdés (2023) definió el siguiente objetivo general:

El objetivo general del proyecto de grado se enfocará en la evaluación de viabilidad de una empresa de alquiler de equipos y maquinaria para la construcción a corto, mediano y largo plazo, al igual que identificar los factores clave que afecten el éxito y la rentabilidad de la empresa. También, se desarrollarán recomendaciones estratégicas para mejorar su sostenibilidad y crecimiento potencial en el sector. (p.9)

En cuanto al enfoque de la investigación, el autor J. Valdés (2023) dice que es:

Mixto ya que se utilizaron diferentes fuentes para respaldar el análisis del mercado de alquiler de equipos y maquinaria para la construcción:

Para respaldar las tendencias, se emplearán datos estadísticos del mercado, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones. Además, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de las encuestas y entrevistas realizadas con los profesionales de la industria de la construcción, ofreciendo una comprensión detallada de las demandas y necesidades del mercado. (p.12)

Su población fueron trabajadores de la industria de la construcción como “maestros de obra, ingenieros residentes, interventoría, SISO, contratista, ingenieros civiles con especialización en gerencia de proyectos, dueños de constructoras y empresas dedicadas a licitaciones públicas y proyectos de toda índole” (Valdés, 2023, p.17). Tomaron como muestra un total de 14 profesionales, entrevistando 2 personas por cargo.

Los resultados de esta investigación según J. Valdés (2023) dieron las siguientes conclusiones:

En conclusión, la tesis aborda exhaustivamente la complejidad y dinámica de la industria de la construcción, destacando la importancia del sector de servicios de alquiler de equipos y maquinaria para impulsar el desarrollo eficiente de proyectos. El enfoque estratégico propuesto para la empresa de alquiler se apoya en un análisis financiero detallado de dos años de operación. Durante el primer año, la empresa enfrentó desafíos financieros evidenciados por indicadores como el ROE y el RAF en terreno negativo. Sin embargo, el segundo año marcó un punto de inflexión al lograr un neto postax positivo de \$27,949,533 pesos colombianos, señalando la recuperación de la inversión inicial y el inicio de beneficios sostenibles. En cuanto a los indicadores financieros, el ROI del 1.513 evidencia la rentabilidad de la inversión, pero se recomienda un análisis comparativo para identificar oportunidades de mejora. El ROE del 4.5%, aunque positivo, sugiere áreas de optimización para superar a la competencia. El Punto de Equilibrio del 0.156 muestra una

posición sólida en la industria, pero el análisis de sensibilidad podría perfeccionar estrategias de costos. El RAF de 93,165.11 indica la capacidad de emplear deuda, pero se sugiere un equilibrio más cuidadoso para respaldar el crecimiento. El Coeficiente de Liquidez Inmediata RT de 0.25 refleja una posición financiera saludable, manteniendo capacidad de reacción sin comprometer la rentabilidad. Finalmente, el Fondo de Maniobra (FM) de 5.33 evidencia una gestión eficiente y solidez financiera, aunque se podrían explorar estrategias para optimizar la gestión de inventarios y el ciclo de cobro. Por otro lado, al centrarnos en la evaluación completa de la viabilidad de una empresa de alquiler a corto, mediano y largo plazo, se incluyó la gestión de proyectos en construcción con estrategias empresariales sólidas. Este proyecto, fruto de estudios e investigación intensiva, no solo ha identificado los puntos fuertes de la industria para potenciarlos, sino que también ha señalado áreas de mejora para mantenerse en un entorno altamente competitivo. (p.35)

- e) En el trabajo de investigación denominado “Planificación Estratégica para una Empresa de Ingeniería, dedicada a la Prestación de Servicios Integrales de Electricidad y Automatización Industrial” el autor J. Olivares (2024) definió el siguiente objetivo general:

Desarrollar un plan estratégico que permita a la empresa Seals establecer una ventaja competitiva en los segmentos donde ofrece sus servicios, alineando los objetivos estratégicos con su declaración de visión y misión empresarial y con las acciones planificadas para la implementación de esta estrategia. (p.3)

En cuanto al enfoque de la investigación, es cualitativo ya que “se realizaron entrevistas con actores clave en la industria minera y productiva, utilizando un conjunto de 10 preguntas abiertas que cubren los temas mencionados” (J. Olivares, 2024, p.14).

La población está constituida por “expertos de diversos sectores relacionados con la minería y proyectos de infraestructura” (J. Olivares, 2024, p.14). Para la muestra se tomaron en cuenta 6 de ellos (jefe de proyectos, ingeniero especialista, gerente comercial, administrador de contratos, jefe de oficina técnica, e inspector técnico).

Los resultados de esta investigación según J. Olivares (2024) dieron las siguientes conclusiones:

La tesis presenta un análisis integral de las oportunidades que Seals Automatización puede aprovechar para establecer una ventaja competitiva en el competitivo mercado de contratistas y subcontratistas. La empresa se encuentra en una fase crucial de crecimiento, impulsada por el aumento de las ventas y la necesidad de expandir su nómina para cumplir con las exigentes expectativas de los clientes en términos de calidad, seguridad y tiempos de entrega. A pesar de la falta de formalidad en ciertos procesos, Seals Automatización está en camino de estandarizarse y obtener certificaciones de calidad. La adopción del Balanced Scorecard como metodología de planificación estratégica es esencial para alinear las operaciones de Seals Automatización con sus objetivos estratégicos. Las iniciativas propuestas en cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard, incluyendo financiera, del cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, están diseñadas para impulsar el crecimiento y la innovación, promoviendo al mismo tiempo la sostenibilidad. Una estrategia clave identificada es la diferenciación, que se centra en mejorar continuamente la calidad de los servicios para aumentar su valor en el mercado. Esta estrategia se complementa con un enfoque de 'lock-in', buscando fidelizar a los clientes mediante servicios personalizados que generen lealtad y dependencia a largo plazo. Seals Automatización también ha comenzado a formar alianzas estratégicas con empresas relacionadas y ha invertido en herramientas de TI,

como ERP y sistemas de gestión de documentos, para manejar el creciente volumen de datos y mejorar la eficiencia operativa.

El análisis financiero indica que la implementación del plan estratégico propuesto ofrece resultados positivos y superiores en comparación con el escenario sin un plan estratégico. Incluso en el escenario más pesimista, con un Valor Presente Neto de 99.116.304 pesos chilenos y una Tasa Interna de Retorno de 39,2%, el plan estratégico muestra un Valor Presente Neto favorable y una Tasa Interna de Retorno que supera la tasa de mercado, incluso si se considera la Tasa Interno de Retorno Mejorada (TIRM) del 33,1%. Esto sugiere que las iniciativas estratégicas propuestas no solo son viables sino también rentables. La empresa ha establecido su visión, que sirve de base para definir estrategias enfocadas en el crecimiento y la expansión, la excelencia en la experiencia del cliente, la gestión del desarrollo profesional, la innovación y el desarrollo sostenible. Estas estrategias requieren la implementación de diversas iniciativas, desde el desarrollo de planes de marketing y reinversión en innovación hasta el fortalecimiento de las fuerzas de ventas y la mejora de los procesos internos. En resumen, la implementación de esta planificación estratégica no solo mejorará la posición de mercado de Seals Automatización, sino que también promoverá un entorno de innovación y excelencia operativa. La tesis proporciona un plan detallado y un camino claro para que Seals Automatización alcance sus objetivos estratégicos y consolide su éxito en el futuro. Con un enfoque en la diferenciación, la mejora continua de la calidad de servicio y la fidelización de clientes a través de servicios personalizados, Seals Automatización puede esperar un crecimiento sostenido y un fortalecimiento en su posición de mercado. (p.66)

1.1.1.2 Antecedentes nacionales

- a) En el trabajo de investigación denominado “Propuesta de Plan de Mercadeo Estratégico para la Empresa Soluciones 506 S.A” el objetivo general es “evaluar la estrategia comercial actual de la empresa Soluciones 506, S.A. desde la perspectiva de los clientes que han tenido contacto con la empresa en el último semestre del año 2014” (M. Herrera, 2015, p.43).

En cuanto al enfoque de la investigación, es mixto ya que M. Herrera (2015) afirma que:

Para el desarrollo de este trabajo final de graduación se utilizará como base una modalidad de investigación con un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, ya que ambas técnicas son complementarias y cada una de ellas responde mejor a los distintos objetivos de la investigación. El método de investigación cuantitativa a utilizar será el de encuestas, por medio de un cuestionario detallado, el cual será el instrumento de recopilación de datos para medir el alcance y generalizar los resultados de los clientes. El método de investigación cualitativa a utilizar serán las entrevistas a profundidad, las cuáles ayudarán a concluir la investigación exploratoria. El objetivo es analizar las percepciones del personal de la empresa, proporcionar conocimientos internos relevantes y comprender el entorno del evento. (p.44)

La población se conforma por clientes aleatorios y por el gerente de la empresa, para el método cuantitativo como el cualitativo respectivamente, M. Herrera (2015) afirma que:

La población sujeta al estudio cuantitativo está conformada por un muestreo aleatorio simple, representado aproximadamente por sesenta clientes. Esta muestra concentra a los clientes que han utilizado los servicios de la empresa Soluciones 506, S.A. en el último semestre del año 2014 y representa un 95% de nivel de confianza y un margen de error del 5%. Evidentemente, se eligieron estos clientes debido a que ellos pueden suministrar una valoración objetiva acerca de la empresa y sus servicios a partir de su reciente

experiencia al contratar los servicios de Soluciones 506, S.A. Por su parte, para el desarrollo del estudio cualitativo se trabajará con el Gerente General de la empresa Yeremy Marín, en una entrevista a profundidad, donde también se compartirán los resultados de la encuesta a los clientes. (p. 45)

En cuanto a las conclusiones y recomendaciones, M. Herrera (2015) llegó a que:

Las industrias están en constante transformación y es importante que las empresas que las conforman estén al tanto de los cambios necesarios para poder participar eficazmente en ellos y tomarlos como ventajas competitivas. Debido a que la empresa carecía de un plan estratégico, los objetivos de la empresa no estaban claros, y ahora que existe una propuesta, si la siguen, sobresalen oportunidades de gran valor para la organización y el crecimiento comercial de la empresa. Una de las claves de éxito de una empresa es llegar a conocer al cliente, sus necesidades y sus características, por lo que este trabajo aportó grandes descubrimientos para la organización. La principal recomendación que se puede hacer a la empresa Soluciones 506, S.A. es la contratación de personal especializado en mercadeo y ventas. La empresa no debería carecer de una persona que asigne su tiempo al desarrollo de la marca y las actividades necesarias para lograrlo. El Gerente General debe cumplir con sus funciones y no hacer el papel de personal multifuncional, ya que se puede perder el enfoque en las distintas tareas. Adicionalmente, se sugiere el desarrollo de una propuesta de mercadeo para el largo plazo de la empresa, que pueda incluir diferentes actividades y medios publicitarios a los sugeridos en este proyecto, ya que el mercadeo debe contar con un continuo esfuerzo para ver mejores resultados comerciales. (p.88-89)

- b)** En el trabajo de investigación denominado “Estudio Situacional y Formulación de un Plan de Negocios para la Microempresa RoyGas, localizada en Daniel Flores, Pérez Zeledón” el objetivo general es “Diseñar un plan de negocios que le permita a la microempresa

ROYGAS, mejorar su gestión administrativa y su posición competitiva en el mercado.” (R. Hidalgo, R. Monge, 2015, p.13).

En cuanto al enfoque de la investigación, es cualitativo ya que R. Hidalgo y R. Monge (2015) afirman que:

Caracterización de la empresa: Como instrumento se aplicó una entrevista al administrador con el propósito de identificar los aspectos positivos que van a permitir el desarrollo de la microempresa ROYGAS. **Gestión financiera:** Se procederá a evaluar los indicadores mediante una entrevista que se le aplicará al administrador de ROYGAS. Esto para comprobar la existencia o la falta de la gestión financiera de la microempresa. (p.15)

Siguiendo con el enfoque de la investigación, R. Hidalgo y R. Monge (2015) afirman que:

Gestión del Recurso Humano: Se utilizará una entrevista para documentar como está funcionando la microempresa en lo referente a la gestión de recursos humanos. Con el propósito de identificar si la empresa lleva control sobre esta gestión. **Gestión del mercado:** La instrumentalización será mediante una encuesta y la observación, se identificará como es el entorno de la microempresa ROYGAS ante el mercado local. (p.16-17)

Siguiendo con el enfoque de la investigación, R. Hidalgo y R. Monge (2015) afirman que:

Gestión de Control: Se realizará un cuestionario como instrumento para aplicárselo al administrador con el propósito de evaluar el funcionamiento de la gestión de control en la microempresa. **Factores externos:** La instrumentalización para esta variable se analizará mediante investigación y recolección de datos a través de la documentación existente en la microempresa, así como documentación externa: libros, revistas y base de datos. Esto con el propósito de identificar el entorno externo donde está ubicada la microempresa ROYGAS. (p.18-20)

Siguiendo con el enfoque de la investigación, R. Hidalgo y R. Monge (2015) afirman que:

Descripción de los competidores: La instrumentalización se hará mediante observación y la recolección de datos de la competencia que tiene la microempresa ROYGAS.

Entorno competitivo (Porter): La instrumentalización se hará por medio de la información que puedan brindar los proveedores y los clientes de la microempresa ROYGAS. (p.20-22)

Siguiendo con el enfoque de la investigación, R. Hidalgo y R. Monge (2015) afirman que:

Cultura Organizacional: Los instrumentos utilizados para esta variable serán por medio de una entrevista al administrador de la microempresa ROYGAS. **Gestión:** Los instrumentos mediante los cuales se recolectará la información serán las entrevistas aplicadas al encargado de la microempresa. **Estrategia de Comercialización:** El instrumento que se utilizará para el estudio de esta variable será mediante el FODA que se realizará a la microempresa ROYGAS. **Proyecciones Financieras:** Para la instrumentalización de esta variable se realizó un análisis sobre los estados financieros de la microempresa ROYGAS. (p.22-26)

En cuanto a la población y a la muestra, R. Hidalgo y R. Monge (2015) nos explican que:

Para esta investigación la población está definida por los usuarios del servicio que la microempresa ROYGAS brinda, en este segundo elemento se presenta el obstáculo de determinar con exactitud la cantidad de usuarios, por lo que se recurrió a recopilar la información con el microempresario, y así obtener una cantidad aproximada de usuarios mensuales de dicha microempresa, dando como un total de 320 clientes. (p.33)

Siguiendo con la población y la muestra, R. Hidalgo y R. Monge (2015) nos explican que:

En esta investigación se utiliza un muestreo aleatorio simple, ya que el objetivo es que todos los clientes de la microempresa ROYGAS que forman la población de estudio, posean las mismas probabilidades de formar parte de la muestra. Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula, la cual dio como resultado 175 usuarios, tomando

como referencia los siguientes parámetros, Z que va a representar un coeficiente de confianza del 95% con un valor de 1.96, donde la variabilidad va a ser representada por $(p.q)$ con un valor equivalente a 0.5, el error muestral que es E con un valor del 5% y finalmente una población de investigación con un valor de 320 y representada con la letra N . (p.34)

Después de toda la investigación, R. Hidalgo y R. Monge (2015) llegaron a las siguientes recomendaciones:

Se propone la creación de una estrategia de diversificación para el mercado basada en la confianza del cliente, la experiencia que se posee en el mercado del servicio y la poca competencia existente actualmente dentro del mismo, también se recomienda solicitar al INA las capacitaciones necesarias para ampliar los conocimientos, técnicas, estrategias y procedimientos que colaboren a que la microempresa sea una organización sólida.

Se le propone a la microempresa la implementación de un plan de negocios que lograra una estabilidad financiera y comercial para enfrentar los cambios que se puedan presentar a mediano plazo.

Se recomienda crear una estrategia de promoción para la microempresa ROYGAS donde se incluyan las nuevas regulaciones gubernamentales para el comercio del gas a la vez desarrollar una estrategia de promoción para la microempresa ROYGAS y establecer por medio del proceso promocional el aumento de la demanda y a la vez lograr un incremento en las ventas anuales. (p.184-188)

- c) En el trabajo de investigación denominado “Planeación Estratégica un Enfoque Integral: Caso para Apartamentos El Tecal, Puerto Carrillo, Hojanca, Guanacaste, Costa Rica” el objetivo general es “Diseñar un plan estratégico integral para apartamentos El Tecal, apto

para tomarse como un referente de gestión administrativo-operacional en Mi Pymes turísticas de hospedaje.” (M. Díaz, 2019, p.4).

En cuanto al enfoque de la investigación, es mixto ya que M. Díaz (2019) afirma que:

Para este caso, se usará el método mixto, así será posible armonizar la información y unir, de mejor manera, los datos, tanto de índole cuantitativos como aquellos cualitativos relacionados con la percepción del cliente y elementos de la cultura organizacional empresarial, vinculados con la calidad, de tal manera que los elementos cualitativos de satisfacción llevan a aspectos cuantitativos, como el nivel de rentabilidad. Se usa el método mixto como el mejor medio para agrupar todos los elementos bajo un mismo modelo, el cual permita obtener la información necesaria para formular estrategias apropiadas acorde con las necesidades de la organización. (p.22)

Se utilizarán entrevistas, cuestionarios, observaciones, análisis, grupos de trabajo, entre otros.

La población y las muestras se tomaron dependiendo de los diferentes instrumentos de investigación M. Díaz (2019) desarrolla que:

Entrevistas: Se realiza una entrevista al propietario y gerente de la empresa, para conocer información básica sobre la organización y la visión tiene, tanto sobre la situación actual, como futura de la organización. Además, con el propósito de determinar el grado de liderazgo, y aprestamiento para el proceso de planeación. También, se realiza una entrevista al personal, para conocer la situación en aspectos operacionales, así como su nivel de conocimientos en aspectos relacionados con la gestión de servicio y atención al cliente, y aquellos enfocados a sus labores específicas dentro de la organización, lo que permite obtener la información necesaria para establecer una cultura organizacional más inclusiva. **Encuestas:** Aplicada a un grupo determinado de clientes externos, para conocer su opinión sobre la disposición de los servicios y facilidades de la organización, así como para obtener posibles sugerencias de mejora. (p.23)

Siguiendo con la población, las muestras y sus instrumentos de investigación M. Díaz (2019) desarrolla que:

Observación y análisis: Se observa detalladamente e indaga sobre aspectos del funcionamiento operativo y administrativo de la empresa, para analizar los procesos y poder establecer medidas apropiadas, también, se observa y analiza el ambiente externo de la organización, para identificar amenazas y oportunidades, tomando como puntos de referencia aspectos como el medio ambiente, las disposiciones legales, análisis de la competencia, entre otros. **Cuestionarios:** en este punto, se aplicará algunos instrumentos diseñados por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), y por El Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC). Estandarizados y avalados, como lo son el instrumento para declaratoria de empresa turísticas y cuestionario para la acreditación como Pymes, ya que, si bien es cierto, este trabajo no se basa en un proceso de certificación o acreditación, es posible determinar, mediante este tipo de instrumentos, los aspectos de mejora oportunos y contar con un diagnóstico para determinar los estándares mínimos de calidad establecidos, con el fin de asesorar a la empresa en los elementos que debe incluir o modificar. (p.23)

Con toda la investigación, M Díaz (2019) logró concluir y recomendar lo siguiente:

Según lo estudiado como parte del proceso de elaboración de este proyecto, se puede concluir de manera general que la planeación estratégica, es clave para el óptimo funcionamiento de todas las organizaciones o empresas, independientemente de sus dimensiones y de las actividades a las cuales se dediquen. Sin embargo, la carencia de un plan estratégico representa uno de los mayores problemas en las pequeñas y medianas empresas, todo apunta a la falta de conocimiento por parte de sus líderes quienes tienden a descuidar su participación dentro de sus propias empresas o bien no asignan al personal competente labores administrativas. Se recomienda obtener las certificaciones y acreditaciones identificadas como necesarias, e invertir en el desarrollo de un urgente

plan de mercadeo, Además de dar seguimiento al plan estratégico propuesto, de manera tal que las estrategias se modifiquen, oportunamente, a las condiciones nuevas de un mercado dinámico y altamente competitivo. Se recomienda que el proceso de planeación se desarrolle de manera integral y objetiva, involucrando a todos implicados y analizando detalladamente el micro y macroentorno de la organización, a la cual se le esté aplicando el proceso de planeación. Se recomienda para dar seguimiento a este proceso realizar un estudio más cuantitativo una vez se tengan disponibles los registros confiables para así poder medir la rentabilidad del negocio y tomar decisiones, respecto a posibles cambios, también es importante medir la ocupación por temporada y aplicar nuevas estrategias en este ámbito. (p.98-99)

- d) En el trabajo de investigación denominado “Propuesta de Plan Estratégico para Panadería y Repostería Jonathan en el Gran Área Metropolitana” los autores G. Arguedas, V. García, M. González, L. Morales (2022) definieron el siguiente objetivo general:

Desarrollar un plan estratégico para la empresa Panadería y Repostería Jonathan, a través de un proceso de investigación aplicada, mediante un estudio de caso evaluativo que le permita a una empresa PYME generar las estrategias para expandirse y posicionarse en el Gran Área Metropolitana generando valor para los accionistas en los próximos cinco años. (p.15)

En cuanto al enfoque de la investigación, es cualitativo ya que “para esta investigación utilizaremos la matriz FODA como apoyo para las diferentes estrategias. Este análisis de la situación actual de la empresa se realiza desde dos perspectivas; la interna y la externa” (G. Arguedas, V. García, M. González, L. Morales, 2022, p.75).

Para la población y la muestra G. Arguedas, V. García, M. González, L. Morales (2022) desarrollan lo siguiente:

En el caso particular, las unidades de estudio son la gerencia superior; que son los dueños de las panaderías y sus colaboradores. Esto obedece a que, para construir un plan estratégico, bajo experiencia del grupo investigador y sugerencia de los principales autores de literatura de la planificación estratégica, los anteriores son los que deben involucrarse activamente y con compromiso para su elaboración, ejecución y seguimiento. Al ser esta una investigación aplicada cuyo propósito es resolver problemas con preguntas específicas y que; además, busca dar valor a los accionistas o dueños de Panadería y Repostería Jonathan, son ellos nuestra principal población de interés. También son poblaciones de interés para esta investigación los empleados entre ellos: administrativos, panaderos, horneros, dependientes, pues son ellos quienes pueden proporcionar los insumos necesarios para diseñar el plan estratégico. Si revisamos el organigrama de la empresa al ser una PYME es una unidad de negocio, el cual tiene los dueños, colaboradores. (p.76-77)

En cuanto a las conclusiones y recomendaciones, G. Arguedas, V. García, M. González, L. Morales (2022) llegaron a que:

En el caso de Panadería y Repostería Jonathan, el formalizar el proceso de planificación estratégica le va a permitir alcanzar objetivos de crecimiento, experiencia al cliente, sostenibilidad en el tiempo y cultura. Tendrá como fin, pese a ser una empresa PYME con una trayectoria de dieciocho años, superar el reto del cambio generacional y consolidarse con mayor presencia en su nicho de mercado. Esta es la razón de lo importante que resultó que los dueños con una visión que procura cambios para un mejor futuro aceptaran el presente estudio, con el objetivo de continuar con la empresa en esta nueva etapa, puesto que requieren sistematizar la

dirección a través de la planificación estratégica. Este plan estratégico traerá muchas ventajas para el negocio, va a permitir respaldar la visión estratégica de los dueños y poderla socializar de una manera más ágil a los diferentes niveles y de esta manera hacer fluir la estrategia para alcanzar los objetivos. Al tener un norte claro para dirigirse a su horizonte de corto, mediano y largo plazo le permite anticipar situaciones o eventos y cómo reaccionar a ellos. Por otro lado, al tener un plan de acción claro, de manera que se alcancen los objetivos con tiempos y responsables, les permite tener claridad de cómo administrar los recursos para alcanzar los objetivos propuestos. Esta estructura les permitirá establecer los indicadores para evaluar la ejecución y resultados a corto, mediano y largo plazo. Durante la investigación se lograron identificar factores que han sido claves para el éxito de este negocio en sus dieciocho años en el mercado. Además, se identificaron aspectos que la empresa puede mejorar y en esta sección se procede a detallar a modo de recomendaciones para los dueños de la empresa Panadería y Repostería Jonathan. Este es un plan estratégico que muestra el rumbo que la empresa debe de tomar para alcanzar los objetivos estratégicos. Sin embargo, hay que iniciar la ejecución del plan en un plazo menor a los doce meses, pues la investigación está basada en la realidad actual de la empresa (2022) y los factores externos que la influyen. Como se mencionó anteriormente, el entorno externo está cambiando de manera muy acelerada y las decisiones político- económicas pueden cambiar la dinámica del mercado y hacer que este plan estratégico no se ajuste a las necesidades de Panadería y Repostería Jonathan en el futuro. (p.157-164)

- e) En el trabajo de investigación denominado “Elaboración de un Plan de Negocios Estratégico/financiero con la incorporación de Sistemas de Información Administrativos y Operacionales que contribuyan a la sostenibilidad de la Microempresa Patacones Precocidos

Decabicho, ubicada en La Victoria, Horquetas, Sarapiquí, Heredia, para el periodo 2021 – 2022” los autores P. Miranda, Y. Piedra, K. Vargas (2024) definieron el siguiente objetivo general:

Analizar la gestión estratégica, financiera y administrativa, así como los sistemas de información de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, mediante la información obtenida de la empresa por medio de herramientas de diagnóstico e indagación, de este modo elaborar un plan de negocios que contribuya a la sostenibilidad estratégica y financiera competitiva en el mercado digital para el periodo 2021-2022. (p.37)

En cuanto al enfoque de la investigación, es mixto ya que P. Miranda, Y. Piedra, K. Vargas (2024) afirman que:

Este enfoque se verá reflejado en el análisis financiero de los Estados Financieros, se obtendrá información mediante un muestreo de los clientes más frecuentes como lo son propietarios de restaurantes, sodas, personas físicas, aplicando una encuesta de manera remota con ayuda de Google Forms y así como también entrevistas de forma personal con Doña Carmen Blanco fundadora y actualmente encargada de producción, como también a David Álvarez administrador, vendedor y distribuidor de la empresa quienes han permitido conocer más sobre lo que han logrado, además tener la disponibilidad de mantenerse en contacto mediante WhatsApp, para obtener información sin necesidad de trasladarse hasta Sarapiquí, dentro de las visitas se ha podido observar a las instalaciones y procesos de producción, orden y aseo. (p.53)

En cuanto a las conclusiones y recomendaciones, G. Arguedas, V. García, M. González, L. Morales (2022) llegaron a que:

Se concluye lo siguiente relacionado al objetivo general planteado, la falta de un plan de negocios ante la inexistencia de documentación e información administrativa como operacional impiden a la empresa ser más competitiva con ella misma y crecer

financieramente. No contar con herramientas le impide al administrador conocer de manera amplia la realidad económica y poder tomar buenas decisiones ante todas las posibles circunstancias que se pueda enfrentar. Este Plan de Negocios representa una hoja de ruta que no solo aborda las necesidades actuales de Patacones Precocidos Decabicho, sino que también establece las bases para un crecimiento sostenible y una sólida presencia en el mercado digital. La combinación de gestión estratégica, financiera y la adopción de tecnologías adecuadas garantizará que la microempresa no solo sobreviva, sino que prospere en un entorno empresarial en constante evolución. Para diagnosticar la situación actual de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, es esencial recopilar y analizar información financiera, administrativa y operacional. Para determinar la capacidad de la gestión financiera y administrativa de la microempresa Patacones Precocidos Decabicho, se realizó un plan de negocios financieros, de mercado y de producción. Para que la microempresa Patacones Precocidos Decabicho pueda competir eficazmente en el mercado digital, es fundamental identificar los sistemas de información administrativos y operacionales que necesita. Se recomienda ejecutar el plan de negocios que se desarrolló en este documento en donde se elaboraron propuestas en varias áreas como en estrategias de mercado, proveedores, marketing, promoción, comunicación, también las propuestas del análisis técnico, sistema de información, por último, se desarrolló un plan de acción de todas las áreas de la microempresa permitiéndole un mayor enfoque de dirección en tareas de mayor importancia a trabajar. (p.239-247)

1.1.2 Delimitación del problema

Delimitación del problema en aspectos temporales, II cuatrimestre del 2025.

Delimitación del problema en aspectos geográficos, Paraíso de Cartago.

1.1.3 Justificación

Hoy en día, las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) enfrentan muchos retos para mantenerse activas y competitivas en el mercado. Por eso, es muy importante que conozcan bien cuál es su situación, tanto interna como externa, para poder tomar decisiones estratégicas que les ayuden a crecer y fortalecerse. Este trabajo de investigación busca ayudar a la PYME Corporación Mather S.A., ubicada en el cantón de Paraíso, a saber, en qué cuadrante de la matriz FODA se encuentra. Esta matriz permite identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Y con base en esa información, se podrá relacionar su situación con una estrategia genérica competitiva que le permita mejorar su posición frente a otras empresas. En resumen, esta investigación tiene como objetivo apoyar a la Corporación Mather S.A. para que conozca mejor su realidad empresarial y pueda aplicar una estrategia adecuada que la ayude a competir con éxito en el mercado.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿En cuál cuadrante de la matriz de FODA se encuentra la PYME Corporación Mather en relación con la estrategia genérica competitiva ubicada en el cantón de Paraíso, Cartago en el segundo cuatrimestre del 2025?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar la determinación del cuadrante de la matriz de FODA se encuentra la PYME Corporación Mather en relación con la estrategia genérica competitiva ubicada en el cantón de Paraíso, Cartago en el segundo cuatrimestre del 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el estado de las variables internas y externas de la matriz de FODA en relación con la PYME Corporación Mather S.A.
- Catalogar el cuadrante de la matriz de FODA en relación con la situación actual de la empresa PYME Corporación Mather S.A.
- Relacionar el resultado de la matriz de FODA con una estrategia genérica competitiva para la empresa PYME Corporación Mather S.A.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Acerca de la Matriz FODA Plazas, A. (2020), nos comenta que:

El DOFA es un diagnóstico estructurado que genera dos resultados: una instantánea del estado actual de la organización (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información puede ayudar a identificar nuevas opciones y estrategias para la empresa. **Debilidades.** Son variables que provocan una posición desfavorable: recursos o habilidades que no se poseen, actividades que no generan valor, instrucciones que no se desarrollan efectivamente (Serna, 1998). **Fortalezas.** Son variables favorables que se poseen y que permiten a la organización crear condiciones para responder eficazmente ante una oportunidad o frente a una amenaza. **Oportunidades.** Son los factores que resultan positivos, favorables y que se han de explotar; aunque son de origen externo, se pueden llegar a controlar y utilizar en pro del desarrollo de la gestión en la organización. **Amenazas.** Son situaciones desfavorables, actuales o futuras, que deben ser enfrentadas para reducir los impactos potenciales sobre el funcionamiento normal de la entidad y el cumplimiento de los objetivos. Las debilidades y fortalezas provienen de los resultados priorizados del análisis interno, a partir de la aplicación del modelo del sistema viable. Por otro lado, las oportunidades y amenazas se generan a partir de los resultados de la revisión externa, en la aplicación del análisis PENTA. (p.59)

Consecuente al tema Torres. B, Augusto. C (2022) desarrollan lo siguiente:

El resultado del diagnóstico externo (identificación y análisis de las oportunidades y amenazas del entorno general, del entorno industrial o sectorial, y del entorno competitivo) y del diagnóstico interno (fortalezas y debilidades de los diferentes recursos

y capacidades de las áreas o dependencias: directivos, técnicos o de producción, financieros, comerciales de potencial humano), constituyen la base para construir lo que usualmente se conoce como “matriz DOFA”, es decir, “matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas”, también conocida como “matriz TOWS” por la sigla en inglés: threats (amenazas), opportunities (oportunidades), weaknesses (debilidades) y strengths (fortalezas). La matriz se constituye a partir de una selección de aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, evaluadas como de impacto alto en la capacidad competitiva de la organización y, para ello, se evalúa cada debilidad, oportunidad, fortaleza y amenaza mediante una escala de valoración: impacto alto, impacto medio, impacto bajo y ningún impacto. Las organizaciones no pueden mejorar todos sus aspectos negativos o debilidades, ni optimizar todos los aspectos positivos, porque estos les demandarían un gran esfuerzo y abundantes recursos, los cuales son escasos; por eso se seleccionan los aspectos de mayor impacto, tanto negativos como positivos, para la construcción de la matriz DOFA o TOWS. Dicha matriz permite luego identificar las estrategias más adecuadas para aprovechar las fortalezas y oportunidades, así como para reducir sus debilidades y enfrentarlas amenazas del entorno. La matriz interrelaciona los factores del entorno externo —amenazas y oportunidades (AO)— con los factores del entorno interno —fortalezas y debilidades (FD)—; asimismo, permite identificar y definir las estrategias que responden mejor al logro de los objetivos por parte de la organización. En la matriz DOFA solo se registran las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades evaluadas con impacto alto o máximo, en el momento de realizar los respectivos análisis externo e interno de las organizaciones; se seleccionan las de mayor prioridad del conjunto de las de mayor impacto, de acuerdo con la percepción que en el momento tienen el personal de la compañía y el personal externo experto, en el análisis organizacional y conocimiento del negocio al que se dedica la respectiva organización, así como del entorno en el que esta actúa. En síntesis, en la matriz DOFA, a

partir de los objetivos estratégicos propuestos en el plan, se definen las estrategias para el logro de estos, con base en la interacción que se establece entre las oportunidades y amenazas del análisis del entorno externo, y las fortalezas y debilidades del análisis del entorno interno, que son considerados factores claves de éxito, una vez realizados los mencionados análisis y revisados por el personal (personas clave de las diferentes dependencias) de la organización para tal efecto y con el apoyo de los expertos contratados para este propósito. **Estrategias FO.** Se identifican las estrategias que le permiten a la organización o empresa utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno. **Estrategias FA.** Se identifican las estrategias que le permiten a la organización o empresa utilizar sus fortalezas para aprovechar las amenazas del entorno. **Estrategias DO.** Se identifican las estrategias que le permiten a la organización o empresa aprovechar las oportunidades del entorno y reducir sus debilidades. **Estrategias DA.** Se identifican las estrategias que le permiten a la organización o empresa reducir las debilidades y evitar las amenazas del entorno. (p.103-105)

Sumando a lo anterior González. J, Rodríguez. M (2020) explican que:

La matriz DOFA, se viene a constituir como una de las más relevantes en el diseño estratégico, pues a partir de ella se diseñan las estrategias. En este orden de ideas, Montaña la concibe como: “esta matriz es una de las herramientas más conocidas y difundidas a nivel de análisis estratégico debido a su carácter altamente práctico, por ende, muestra las estrategias resultantes del cruce de las variables identificadas como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, en los factores internos y externos de la siguiente manera:

- Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que

permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

- Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia, que surgen de la combinación de oportunidades del entorno para superar las debilidades de la organización, estas estrategias sedan cuando la empresa se encuentra en la posibilidad de aprovechar de manera conveniente situaciones favorables que se le presenten.
- Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.
- Las estrategias DA surgen de la combinación de las debilidades que deberán ser reducidas a través de la posibilidad de evitarlas amenazas del entorno, este tipo de estrategias se dan cuando la posición de la organización no es la más adecuada frente a la competencia y permiten establecer una posición defensiva claramente definida en el mercado. (p.77)

Acerca de las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland

III. A (2023) explican lo siguiente:

La estrategia competitiva de una empresa señala los esfuerzos específicos que la empresa debe llevar a cabo para posicionarse en el mercado, complacer a los clientes, protegerse de las amenazas de la competencia y lograr un tipo concreto de ventaja competitiva. Las probabilidades de que dos empresas —incluso del mismo sector— empleen estrategias competitivas exactamente iguales en todos los detalles son remotas. Sin embargo, cuando se eliminan los detalles para llegar a la verdadera esencia, los dos factores más importantes que distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen a 1) si el objetivo de mercado de una empresa es amplio o estrecho y 2) si la empresa persigue una ventaja competitiva vinculada a la reducción de costos o a la diferenciación. (p.128)

Siguiendo con las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland III. A (2023) explican lo siguiente:

Estrategias de bajo costo amplio. La esencia de una estrategia amplia de bajo costo es producir bienes o servicios para una gran base de compradores a un costo más bajo que los competidores. Esforzarse por conseguir costos más bajos que los competidores, dirigiéndose a un amplio espectro de compradores es un enfoque competitivo especialmente eficaz en mercados con muchos compradores sensibles al precio. Una empresa logra el liderazgo en costos bajos cuando se convierte en el productor de costos más bajos del sector, en lugar de limitarse a ser uno de los posibles competidores con costos comparativamente bajos. Sin embargo, el principal objetivo estratégico de un productor de bajo costo es tener costos mucho más bajos que sus competidores, no necesariamente el costo más bajo absoluto posible. Cuando tratan de conseguir una ventaja de costos sobre sus competidores, los directivos de las empresas deben incorporar características y servicios que los compradores consideran esenciales. Los consumidores pueden considerar que una oferta de productos sin demasiados adornos ofrece poco valor, independientemente de su precio. Las empresas tienen dos opciones para traducir una ventaja de bajo costo sobre sus rivales en un rendimiento superior. La opción 1 es utilizar la ventaja del bajo costo para fijar un precio inferior al de los competidores y atraer a los compradores sensibles al precio en número suficiente para aumentar los beneficios totales. La opción 2 es mantener el precio actual, sentirse satisfecho con la participación de mercado actual y utilizar la ventaja del costo más bajo para aumentar los beneficios totales mediante la obtención de un mayor margen de ganancia por cada unidad vendida. Aunque muchas empresas se inclinan por explotar una ventaja de bajo costo con base en la opción 1 (mediante ataques a los competidores con precios más bajos), esta estrategia puede resultar contraproducente si los rivales responden con recortes de precios en represalia (para proteger su base de clientes y defenderse de una pérdida de ventas). Las prisas por bajar los precios suelen desencadenar una guerra de precios que reduce la ganancia de todos los que hacen descuentos. Cuanto mayor sea el riesgo de que los competidores respondan con recortes de

precios similares, más atractivo será emplear la segunda opción para utilizar una ventaja de bajo costo para lograr una mayor rentabilidad. Un impulsor de costos es un factor que influye en gran medida en los costos de una empresa. Una ventaja de bajo costo sobre los competidores puede traducirse en una rentabilidad superior a través de un precio más bajo y una mayor participación de mercado o mayores márgenes de ganancia. (p.129)

Siguiendo con las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland III. A (2023) explican lo siguiente:

Para conseguir una ventaja de bajo costo sobre los competidores, los costos acumulados de una empresa en toda su cadena de valor deben ser inferiores a los costos acumulados de los competidores. Existen dos escenarios principales para conseguirlo: 1. Realizar las actividades internas de la cadena de valor y/o las actividades del sistema de la cadena de valor de forma más eficiente en costos que los rivales. 2. Reformar la cadena de valor global de la empresa para eliminar o evitar algunas actividades que producen costos. Gestión rentable de las actividades de la cadena de valor: Para que una empresa administre su cadena de valor de forma más eficiente en costos que sus competidores, los directivos deben buscar pronto oportunidades de ahorro en cada parte de la cadena de valor. Ninguna actividad puede escapar al escrutinio del ahorro, y se espera que todo el personal de la empresa utilice su talento e ingenio para idear formas innovadoras y eficaces de mantener los costos bajos. Se debe prestar especial atención a una serie de factores conocidos como impulsores de costos que tienen un fuerte efecto sobre los costos de la empresa y que pueden utilizarse como palancas para reducirlos. 1. Aprovechar todas las economías de escala disponibles. Las economías de escala se derivan de la capacidad de reducir los costos unitarios mediante el aumento de la escala de operación. Las economías de escala pueden estar disponibles en diferentes puntos a lo largo de la cadena de valor de una empresa (tanto internamente como en otras partes de su sistema de cadena de valor). En muchas ocasiones, el funcionamiento de una planta grande es más económico que el de una pequeña, sobre todo si puede funcionar las 24 horas del día de forma robotizada. Las economías de escala pueden estar disponibles debido a una

gran operación de almacén desde el punto de vista de la entrada o un gran centro de distribución desde la perspectiva de la salida. En las industrias globales, la venta de un producto principalmente estándar en todo el mundo tiende a reducir los costos unitarios, lo cual desestimula la fabricación de productos separados (cada uno a menor escala) para el mercado de cada país. También hay economías de escala en la publicidad. Por ejemplo, Anheuser-Busch InBev SA/NV pudo permitirse pagar los 5.6 millones de dólares que costaba un anuncio de 30 segundos en el Súper Tazón en 2020 porque el costo podía repartirse entre los cientos de millones de unidades de Budweiser que vende. (p.130)

Siguiendo con las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland III. A (2023) explican lo siguiente:

2. Aprovechar al máximo la ventaja de la experiencia y los efectos de la curva de aprendizaje. El costo de realizar una actividad puede disminuir con el tiempo a medida que aumenta el aprendizaje y la experiencia del personal. Las economías de aprendizaje y experiencia pueden provenir de la depuración y el dominio de las tecnologías recién introducidas, de la aplicación de las experiencias y sugerencias de los trabajadores para instalar diseños de planta y procedimientos de ensamblado más eficientes, y de la velocidad y eficacia agregadas que se obtienen al elegir en repetidas ocasiones los sitios para construir nuevas plantas, centros de distribución o puntos de venta minorista.

3. Funcionamiento de las instalaciones a su máxima capacidad. El hecho de que una empresa pueda operar a máxima capacidad o cerca de ella tiene un gran efecto en los costos unitarios cuando su cadena de valor contiene actividades asociadas a costos fijos sustanciales. Un mayor índice de utilización de la capacidad permite repartir la depreciación y otros costos fijos entre un mayor volumen de unidades, lo cual reduce los costos fijos por unidad. Cuanto más intenso en capital sea el negocio y más altos sean los costos fijos como porcentaje de los costos totales, mayor será la penalización a los costos unitarios por operar a una capacidad menor a la total.

4. Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. Asociarse con proveedores para agilizar el proceso de pedidos y compras, reducir los costos de inventario mediante prácticas de inventario

justo a tiempo, economizar en el envío y el manejo de materiales y descubrir otras oportunidades de ahorro es un enfoque que se utiliza con frecuencia para reducir costos. Una empresa con una competencia distintiva en la gestión de la cadena de suministro eficiente en costos, como Colgate-Palmolive o Unilever (empresas líderes en productos de consumo), en ocasiones pueden lograr una ventaja en costos considerable sobre competidores menos hábiles.

5. Sustituir por insumos de menor costo siempre que se sacrifique poco o nada la calidad o el rendimiento del producto. Si los costos de ciertas materias primas y piezas son "demasiado elevados", se pueden utilizar elementos de menor costo o incluso diseñar los componentes de alto costo fuera del producto.
6. Utilizar el poder de negociación de la empresa frente a los proveedores u otros integrantes de la cadena de valor para obtener concesiones. Por ejemplo, Home Depot tiene suficiente poder de negociación con los proveedores para conseguir descuentos en las compras de gran volumen.
7. Utilizar sistemas en línea y software complejos para lograr una mayor eficiencia operativa. Por ejemplo, compartir datos y programas de producción con los proveedores, junto con el uso de software de planificación de recursos empresariales (ERP, del inglés enterprise resource planning) y de sistemas de ejecución de la fabricación (MES, del inglés manufacturing execution system), puede reducir los inventarios de piezas, recortar los tiempos de producción y disminuir los requisitos de mano de obra.
8. Mejorar el diseño del proceso y emplear tecnología de producción avanzada.

Con frecuencia, los costos de producción se pueden reducir si 1) se utilizan procedimientos de diseño para fabricar (DFM, del inglés design for manufacture) y técnicas de diseño asistido por computadora (CAD, del inglés computer-assisted design) que permiten implementar métodos de producción más integrados y eficientes, 2) se invierte en tecnología de producción robótica altamente automatizada y 3) se cambia a un proceso de producción de personalización en masa.

La planta de ensamblado de PC de Dell en Austin, Texas altamente automatizada, es un excelente ejemplo del uso de tecnologías avanzadas de productos y procesos. Muchas empresas son apasionados usuarios de los sistemas de gestión de calidad total (TQM, del inglés total quality management), reingeniería de los procesos de negocio, metodología Six Sigma y otras técnicas de

gestión de los procesos de negocio que tienen como objetivo aumentar la eficiencia y reducir los costos. (p.131)

Siguiendo con las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland III. A (2023) explican lo siguiente:

9. Estar atentos a las ventajas de costo del outsourcing o la integración vertical. El outsourcing de ciertas actividades de la cadena de valor puede ser más económico que su realización en la empresa si los especialistas externos, en virtud de su experiencia y volumen, pueden llevar a cabo las actividades a menor costo. Por otro lado, puede haber ocasiones en las que la integración en las actividades de los proveedores o de los proveedores del canal de distribución pueden reducir los costos gracias a una mayor eficiencia de la producción, la reducción de los costos de transacción o una mejor posición de negociación. 10. Motivar a los empleados a través de incentivos y cultura empresarial. El sistema de incentivos de una empresa puede estimular no solo la mayor productividad de los trabajadores, sino también las innovaciones para ahorrar costos que surjan de las sugerencias de los trabajadores. La cultura de una empresa también puede estimular el orgullo de los trabajadores por la productividad y la mejora continua. Entre las empresas conocidas por sus sistemas de incentivos y su cultura de reducción de costos se encuentran Nucor Steel, que se caracteriza por ser una empresa de "20 000 compañeros de equipo", Southwest Airlines y DHL Express (competidor de FedEx). (p.132)

Siguiendo con las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland III. A (2023) explican lo siguiente:

Estrategias de diferenciación amplia. La esencia de una estrategia de diferenciación es ofrecer atributos únicos del producto que una amplia variedad de compradores considere atractivos y por los que vale la pena pagar más. Las estrategias de diferenciación son atractivas cuando las necesidades y preferencias de los compradores son demasiado diversas como para ser satisfechas en su totalidad por una oferta de productos estandarizada. El éxito de la diferenciación de productos requiere un estudio minucioso para determinar los atributos que los compradores

encontrarán atractivos, valiosos y por los que valdrá la pena pagar. A continuación, la empresa debe incorporar una combinación de estas características deseables en su producto o servicio que sea lo bastante diferente como para distinguirse de las ofertas de productos o servicios de los competidores. Una estrategia de diferenciación amplia alcanza su objetivo cuando una gran variedad de compradores considera que la oferta de la empresa es más atractiva que la de los competidores y que vale la pena pagar un precio un poco más alto. El éxito de la diferenciación permite a una empresa hacer una o más de las siguientes cosas:

- Conseguir un precio superior para su producto.
- Aumentar las ventas por unidad (porque las características de diferenciación convencen a más personas).
- Conseguir la lealtad de los compradores a su marca (porque estos se sienten muy atraídos por las características diferenciadoras y se vinculan con la empresa y sus productos).

La diferenciación aumenta la rentabilidad siempre que el producto pueda tener un precio lo bastante alto o generar ventas unitarias lo suficientemente grandes como para cubrir con creces los costos añadidos para lograr la diferenciación. Las estrategias de diferenciación fracasan cuando los compradores no dan mucho valor a la singularidad de la marca y/o cuando las características diferenciadoras de una empresa son fácilmente igualadas por sus competidores.

(p.136)

Siguiendo con las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland III. A (2023) explican lo siguiente:

Las empresas pueden buscar la diferenciación desde muchos ángulos: un sabor único (Red Bull, Listerine); múltiples características (Microsoft Office, Apple Watch); una amplia selección y una compra única (Home Depot, Alibaba.com); un servicio superior (Ritz-Carlton, Nordstrom); disponibilidad de piezas de refacción (John Deere; Morgan Motors); diseño y rendimiento de ingeniería (Mercedes, BMW); diseño de alta costura (Prada, Gucci); confiabilidad del producto (Whirlpool, LG y Bosch en aparatos electrodomésticos grandes); fabricación de calidad (Michelin); liderazgo tecnológico (3M Corporation en productos de pegado y revestimiento); una variedad completa de servicios (Charles Schwab en corretaje de acciones); y una amplia selección

de productos (sopas Campbell's; botanas Frito-Lay). La diferenciación no es algo propio de los departamentos de marketing y publicidad, ni se limita a los conceptos de calidad y servicio. Las oportunidades de diferenciación pueden existir en actividades a lo largo de toda la cadena de valor y del sistema de la cadena de valor. Sin embargo, el enfoque más sistemático que pueden adoptar los directivos consiste en centrarse en los impulsores de valor, un conjunto de factores — análogos a los impulsores de costos— que son especialmente eficaces para crear diferenciación.

1. Incluir características y atributos de rendimiento del producto que atraigan a una amplia variedad de compradores. Las características físicas y funcionales de un producto tienen una gran influencia en la diferenciación, lo cual incluye la seguridad del usuario o la protección medioambiental. El estilo y la apariencia son grandes factores de diferenciación en las industrias de la ropa y automotriz. El tamaño y el peso son importantes en los binoculares y los dispositivos móviles. La mayoría de las empresas que emplean estrategias de diferenciación amplia se esfuerzan por incorporar características innovadoras y novedosas en su oferta de productos o servicios, especialmente las que mejoran el rendimiento y la funcionalidad. (p.137)

Siguiendo con las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland III. A (2023) explican lo siguiente:

2. Mejorar el servicio al cliente o añadir servicios adicionales. Un mejor servicio al cliente, en áreas como la entrega, las devoluciones y las reparaciones, puede ser tan importante para crear una diferenciación como las características superiores del producto. Los ejemplos incluyen una asistencia técnica superior a los compradores, servicios de mantenimiento de mayor calidad, más y mejor información sobre el producto que se proporciona a los clientes, más y mejor material de formación para los usuarios finales, mejores condiciones de crédito, procesamiento más rápido de los pedidos y mayor comodidad para el cliente. 3. Invertir en actividades de I+D relacionadas con la producción. Invertir en I+D de producción puede permitir la fabricación de pedidos a medida a un costo eficiente, proporcionar una mayor variedad y selección de productos a través de diversos modelos de estos, o mejorar la calidad del producto. Muchos fabricantes han desarrollado

sistemas de fabricación flexibles que permiten producir diferentes modelos y versiones de productos en la misma línea de ensamblado. Ser capaz de ofrecer a los compradores productos hechos a medida puede ser una potente capacidad de diferenciación.

4. Empeñarse en la innovación y los avances tecnológicos. El éxito de la innovación es el camino para ser el primero en llegar al mercado con más frecuencia, además de un potente diferenciador. Si la innovación resulta difícil de replicar, a través de la protección de patentes u otros medios, puede proporcionar a una empresa una ventaja claramente sostenible.
5. Buscar la mejora continua de la calidad. Los procesos de control de calidad reducen los defectos de los productos, evitan fallas prematuras y prolongan la vida útil, hacen que resulte económico ofrecer una mayor cobertura de la garantía, mejoran la economía de uso, dan lugar a un mayor número de usuarios finales de los productos, o mejoran su aspecto. Las empresas cuyos sistemas de gestión de la calidad cumplen las normas de certificación, como las normas ISO 9001, pueden mejorar su reputación de calidad ante los clientes.
6. Aumentar las actividades de marketing y creación de marca. El marketing y la publicidad pueden tener un efecto importante en el valor percibido por los compradores y, por tanto, en su disposición a pagar más por las ofertas de las empresas. Pueden crear una diferenciación incluso cuando existe poca diferenciación tangible. Por ejemplo, las pruebas de degustación a ciegas demuestran que incluso los bebedores más fieles de Pepsi o Coca-Cola tienen problemas para distinguir una bebida de cola de otra.⁴ Las marcas crean fidelidad en los clientes, lo que aumenta el "costo" percibido de cambiar de producto.
7. Buscar insumos de alta calidad. La calidad de los insumos puede repercutir en el rendimiento o la calidad del producto final de la empresa. Starbucks, por ejemplo, obtiene altas calificaciones en sus cafés en parte porque tiene especificaciones muy estrictas sobre los granos que se compran a los proveedores.
8. Hacer hincapié en las actividades de gestión de recursos humanos que mejoran las habilidades, la experiencia y los conocimientos del personal de la empresa. Con frecuencia, las empresas con un capital intelectual de alto nivel tienen la capacidad suficiente para generar el tipo de ideas que impulsan la innovación de productos, los avances tecnológicos, un mejor diseño y rendimiento de

los productos, mejor técnicas de producción y una mayor calidad de los productos. A menudo, los sistemas de compensación de incentivos bien diseñados pueden dar pie a los esfuerzos del personal con talento para desarrollar e implementar nuevos y eficaces atributos diferenciadores. (p.138)

Siguiendo con las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland III. A (2023) explican lo siguiente:

Estrategias focalizadas (o nicho de mercado). Lo que diferencia a las estrategias focalizadas de las estrategias de bajo costo y de diferenciación es la concentración del enfoque en una parte reducida del mercado total. El segmento objetivo, o nicho, puede adoptar la forma de un segmento geográfico (como Nueva Inglaterra), o un segmento de clientes (como los jóvenes creativos urbanos o "yuccies"), o un segmento de productos (como una clase de modelos o alguna versión del tipo de producto general). Community Coffee, el mayor minorista de café de especialidad de propiedad familiar en Estados Unidos, se centra geográficamente en el estado de Luisiana y en las comunidades del Golfo de México. La firma solo tiene una pequeña participación en el mercado nacional del café, pero ha registrado ventas superiores a los 100 millones de dólares y ha ganado un gran número de seguidores en el sureste de Estados Unidos. Entre las empresas que se concentran en un nicho de mercado bien definido y centrado en un producto o segmento de compradores concreto se encuentran Zipcar (alquiler de coches por horas y días en zonas urbanas), Airbnb y HomeAway (propietaria de VRBO) (alquiler de alojamientos por parte de los propietarios), Fox News Channel y HGTV (televisión por cable), Blue Nile (joyería en línea), Tesla Motors (coches eléctricos) y CGA, Inc. (especialista en ofrecer seguros para cubrir el costo de los lucrativos premios de hoyo en uno, en los torneos de golf). Las microcervecías, las panaderías locales, los hostales y las tiendas minoristas también han ampliado sus operaciones para atender segmentos de clientes reducidos o locales. (p.143)

Siguiendo con las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland III. A (2023) explican lo siguiente:

Estrategia focalizada de bajo costo. Una estrategia focalizada de bajo costo tiene como objetivo asegurar una ventaja competitiva mediante la prestación de servicios a los compradores en el nicho de mercado objetivo a un costo más bajo (y por lo regular a un precio menor) que el de los competidores. Esta estrategia es muy atractiva cuando una empresa puede reducir los costos de forma significativa limitando su base de clientes a un segmento de compradores bien definido. Las vías para lograr una ventaja de costos sobre los competidores que también sirven al nicho de mercado objetivo son las mismas que aquellas del liderazgo general de bajo costo: utilizar los factores de costo para realizar actividades de la cadena de valor con más eficiencia que sus rivales y buscar formas innovadoras de eludir las actividades no esenciales de la cadena de valor. La única diferencia real entre una estrategia de bajo costo y una estrategia focalizada de bajo costo es el tamaño del grupo de compradores al que se dirige una empresa: la primera implica una oferta de productos que atrae a casi todos los grupos de compradores y segmentos de mercado, mientras que la segunda solo pretende satisfacer las necesidades de los compradores de un segmento de mercado reducido. (p.144)

Siguiendo con las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland III. A (2023) explican lo siguiente:

Las estrategias centradas en el bajo costo son bastante comunes. Costco, BJ's y Sam's Club venden grandes lotes de productos a precios de mayorista a pequeñas empresas y cazadores de ofertas. Los fabricantes de productos de marca privada pueden conseguir costos bajos en el desarrollo de productos, marketing, distribución y publicidad concentrándose en la fabricación de artículos genéricos que imitan a los de marca y venden directamente a las cadenas minoristas que quieren una marca de tienda a bajo precio. The Perrigo Company Plc se ha convertido en un fabricante líder de productos de cuidado de la salud y autocuidado sin receta, con ventas en 2018 de casi cinco mil millones de dólares, al centrarse en la producción de marcas privadas para minoristas como Walmart, CVS, Walgreens, Rite Aid y Safeway. **Estrategia focalizada de diferenciación.** Las estrategias focalizadas de diferenciación consisten en ofrecer productos o

servicios superiores adaptados a las preferencias y necesidades únicas de un grupo de compradores reducido y bien definido. El éxito de una estrategia focalizada de diferenciación depende de 1) la existencia de un segmento de compradores que busque atributos especiales en el producto o servicio y 2) la capacidad de la empresa para crear una oferta de producto o servicio que se distinga de la que presentan los rivales que compiten en el mismo nicho de mercado objetivo. Empresas como Molton Brown en productos de baño, cuerpo y belleza, Bugatti en automóviles de alto rendimiento y Four Seasons Hotels en alojamiento emplean con éxito estrategias centradas en la diferenciación y dirigidas a compradores de alto nivel que desean productos y servicios con atributos de clase mundial. De hecho, en la mayoría de los mercados hay un segmento de compradores dispuestos a pagar un precio muy elevado por los mejores artículos disponibles, lo que abre una ventana estratégica para que algunos competidores apliquen estrategias de diferenciación dirigidas a la punta de la pirámide del mercado. Whole Foods Market, que fue adquirida por Amazon en 2017, se convirtió en la mayor cadena de supermercados de alimentos orgánicos y naturales en Estados Unidos cuando se enfocó en atender a los consumidores conscientes de la salud que prefieren alimentos orgánicos, naturales, con un procesado mínimo y de cultivo local. Whole Foods se enorgullece de tener en sus almacenes los alimentos orgánicos y naturales de mayor calidad que puede encontrar; la empresa define la calidad evaluando los ingredientes, la frescura, el sabor, el valor nutritivo, la apariencia y la seguridad de los productos que comercializa. (p.145)

Siguiendo con las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland III. A (2023) explican lo siguiente:

Una estrategia focalizada destinada a asegurar una ventaja competitiva basada en los bajos costos o en la diferenciación se hace cada vez más atractiva a medida que se cumplen más de las siguientes condiciones:

- El nicho de mercado objetivo es lo bastante grande como para ser rentable y ofrece un buen potencial de crecimiento.
- Los líderes del sector han optado por no competir en el nicho, por lo que los que se focalizan en él pueden evitar enfrentarse a los

competidores más grandes y fuertes del sector. • A los competidores de varios segmentos les resulta costoso o difícil satisfacer las necesidades especializadas de los compradores de nicho y, al mismo tiempo, satisfacer las expectativas de sus clientes principales. • El sector cuenta con muchos nichos y segmentos diferentes, lo que permite a un focalizador elegir el nicho que mejor se adapte a sus recursos y capacidades. Además, si hay más nichos, los focalizadores pueden enfocarse en diferentes segmentos del mercado y evitar competir en el mismo nicho por los mismos clientes. • Pocos competidores, o ninguno, intentan especializarse en el mismo segmento objetivo, lo que reduce el riesgo de saturación del segmento. (p.146)

Siguiendo con las estrategias genéricas competitivas Thompson. A, Peteraf. M, Gamble. J, Strickland III. A (2023) explican lo siguiente:

Las ventajas de centrar todo el esfuerzo competitivo en un único nicho de mercado son considerables, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas que pueden carecer de la amplitud y la profundidad de los recursos para abordar la búsqueda de una base de clientes más amplia con un conjunto de necesidades más complejas. YouTube se convirtió en un nombre muy conocido cuando se concentró en videos cortos publicados en línea. Papa John's, Little Caesars y Domino's Pizza han creado negocios impresionantes centrándose en el segmento de la entrega a domicilio. (p.147)

Acerca del cambio organizacional Arroyo. R, Zambrano. C (2024) explican lo siguiente:

El cambio es la característica siempre presente en la vida de la organización, en los niveles estratégico, táctico y operacional. El cambio en una organización es un proceso complejo que explica como los trabajadores intentan reestructurar sus pensamientos, sentimientos y comportamientos en relación con el entorno. Las organizaciones invierten una gran cantidad de recursos financieros, tiempo y dedicación para que su gente apropie el cambio y, a pesar de esto, la mayoría de los esfuerzos para implementarlo fracasan. Los escritos e investigaciones muestran que la tasa de éxito en los procesos de cambio se

encuentra por debajo del 30%. Respecto a la evolución del cambio organizacional, sus principales autores, disciplinas con las que se relaciona y la importancia de estas para el cambio organizacional, se llegarían a mencionar más adelante. Sin embargo, el autor Kurt Lewin fue uno de los que más contribuyó a su avance, ya que en 1947 desarrolló un modelo de procesos de cambio que ha dominado la práctica. El cambio organizacional implica conocimiento profundo de la cultura organizacional y la de cada país donde opera. Por ello Lewin, en el desarrollo de su teoría, observó a Estados Unidos desde la perspectiva europea. Para entender mejor el cambio se deben aprender diferentes culturas, lo que puede ser definido como aprendizajes, analizado desde la sociología y la psicología. Por otro lado, la gerencia y el liderazgo fue analizado por Kotter, quien planteó que numerosos directivos fracasan porque no se dan cuenta de que el cambio es un proceso y no un evento. Como proceso se avanza a través de etapas o fases que se soportan una tras otra y que puede durar un tiempo significativo desde meses, hasta años. Entender cada uno de estos aspectos del cambio aumenta la probabilidad de éxito. Hay tres tipos de cambio: • Cambio de desarrollo: permite mejorar los procesos y procedimientos de una empresa previamente establecidos. • Cambio de transición: aleja a las compañías de su estado actual hacia uno que le permita resolver determinados problemas (fusiones y adquisiciones). • Cambio transformacional: altera la cultura y el funcionamiento de una organización. El cambio organizacional también puede ser emergente y planeado. Al contrario, el emergente es continuo y tan rápido que es imposible para los gerentes identificarlo para planificar e implementar la respuesta organizacional necesaria. (p.32)

Siguiendo con el cambio organizacional Arroyo, R, Zambrano, C (2024) explican lo siguiente:

El planeado es episódico y está asociado a modelos con etapas como el de Lewin, al cual algunos autores denominan el “modelo del cambio”. El cambio organizacional es una observación empírica de diferentes cualidades o estados en el tiempo. Es toda alteración

en el statu quo o equilibrio casi estacionario de un organismo o situación o proceso que afecta la estructura, la tecnología y los recursos humanos de la organización global. (p.33)

Siguiendo con el cambio organizacional Arroyo. R, Zambrano. C (2024) explican lo siguiente:

Modelo de Kurt Lewin. Fue ideado por el psicólogo Kurt Lewin y se fundamenta en tres fases: • Primera fase, denominada fase de **descongelamiento**: busca alejar todas aquellas prácticas ajenas a lo que planea cambiarse. Esta fase requiere que todos los involucrados estén dispuestos a realizar el cambio. • Segunda fase, denominada etapa de **cambio**: es como se indica, el comienzo y ejecución de los cambios organizacionales. Aquí, se debe comenzar a capacitar a todo el personal para que adopten las nuevas modalidades de trabajo. Además, se establecen todos los objetivos relacionados con el nuevo cambio realizado en la empresa. • Tercera y última fase, se refiere al **recongelamiento** y: en esta fase, se busca un balance entre lo nuevo y lo antiguo, haciendo que el cambio se lleve a cabo más fácilmente a través de un periodo de transición que permita la adaptación exitosa de las personas y los nuevos escenarios y prácticas del nuevo cambio. (p.72)

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En cuanto a la definición de “estrategia”, M. Uribe (2021) comenta que:

Chandler, presenta la primera definición moderna de estrategia en el campo empresarial: es la determinación de las metas básicas empresariales a largo plazo, así como de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas; otro aporte importante es que relaciona la estrategia con la estructura, entendiéndose que una afecta directamente a la otra y se resume en la frase: “la estructura sigue la estrategia”. Algunos autores defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad, lo cual evidencia la influencia del término en su origen militar, idea que se acentúa en 1982 con

la obra de Michael Porter sobre la ventaja competitiva. Para Porter, es necesario distinguir entre la eficacia operativa y la estrategia: la primera es necesaria, pero no suficiente, dado que solo consigue realizar actividades similares de mejor manera que los rivales, mientras que la estrategia permite su realización de forma diferente y construye ventaja competitiva sostenible en el tiempo, a través de la elección deliberada de un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación de valor. En su evolución histórica, las diferentes definiciones de estrategia tienen en común cuatro elementos: el concepto de ambiente o condiciones ajenas al control de la empresa, la misión, el análisis de la situación empresarial respecto a recursos y posición en el ambiente y la proyección de la aplicación de sus recursos con el fin de lograr metas y objetivos adecuándose de la mejor manera al ambiente. (p.44)

Siguiendo con la definición de “estrategia”, M. Uribe (2021) comenta que:

En los últimos años, el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este, ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada administración estratégica. Esta surge de la necesidad de contar con la estrategia en las organizaciones. De acuerdo con lo anterior, la estrategia es considerada el cómo y haciéndola más compleja y globalizante se puede definir como un plan que integra las principales metas y políticas de una organización, que a su vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar; una estrategia formulada correctamente ayuda a asignar los recursos basados en las deficiencias internas y fortalezas de la organización, para lograr una situación viable y anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia. (p.45)

En cuanto a la “estrategia genérica competitiva” M. Uribe (2021) explica lo siguiente:

Según Porter, toda organización posee una estrategia competitiva y esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que

está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva. La estrategia competitiva depende entonces de unos factores internos, como las fortalezas y debilidades, generados por valores personales de los ejecutivos claves y de unos factores externos a la empresa, oportunidades y amenazas (económicas y técnicas), que a la vez son influenciadas por expectativas sociales de amplitud. La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medioambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. (p.38)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

La empresa Corporación Mather S.A se basa en la prestación de servicios técnicos a nivel de gobierno, lo que garantiza operaciones fluidas y de satisfacción al cliente en diversas industrias. Implica prestar y supervisar servicios técnicos informáticos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y proveedores mediante procesos de mejoras continuas para garantizarles el funcionamiento de cada servicio. Actualmente se ubica en el cantón de Paraíso, Cartago, Costa Rica.

Cuenta con 25 años de haber abierto operaciones, y con los años han podido ampliar su personal y en este momento su estructura cuenta con: Junta Directiva, Gerencia Administrativa, Gerencia técnica, técnicos y contador.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

Acerca de las definiciones de los enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto; B. Torres, C. Augusto (2022) conceptualizan lo siguiente:

Método cuantitativo o tradicional. Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizando una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. A este método también se le suele denominar tradicional o positivista. **Método cualitativo.** Se orienta a profundizar en el estudio de casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar, describir e interpretar el fenómeno (situación o sujeto) social a partir de rasgos determinantes según sean percibidos por los elementos, mismos que están dentro de la situación estudiada. Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. En su forma general, la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, en tanto que la investigación cualitativa pretende conceptuar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas. **Método mixto.** La investigación mixta o con enfoque mixto es aquella en la que, en un proceso de investigación, se mezclan o combinan técnicas, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo y cualitativo. La investigación mixta integra en un mismo estudio metodologías cuantitativas y cualitativas, con el propósito de generar información que permita una mayor comprensión acerca del objeto de estudio, tiene el objetivo de recoger, analizar e interpretar de forma simultánea datos cualitativos y cuantitativos con el propósito de tener un abordaje amplio sobre un tema de investigación. En sentido general, la investigación mixta, también conocida como métodos mixtos, es la integración de las perspectivas cuantitativa y cualitativa en los

procesos de investigación científica, especialmente en el campo de las ciencias sociales, con el propósito de lograr una mejor comprensión de un determinado problema, fenómeno, situación, etc. Esto, porque la evidencia muestra que la investigación realizada únicamente desde cada uno de los enfoques, cuantitativo o cualitativo, en muchos casos resulta limitada y parcial para la comprensión de muchos de los problemas o situaciones sociales estudiados, por la complejidad que tiene el estudio de lo social. (p.58-91)

Para efectos de esta investigación se utilizará el enfoque mixto ya que se harán encuestas con preguntas cerradas a los colaboradores y entrevistas con preguntas abiertas al dueño y gerente de la empresa.

3.2 ALCANCE

Los conceptos del alcance exploratorio y descriptivo según B. Torres, C. Augusto (2022) son los siguientes:

Investigación descriptiva: Se considera como investigación descriptiva aquella en que, se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio. Tradicionalmente se define la palabra describir como el acto de representar, reproducir o figurar a personas, animales o cosas...; se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas, o sea, aquellas propiedades que las hacen reconocibles a los ojos de los demás. Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y describir con detalle las partes, categorías o clases de ese objeto. La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos más populares y utilizados por los principiantes. Los trabajos de grado, en los pregrados y en muchas de las maestrías, son estudios de carácter eminentemente descriptivo. En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, se realizan diagnósticos, perfiles, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. Para muchos expertos, la investigación descriptiva es de un nivel

básico y se convierte en la base de otros tipos; además, consideran que la mayoría de los tipos de estudio tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo. Esta investigación se guía por las preguntas que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. **Investigación experimental:** En los tipos de investigación ya mencionados, así como en los estudios históricos, el investigador es un observador meticuloso y sistemático que obtiene información del objeto de estudio mediante encuestas, entrevistas, documentos, análisis de vestigios, etc., que luego procesa e interpreta, con lo cual redacta un informe, pero no ejerce ninguna acción directa que implique actuar sobre el objeto de estudio para conocer la información producida como consecuencia del acto ejercido por él. A este respecto, la investigación experimental se caracteriza porque el investigador actúa de manera intencional y conscientemente sobre el objeto de estudio, en tanto que los objetivos de estos estudios son precisamente conocer los efectos de los actos producidos por el propio investigador como mecanismo o técnica para probar sus hipótesis. De acuerdo con los expertos y seguidores del paradigma positivista, la experimentación es el verdadero método o el método por excelencia de la investigación científica; por tanto, la investigación experimental es la verdadera investigación, y el conocimiento generado por ésta es el conocimiento realmente válido y científico. Para muchos expertos en investigación, la investigación experimental es más propia de las ciencias naturales que de las ciencias sociales, debido a que por razones de carácter axiológico (ético) se cuestionan las implicaciones que ésta pueda tener en el ser humano en el acto de manipular, provocar y ejercer acciones por los investigadores, quienes lograrían reducir al ser humano al nivel de un objeto manipulable. (p.140-149)

En esta investigación se utilizará el alcance descriptivo ya que la temática de la matriz de FODA ha sido más que explorada.

3.3 DISEÑO

Los conceptos de los diseños cuantitativos según R. Hernández (2023) son los siguientes:

Diseños experimentales: El término experimento tiene dos acepciones básicas. La primera es más general y se refiere a realizar una acción y después observar las consecuencias. Así, hablamos de “experimentar” cuando mezclamos sustancias químicas y vemos la reacción provocada, o cuando nos cambiamos la apariencia (look) y observamos el efecto que causa en nuestras amistades. La esencia de esta concepción de experimento es la manipulación intencional de una acción para analizar sus posibles resultados. La segunda hace referencia a una investigación en la que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas antecedentes) para analizar las consecuencias que tal manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos consecuentes) dentro de una situación de control para el investigador. Esta definición quizá parezca compleja; sin embargo, conforme se analicen sus componentes se aclarará su sentido. (p.153)

Siguiendo con los conceptos de los diseños cuantitativos según R. Hernández (2023) son los siguientes:

Se denominan a los experimentos estudios de intervención, porque el investigador genera una situación para tratar de explicar cómo afecta a quienes participan en ella en comparación con quienes no lo hacen. Los diseños experimentales manipulan y prueban tratamientos, estímulos, influencias o intervenciones (denominadas variables independientes) para observar sus efectos sobre otras variables (las dependientes) en una situación de control. (p.154)

Los conceptos de los diseños cuantitativos según R. Hernández (2023) son los siguientes:

Diseños no experimentales: Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras

variables. Lo que efectúa en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. En un experimento, el investigador prepara de manera premeditada una situación a la que son expuestos varios casos o individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, una condición o un estímulo en determinadas circunstancias para después evaluar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o tal condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se construye una realidad. En cambio, en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la indagación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Y la investigación no experimental puede o no poseer un alcance explicativo: más bien se trata de un parteaguas de varios estudios cuantitativos, como las encuestas de opinión, los estudios ex post facto retrospectivos y prospectivos, etc. (p.178)

Los conceptos de los diseños de investigación cualitativos según R. Hernández (2023) son los siguientes:

Teoría fundamentada: Su propósito es inducir teoría basada en datos empíricos y se aplica a áreas específicas. La teoría fundamentada es un diseño de investigación y un producto; incluso para algunos autores es un método. El investigador produce una explicación o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes. Desde luego, al generarse teoría se pueden producir hipótesis y conceptos o construcciones emergentes que la integran (variables potenciales para posteriores estudios cuantitativos), y consecuentemente, una representación o modelo visual. Los autores que sustentan este enfoque sostienen que las teorías deben inducirse de datos recolectados

en el campo. La nueva teoría se contrasta con la literatura previa y es denominada sustantiva o de rango medio porque emana de un ambiente específico. Se menciona que la teoría fundamentada es especialmente útil cuando las teorías disponibles no explican el fenómeno o planteamiento del problema, o bien, cuando no cubren a los participantes, contexto o muestra de interés. La teoría fundamentada provee de un sentido de comprensión sólido porque “embona” en la situación bajo estudio, se trabaja de manera práctica, es sensible a las expresiones de los individuos del contexto considerado, además puede representar toda la complejidad descubierta en el proceso. (p.551)

Siguiendo con los conceptos de los diseños de investigación cualitativos según R. Hernández (2023) son los siguientes:

Etnográficos: Investigan grupos o comunidades que comparten una cultura: el investigador selecciona el lugar y detecta a los participantes; de ese modo recolecta y analiza los datos. Asimismo, proveen de un “retrato” de los eventos cotidianos. Los diseños etnográficos pretenden explorar, examinar y entender sistemas sociales: grupos, comunidades, culturas y sociedades, así como producir interpretaciones profundas y significados culturales, desde la perspectiva o punto de vista de los participantes o nativos. Se señala que tales diseños buscan describir, interpretar y analizar ideas, creencias, significados, conocimientos y prácticas presentes en tales sistemas. Incluso pueden ser muy amplios y abarcar la historia, geografía y los subsistemas socioeconómico, educativo, político y cultural (rituales, símbolos, funciones sociales, parentesco, migraciones, redes y un sinfín de elementos). Se considera que el propósito de la investigación etnográfica es describir y analizar lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente (se analiza a los participantes en acción), así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes o especiales y, finalmente, presenta los resultados de manera que se resalten las regularidades que implica un proceso cultural. Los diseños etnográficos estudian categorías, temas y patrones referidos a las culturas. Desde civilizaciones antiguas, como el Imperio Inca, los mayas, la cultura mochica y el antiguo Egipto, hasta grupos y organizaciones actuales, como las grandes transnacionales del mundo, los cuerpos

policíacos, las etnias indígenas o los hinchas de un equipo de fútbol; así como hechos que implican cuestiones culturales como la invasión de Rusia a Ucrania en 2022. (p.560)

Siguiendo con los conceptos de los diseños de investigación cualitativos según R. Hernández (2023) son los siguientes:

Narrativo: El investigador contextualiza la época y lugar donde ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, los hechos, la secuencia de eventos y los resultados e identifica categorías y temas en los datos narrativos para, finalmente, entretejerlos y armar una historia o narrativa general. 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. Se centran en “narrativas”, entendidas como historias de participantes relatadas o proyectadas y registradas en diversos medios que describen un evento o un conjunto de eventos conectados cronológicamente. Las narrativas pueden referirse a: a) las biografías o historias de vida de personas o grupos (un líder histórico, un asesino en serie o un individuo común); un equipo deportivo que obtuvo grandes logros, un grupo directivo de una empresa (los fundadores de Apple: Steve Jobs, Steve Wozniak y sus colaboradores principales, etc.), b) pasajes o épocas de sus vidas (un periodo de un paciente con una enfermedad terminal, personas que perdieron su patrimonio en una crisis económica y los desenlaces, etc.) y c) uno o varios episodios, experiencias o situaciones vinculadas cronológicamente (historias de diferentes individuos respecto al planteamiento del problema). Por ejemplo, cómo vivieron y evolucionó el proceso de duelo de ciertas mujeres que perdieron a un hijo y el efecto que tuvo en su vida (secuelas). (p.566)

Siguiendo con los conceptos de los diseños de investigación cualitativos según R. Hernández (2023) son los siguientes:

Regularmente en estos diseños utilizas, como herramientas de recolección de los datos, entrevistas, documentos [cartas, diarios, elementos de internet (mensajes o fotos en redes sociales) y electrónicos (comunicados vía teléfono móvil), etc.], artículos en prensa, imágenes,

audios y videos, artefactos, expresiones artísticas y biografías y autobiografías o historias de vida. En ocasiones, consideras diferentes evidencias de cada participante sobre el planteamiento o fenómeno para desarrollar la narrativa individual (tal sería el caso de analizar una entrevista grabada en video, documentos producidos, fotografías y objetos personales). (p.567)

Siguiendo con los conceptos de los diseños de investigación cualitativos según R. Hernández (2023) son los siguientes:

Fenomenológico: Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias. La fenomenología es una filosofía, un enfoque y un diseño de investigación. Su origen se remonta al matemático Edmund Husserl (1859-1938) y puede adquirir diversas variantes, se identificaron 18 diferentes formas de ella. Sin embargo, en este apartado nos referimos a la fenomenología empírica como un diseño. Tanto en la fenomenología como en la teoría fundamentada obtienes las perspectivas de los participantes. Sin embargo, en la primera, en lugar de generar un modelo a partir de ellas, exploras, describes y comprendes lo que los individuos tienen en común de acuerdo con sus experiencias ante un determinado fenómeno (categorías que comparten en relación con este). Pueden ser sentimientos, emociones, razonamientos, visiones, percepciones, etc., como felicidad, ira, pena, dolor, determinación, tranquilidad... De esta manera, 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. La diferencia entre el diseño narrativo y el diseño fenomenológico es que el primero se enfoca en la conexión o sucesión de eventos (el punto de vista cronológico o la historia secuencial) y el segundo en la esencia de la experiencia compartida. (p.573)

Siguiendo con los conceptos de los diseños de investigación cualitativos según R. Hernández (2023) son los siguientes:

Investigación-acción: Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por lo tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene. La finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad), frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo con el planteamiento. Asimismo, se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales. Se señala que la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación. Por ello, implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio. La mayoría de los autores la ubica en los marcos referenciales interpretativo y crítico. Se destacan tres perspectivas en la investigación-acción: 1. La visión técnico-científica. Esta perspectiva fue la primera en términos históricos ya que parte del fundador de la investigación-acción, Kurt Lewin. Su modelo consiste en un conjunto de decisiones en espiral, las cuales se basan en ciclos repetidos de análisis para conceptualizar y redefinir el problema una y otra vez. Así, la investigación-acción se integra con fases secuenciales de acción: planificación, identificación de hechos, análisis, implementación y evaluación. 2. La visión deliberativa. Se enfoca principalmente en la interpretación humana, la comunicación interactiva, la deliberación, la negociación y la descripción detallada. Le incumben los resultados, pero sobre todo el proceso mismo de la investigación-acción. John Elliott propuso esta visión como una reacción a la fuerte inclinación de la investigación educativa hacia el positivismo. Propone el concepto de triangulación en la investigación cualitativa. 3. La visión emancipadora. Su objetivo va más allá de resolver problemas o desarrollar mejoras a un proceso, pretende que los participantes generen un profundo cambio social por medio de la investigación.

El diseño no solo cumple funciones de diagnóstico y producción de conocimiento, sino que crea conciencia entre los individuos sobre sus circunstancias sociales y la necesidad de mejorar su calidad de vida. Se señala que la investigación-acción es:

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

Las tres fases esenciales de los diseños de investigación-acción que debes implementar son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemáticas e implementar mejoras), las cuales se dan de manera cíclica, una y otra vez, hasta que todo es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente. (p.577)

Algunos otros de los diseños cualitativos nos los explica A. Ortiz (2023):

Hermenéutico: La hermenéutica es el arte y la ciencia de la interpretación de escritos a los cuales se les reconoce autoridad: principalmente aplicado a las Sagradas Escrituras, equivale a exégesis (análisis, explicación e interpretación de los textos bíblicos). Primariamente “hermenéutica” significa expresión de un pensamiento, pero ya en Platón se ha extendido su significado a la explicación o interpretación del pensamiento. Aparte de designar el arte o la ciencia de interpretar las Sagradas Escrituras, el término ha tenido importancia en la filosofía contemporánea, especialmente por obra de Dilthey. Para Dilthey, la hermenéutica no es solo una mera técnica auxiliar para el estudio de la historia de la literatura y en general de las ciencias del espíritu, es un método igualmente alejado de la arbitrariedad interpretativa romántica y de la reducción naturalista, que permite fundamentarla validez universal de la interpretación histórica. Es una interpretación basada en un previo conocimiento de los datos (históricos, filosóficos, etc.) de la realidad que se trata de comprender, pero que a la vez da sentido a los citados datos por medio de

un proceso inevitablemente circular, muy típico de la comprensión. La hermenéutica se basa, por lo demás, en la conciencia histórica, la única que puede llegar al fondo de la vida. Pasa pues de los signos a las vivencias originarias que le dieron nacimiento; es un método general de interpretación del espíritu en todas sus formas y, por lo tanto, constituye una ciencia de mayor alcance que la psicología, que, para Dilthey, es solo una forma particular de la hermenéutica. En teología hermenéutica se comprende un conjunto de reglas que permite la recta y científica interpretación de un texto de la Biblia, lo cual es su única misión y no le interesa determinar si lo que dicho texto dice es verdadero o falso, si es auténtico o no, es decir, se atiene al texto tal como se presenta y se circunscribe a la interpretación de lo que en él se dice. En investigación, la hermenéutica aporta su metodología para ser empleada en el análisis e interpretación de contenido, por lo cual constituye un valioso auxilio en la investigación documental. Las ciencias histórico-hermenéuticas buscan rescatar el fenómeno de la relación entre sujetos a partir de la comprensión de los procesos comunicativos, mediados por la apropiación de la tradición y la historia; su interés se fundamenta en la construcción y reconstrucción de identidades socioculturales (interés práctico) para, desde esa comprensión estructural y en un proceso posterior, poder sugerir acciones de transformación. El enfoque histórico-hermenéutico es reconocido también como constructivista y que dicho término fue adoptado en la Alternative Paradigms Conference de San Francisco (1989), siendo otras acepciones frecuentes las de paradigma cualitativo, humanístico-interpretativo, fenomenológico, naturalista y humanista, comprensivo o etnográfico. Este enfoque abarca un conjunto de corrientes y tendencias humanístico-interpretativas cuyo interés se centra en el estudio de los símbolos, interpretaciones, sentidos y significados de las acciones humanas y de la vida social, utilizando para ello fundamentalmente métodos basados en la etnografía. Un tipo específico de investigación dentro del enfoque histórico-hermenéutico lo constituye la investigación bibliográfica. Bajo esta orientación se encuentra un conjunto de

perspectivas enraizadas en los principios del naturalismo. Las investigaciones suelen realizarse en escenarios naturales y se abordan aspectos subjetivos de la conducta humana fundamentalmente a través de procedimientos como son la entrevista en profundidad y la observación participante. **Estudio de casos:** El estudio de casos como método de investigación para el análisis de la realidad tiene una gran importancia en el ámbito de las ciencias sociales, siendo el enfoque tradicional de la investigación clínica. Consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas y se orienta a la comprensión profunda de una realidad singular (individuo, familia, grupo, institución social o comunidad). (p.136-202)

En esta investigación se utilizará en lo cuantitativo el diseño no experimental, transversal y en lo cualitativo la investigación-acción.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

Se va a trabajar con la totalidad de colaboradores de la empresa, 30 colaboradores, 1 gerente y 1 dueño.

3.4.2 Tipo de muestra

En esta investigación no se utilizará una muestra ya que se utilizará el 100% de la población.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores activos de la empresa.	Colaboradores que tengan 3 meses o menos de haber iniciado labores.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Acerca de la responsabilidad ética que se debe tener, A. Ortiz (2023) comenta lo siguiente:

Aplicar la ética y la responsabilidad en la investigación proyectiva es fundamental para garantizar que el proceso y los resultados sean socialmente responsables y respetuosos.

Algunas formas de incorporar la ética y la responsabilidad en este ámbito incluyen:

- Consideraciones éticas en la recopilación y análisis de datos. Garantizar que la recopilación de datos sea transparente, voluntaria y respetuosa con los participantes. Esto implica obtener el consentimiento informado, protegerla privacidad y confidencialidad de los datos, y considerar el impacto potencial de la investigación en las personas o comunidades involucradas.
 - Equidad y diversidad. Buscar la inclusión de diversas perspectivas, voces y experiencias en el proceso de investigación proyectiva, evitando sesgos y promoviendo la equidad en la representación de los futuros posibles.
 - Divulgación clara de hallazgos. Presentar los hallazgos de manera objetiva y comprensible, evitando exagerar o distorsionar los resultados para influir en decisiones o políticas futuras.
 - Evaluación del impacto a largo plazo. Considerar las posibles implicaciones a largo plazo de la investigación proyectiva, tanto positivas como negativas, y adoptar medidas para mitigar cualquier impacto no deseado.
 - Participación informada de las partes interesadas. Involucrar a las partes interesadas relevantes en el diseño y ejecución de la investigación proyectiva, permitiendo que sus preocupaciones, valores y conocimientos influyan en el proceso.
 - Transparencia y rendición de cuentas. Ser transparente sobre los métodos utilizados, los supuestos realizados y las limitaciones identificadas en la investigación proyectiva.
- Además, estar dispuesto a asumir la responsabilidad por las decisiones tomadas con base

en los hallazgos. Al integrar estas consideraciones éticas y responsables en la investigación proyectiva, se promueve la confianza pública, se minimizan los riesgos potenciales y se maximiza el impacto positivo de la investigación en la sociedad. (p.57-58)

Todos los participantes harán su encuesta/entrevista de forma voluntaria, y toda la información recolectada se va a manejar exclusivamente con un enfoque académico. Las personas entrevistadas deberán firmar un consentimiento informado.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Según los autores H. Ñaupas, E. Mejía, I. Trujillo, H. Romero, W. Medina, E. Novoa (2023) los instrumentos de recolección de datos son lo siguiente:

Son las herramientas conceptuales o materiales, mediante las cuales se recoge los datos e informaciones, mediante preguntas, ítems que exigen respuestas del investigado. Asumen diferentes formas de acuerdo con las técnicas que le sirven de base. Es cualquier medio concreto, tangible que permite recoger datos, en forma sistemática, ordenada según una intencionalidad prevista. Estos instrumentos que contienen preguntas o ítems se redactan en función de objetivos, (investigación cualitativa) o en función de hipótesis y variables (investigación cuantitativa). Todo instrumento de recolección de datos posee una estructura sistemática, secuencial, ordenada, en relación con las variables e indicadores de la hipótesis; por tanto, tienen o debe tener: el logo de la institución para la cual se realiza la investigación (logo de la universidad), luego la denominación del instrumento (cédula de cuestionario, guía de entrevista, lista de cotejo), la presentación-solicitud de colaboración-rapport, los datos demográficos, las instituciones y finalmente, los ítems, reactivos o preguntas. Sólo las fichas para el acopio de datos no tienen logo, pero sí la denominación, así como las libretas de apuntes. (p.306-307)

Con respecto a las encuestas (especialmente de preguntas cerradas) los autores H. Ñaupas, E. Mejía, I. Trujillo, H. Romero, W. Medina, E. Novoa (2023) dicen lo siguiente:

El cuestionario es un instrumento que se utiliza en la aplicación de la técnica de la encuesta y la entrevista. Contiene un conjunto sistemático de preguntas escritas en una cédula, que están lógicas y secuencialmente relacionadas con cada uno de los aspectos y fases de la investigación. En la elaboración del cuestionario se debe tener en cuenta el diseño de la investigación, es decir el planteamiento y formulación del problema de investigación, los objetivos, la hipótesis, las variables, los indicadores y las unidades de análisis. Se refiere a las partes del cuestionario: nombre de la institución que auspicia la investigación; la presentación o introducción, las instrucciones de cómo debe ser desarrollado el cuestionario, los datos demográficos, las preguntas, ítems o reactivos y el agradecimiento.

a) El nombre de la institución que avala, auspicia o gestiona la investigación debe ir en la parte superior del formato del cuestionario, es importante colocarlo para otorgar la debida formalidad al trabajo de aplicación del cuestionario.

b) La presentación o introducción es un párrafo importante que sirve para explicar por qué y para qué se está aplicando el cuestionario, a fin de obtener una información seria y responsable.

c) Las preguntas demográficas están referidas a la obtención de datos generales: la localidad, institución donde trabaja el informante, edad, sexo, estado civil y fecha.

d) Las instrucciones son necesarias para indicar cómo debe ser respondidas las preguntas y el tiempo de duración aproximadamente. Se debe indicar que es anónima para preservar la confidencialidad y para que el interrogado responda con la debida confianza. Las instrucciones son importantes sobre todo cuando el cuestionario va a ser enviado por correo para su solución a diferentes localidades y para que el informante lo devuelva después. Se debe incluir el agradecimiento respectivo. Deben presentarse obedeciendo a un sistema, a un orden. Primero las preguntas referidas a aspectos generales o básicos, fáciles de responder; se debe aplicar la estrategia del funnel approach (avance en embudo), de lo general a los aspectos más específicos. Seguidamente vienen las preguntas referidas a las hipótesis y variables, es decir las más importantes, cuidando de que no sean muchas ni pocas, sino las necesarias.

Preguntas cerradas: Son aquellas en las que el encuestado escoge la respuesta de acuerdo con su punto de vista, dentro de un abanico de respuestas; pueden ser dicotómicas o

politómicas. Son fáciles de codificar. • Preguntas dicotómicas: sólo presentan dos alternativas para responder. • Preguntas politómicas, llamadas también de alternativa múltiple o de abanico: presentan cuatro o más alternativas de respuesta. Entre las preguntas politómicas hay casos como en que se pueden marcar una o más respuestas: otras que solicitan jerarquizar y finalmente algunas solicitan asignar puntajes a las opciones de 1 a 10. Ventajas de las preguntas cerradas: • Son fáciles de codificar. • Requieren menor esfuerzo para responder y por ende menos tiempo. • Son adecuados para el cuestionario por correo. Desventajas de las preguntas cerradas: • Limitan al informante otra opción que esté de acuerdo con su opinión o su interés. (p.325-327)

Con respecto a las entrevistas (especialmente de preguntas abiertas) los autores H. Ñaupas, E. Mejía, I. Trujillo, H. Romero, W. Medina, E. Novoa (2023) dicen lo siguiente:

La entrevista es una especie de conversación formal entre el investigador y el investigado o entre el entrevistador y el entrevistado o informante; es una modalidad de la encuesta, que consiste en formular preguntas en forma verbal con el objetivo de obtener respuestas o informaciones y con el fin de verificar o comprobar las hipótesis de trabajo. La entrevista es una técnica de investigación cuantitativa que sirve para recopilar información confiable y válida con la finalidad de comprobarla hipótesis de trabajo, necesariamente tiene que estar debidamente estructurada, planificada y debe obedecer a un conjunto de pautas para su preparación, su aplicación y análisis e interpretación de los datos e informaciones recogidas. En este sentido debemos diferenciarla de la entrevista terapéutica, que utiliza el psiquiatra, el psicólogo; así mismo hay que diferenciarla de la entrevista que realiza el periodista o el comunicador social, que tienen otras características y exigencias; o de la entrevista no estructurada propia de la investigación cualitativa. La entrevista constituye el instrumento por excelencia de la investigación sociológica: compensa la falta de tubo de ensayo del químico o el microscopio del bacteriólogo. En efecto, juntamente con el cuestionario, la entrevista se ha convertido en una de las técnicas estelares de la investigación social, por su fácil aplicación a grandes conjuntos de personas. **Entrevista No Estructurada:** A

diferencia de las anteriores este tipo de entrevista es abierta o libre, en el sentido de que el entrevistador tiene libertad para hacer las preguntas que estime necesarias, pero siempre basándose en una guía general de contenido, aunque no específica. Este tipo de entrevista se ajusta a las necesidades de la investigación de tipo cualitativa. Su mayor debilidad radica en que son difíciles de procesar, por cuanto las respuestas son diferentes entre sí y generalmente extensas. (p.329-330)

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Identificar el estado de las variables internas y externas de la matriz de FODA en relación con la PYME Corporación Mather S.A.	Matriz FODA	El DOFA es un diagnóstico estructurado que genera dos resultados: una instantánea del estado actual de la organización (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información puede ayudar a identificar nuevas opciones y estrategias para la empresa.	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas al gerente y al dueño, y una encuesta con preguntas cerradas a los colaboradores.	Variables internas (fortalezas y debilidades) Variables externas (amenazas y oportunidades).	Fortalezas y debilidades. Oportunidades y amenazas.	Entrevista con preguntas abiertas al gerente y al dueño. Encuesta con preguntas cerradas a los colaboradores.
Catalogar el cuadrante de la	Matriz FODA	El DOFA es un diagnóstico estructurado que genera dos	Se aplicará una entrevista	Cuadrantes de la Matriz de	FO: enfoque ofensivo, empresas en crecimiento.	Entrevista con preguntas

matriz de FODA en relación con la situación actual de la empresa PYME Corporación Mather S.A.		resultados: una instantánea del estado actual de la organización (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información puede ayudar a identificar nuevas opciones y estrategias para la empresa.	ta con preguntas abiertas al gerente y al dueño.	FODA	DO: enfoque redirección, estrategia de diversificación. FA: enfoque defensivo, empresas bajo ataque. DA: enfoque supervivencia, empresas en peligro de cierre.	abiertas al gerente y al dueño.
Relacionar el resultado de la matriz de FODA con una estrategia genérica competitiva para la empresa PYME Corporación Mather S.A.	Estrategia genérica competitiva.	Una estrategia competitiva es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos.	Se aplicará una entrevista con preguntas abiertas al gerente y al dueño.	Bajos costos. Diferenciación. Enfoque.	Aprovechar todas las economías de escala disponibles. Aprovechar al máximo la ventaja de la experiencia y los efectos de la curva de aprendizaje. Funcionamiento de las instalaciones a su máxima capacidad. Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro. Sustituir por insumos de menor costo siempre que se sacrifique poco o nada la calidad o el rendimiento del producto.	Entrevista con preguntas abiertas al gerente y al dueño.

				<p>Utilizar el poder de negociación de la empresa frente a los proveedores u otros integrantes de la cadena de valor para obtener concesiones.</p> <p>Utilizar sistemas en línea y software complejos para lograr una mayor eficiencia operativa.</p> <p>Mejorar el diseño del proceso y emplear tecnología de producción avanzada.</p> <p>Estar atentos a las ventajas de costo del outsourcing o la integración vertical.</p> <p>Motivar a los empleados a través de incentivos y cultura empresarial.</p> <p>Incluir características y atributos de rendimiento del producto que atraigan a una amplia variedad de compradores.</p>	
--	--	--	--	--	--

					<p>Mejorar el servicio al cliente o añadir servicios adicionales.</p> <p>Invertir en actividades de I+D relacionadas con la producción.</p> <p>Empeñarse en la innovación y los avances tecnológicos.</p> <p>Buscar la mejora continua de la calidad.</p> <p>Aumentar las actividades de marketing y creación de marca.</p> <p>Buscar insumos de alta calidad.</p> <p>Hacer hincapié en las actividades de gestión de recursos humanos que mejoran las habilidades, la experiencia y los conocimientos del personal de la empresa.</p>	
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Con respecto al análisis de datos mixto, R. Hernández (2023) dice lo siguiente:

Para analizar los datos, en los métodos mixtos el investigador confía en los procedimientos estandarizados y cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial), así como en los cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados. La selección de técnicas y modelos de análisis también se relaciona con el planteamiento del problema, el tipo de diseño y estrategias elegidas para los procedimientos; y tal como hemos comentado, el análisis puede ser sobre los datos originales (datos directos) o puede requerir de su transformación. La diversidad de posibilidades de análisis es considerable en los métodos mixtos, además de las opciones conocidas que ofrecen la estadística y el análisis temático. (p.680)

En esta investigación se trabajará la parte cuantitativa con estadísticas, gráficos, tablas, porcentajes y promedios; y la parte cualitativa se trabajará con transcripciones de las entrevistas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación de instrumentos de recolección de información. En esta investigación se le aplicaron encuestas con preguntas cerradas a los colaboradores y entrevistas con preguntas abiertas al gerente y dueño de la empresa.

Identificar el estado de las variables internas y externas de la matriz de FODA en relación con la PYME Corporación Mather S.A.

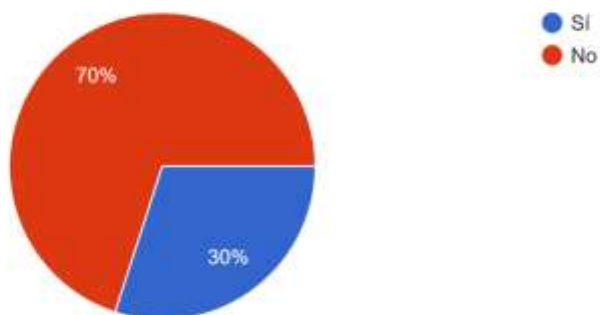
Indicador: Fortalezas y debilidades.

Respuestas cuantitativas:

Gráfico 1

¿Ha recibido capacitación en los últimos 12 meses relacionada con su área de trabajo?

¿Ha recibido capacitación en los últimos 12 meses relacionada con su área de trabajo?
30 respuestas



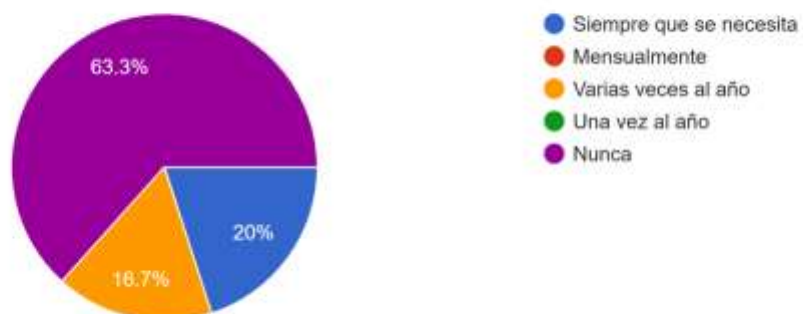
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2

¿Con qué frecuencia recibe capacitación relacionada con su rol?

¿Con qué frecuencia recibe capacitación relacionada con su rol?

30 respuestas



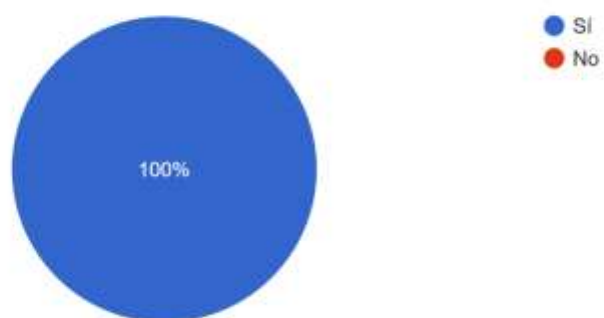
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3

¿Considera que tiene las herramientas y conocimientos necesarios para cumplir con sus funciones?

¿Considera que tiene las herramientas y conocimientos necesarios para cumplir con sus funciones?

30 respuestas



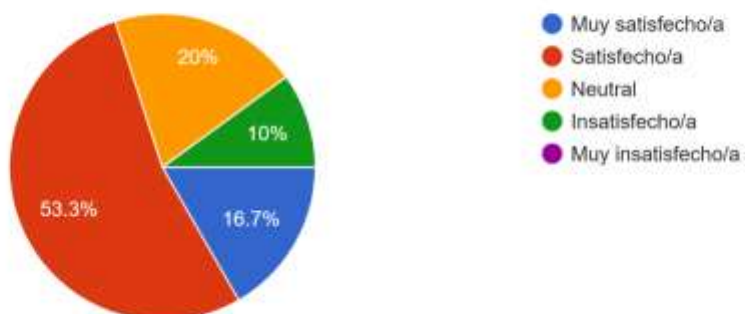
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4

¿Cómo valora la calidad y disponibilidad de las herramientas/productos que utiliza en su trabajo?

¿Cómo valora la calidad y disponibilidad de las herramientas/productos que utiliza en su trabajo?

30 respuestas



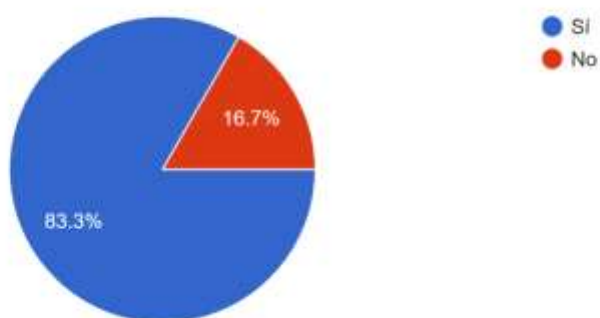
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5

¿Considera que la comunicación entre su área y otras áreas (administrativa, técnica, gerencia) es efectiva?

¿Considera que la comunicación entre su área y otras áreas (administrativa, técnica, gerencia) es efectiva?

30 respuestas



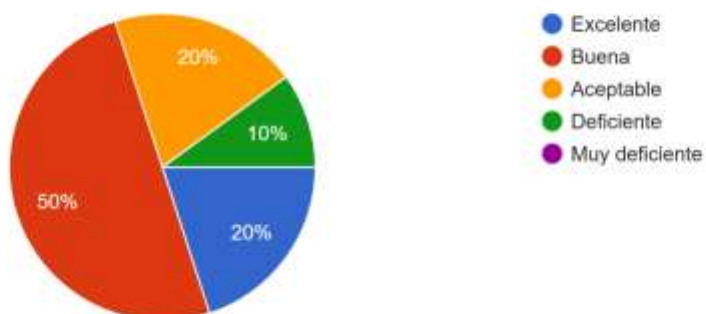
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6

¿Cómo calificaría la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?

¿Cómo calificaría la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?

30 respuestas



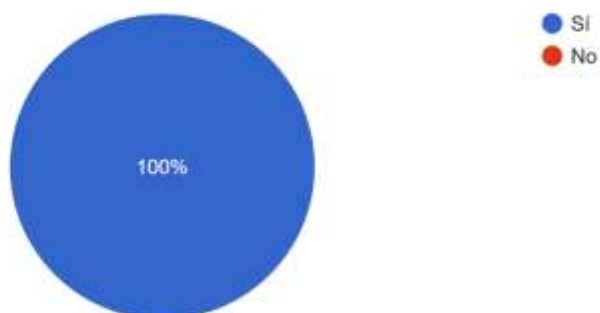
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7

¿Tiene claridad sobre su rol y responsabilidades dentro de la organización?

Tiene claridad sobre su rol y responsabilidades dentro de la organización?

30 respuestas



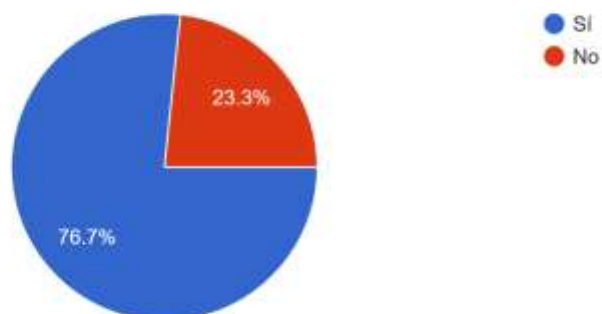
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8

¿Se aplican acciones de mejora cuando se detectan fallas en los servicios prestados?

¿Se aplican acciones de mejora cuando se detectan fallas en los servicios prestados?

30 respuestas



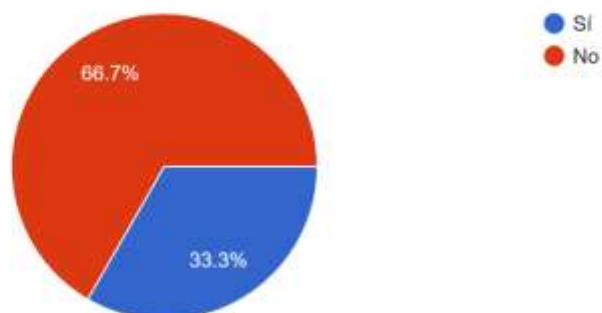
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9

¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño de forma periódica?

¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño de forma periódica?

30 respuestas



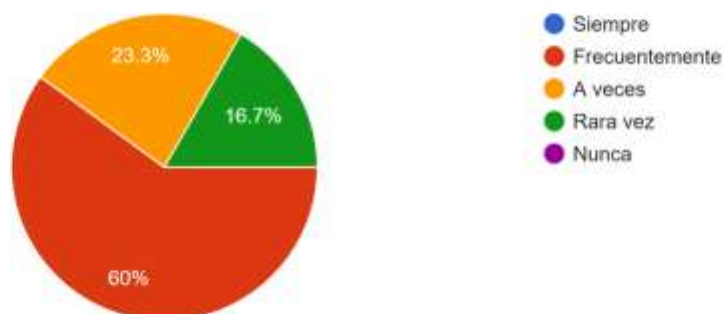
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10

¿Con qué frecuencia se implementan mejoras en los procesos de trabajo tras identificar fallas?

¿Con qué frecuencia se implementan mejoras en los procesos de trabajo tras identificar fallas?

30 respuestas



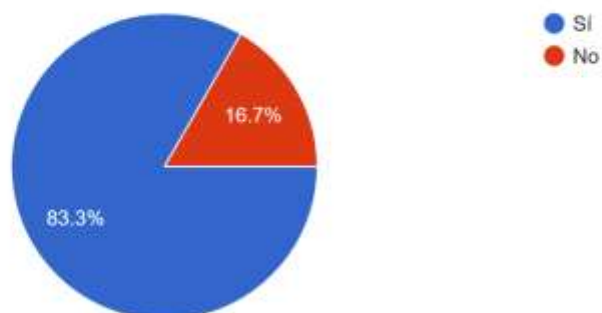
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11

¿Se mantienen actualizados los equipos y sistemas que utilizan diariamente?

¿Se mantienen actualizados los equipos y sistemas que utilizan diariamente?

30 respuestas



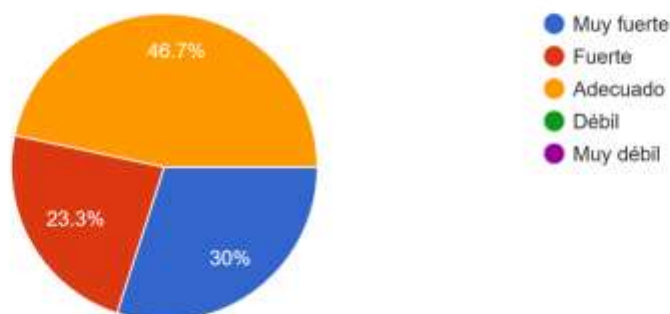
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12

¿Cómo considera el liderazgo de su jefe directo?

¿Cómo considera el liderazgo de su jefe directo?

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Respuestas cualitativas:

1. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas internas de la empresa hoy en día? (Equipo técnico, procesos, reputación, tecnología)

Durante los años que tenemos en el mercado hemos ido construyendo una reputación importante que nos ha permitido darnos a conocer, además el equipo humano y el servicio al cliente también es otra fortaleza. (Marielos)

Además de la reputación y el equipo humano, considero que la experiencia acumulada en el sector público nos da una ventaja competitiva, ya que conocemos bien los procesos de compra y licitación. También destacaría la capacidad de adaptación tecnológica que hemos desarrollado con el tiempo. (Erick)

2. ¿Qué áreas dentro de la empresa cree que todavía presentan debilidades o necesitan mejora?

Como muchas empresas familiares y pequeñas se tiene una posibilidad de mejora en cuanto a la administración ya que en algunas ocasiones se deben hacer consideraciones adicionales en la toma de decisiones por la afectación que se puede tener a nivel de la familia. (Marielos)

Creo que debemos fortalecer la planificación estratégica a mediano y largo plazo, pues a veces el trabajo diario y las demandas inmediatas no dejan espacio para innovar en procesos internos. También sería positivo invertir en capacitación constante para todos los niveles. (Erick)

3. ¿Cómo describiría la cultura organizacional y cómo impacta el rendimiento de los colaboradores?

La cultura organizacional se enmarca en los principios del respeto por las personas que conforman la empresa. Como la mayoría de las personas trabaja en las instalaciones de los clientes y no propiamente en la empresa entonces es común que la cultura se vea influenciada y cambie en cada lugar. (Marielos)

Es una cultura cercana, donde se valora la confianza y el respeto. Esto genera que los colaboradores se sientan parte de la empresa y trabajen con compromiso, aunque también puede generar cierta resistencia al cambio cuando se plantean nuevas dinámicas. (Erick)

4. ¿Qué tan efectivo considera el liderazgo en las distintas áreas de la empresa?

Hasta el momento ha sido efectivo y nos ha permitido cumplir con las metas de crecimiento año con año, sin embargo, se debe considerar que la estructura es pequeña y el liderazgo concentrado. (Marielos)

El liderazgo es cercano y orientado a resultados, lo cual ha permitido cumplir objetivos. Sin embargo, en algunos casos hace falta distribuir responsabilidades para no sobrecargar a ciertas personas. (Erick)

5. ¿Qué tipo de inversiones internas han sido clave para mantenerse competitivos en los últimos años?

Hemos realizado inversiones en herramientas de software que faciliten la administración y también se han tercerizado procesos sobre todo en el tema contable de manera que se ha liberado a la parte gerencial para que se enfoquen más en los temas de liderazgo y control. (Marielos)

Además de software y servicios tercerizados, la inversión en equipos tecnológicos actualizados ha permitido ofrecer servicios más eficientes. También el fortalecimiento del soporte técnico interno ha sido clave para garantizar la calidad del servicio. (Erick)

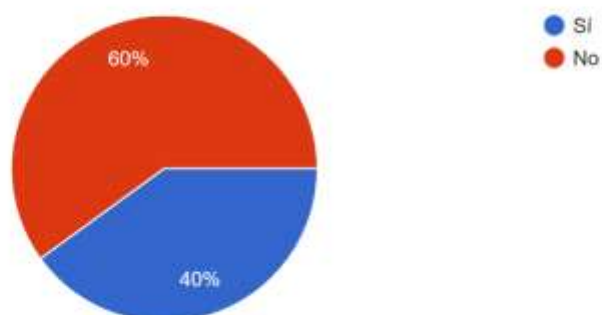
Indicador: Oportunidades y amenazas.

Gráfico 13

¿Ha notado que los cambios en los clientes (instituciones gubernamentales u otras) afectan sus funciones diarias?

¿Ha notado que los cambios en los clientes (instituciones gubernamentales u otras) afectan sus funciones diarias?

30 respuestas



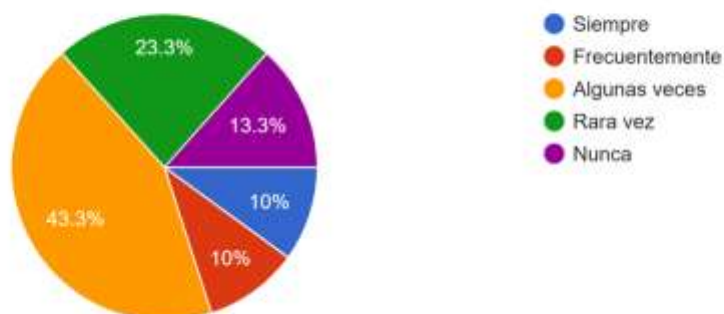
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 14

¿Con qué frecuencia percibe que los cambios en las instituciones del gobierno afectan su trabajo?

¿Con qué frecuencia percibe que los cambios en las instituciones del gobierno afectan su trabajo?

30 respuestas



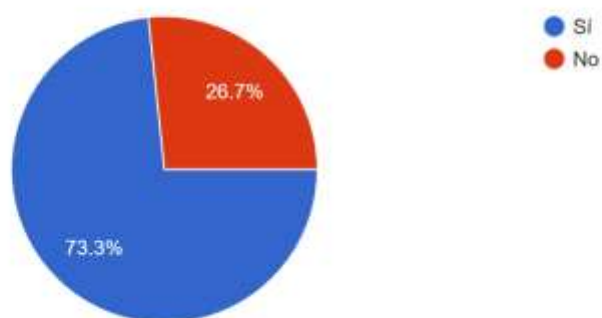
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 15

¿Considera que los requerimientos de los clientes han aumentado en complejidad en los últimos años?

¿Considera que los requerimientos de los clientes han aumentado en complejidad en los últimos años?

30 respuestas



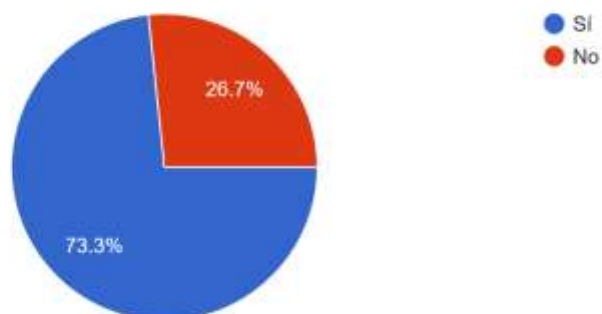
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 16

¿Percibe que hay presión por mejorar debido a la competencia en el sector?

¿Percibe que hay presión por mejorar debido a la competencia en el sector?

30 respuestas



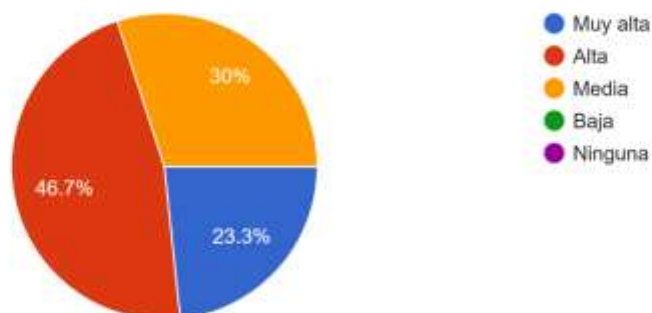
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 17

¿Qué nivel de presión competitiva percibe en el sector de servicios técnicos informáticos?

¿Qué nivel de presión competitiva percibe en el sector de servicios técnicos informáticos?

30 respuestas



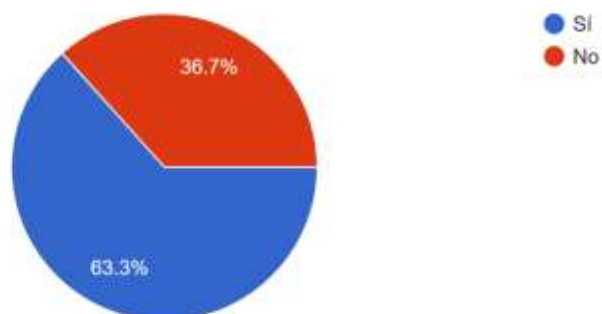
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 18

¿Los cambios en regulaciones del gobierno afectan directamente su forma de trabajar?

¿Los cambios en regulaciones del gobierno afectan directamente su forma de trabajar?

30 respuestas



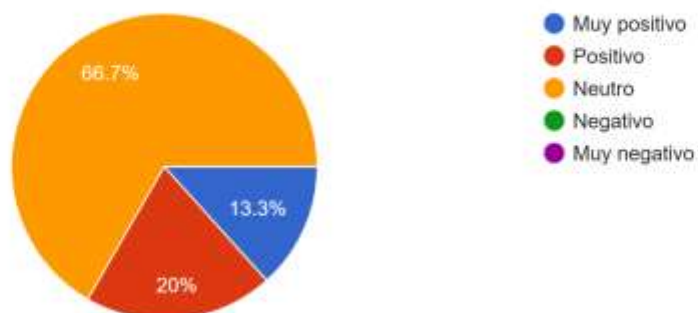
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 19

¿Cómo valora el impacto de las regulaciones gubernamentales en su labor diaria?

¿Cómo valora el impacto de las regulaciones gubernamentales en su labor diaria?

30 respuestas



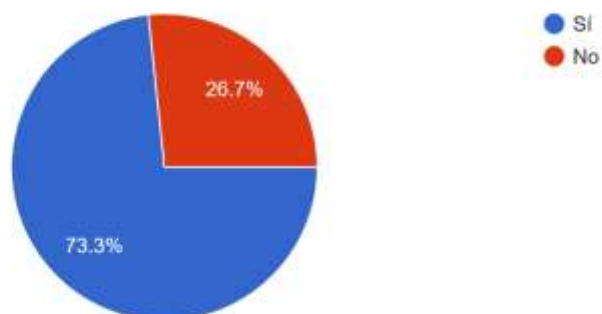
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 20

¿Considera que las condiciones económicas actuales afectan la operación diaria de la empresa?

¿Considera que las condiciones económicas actuales afectan la operación diaria de la empresa?

30 respuestas



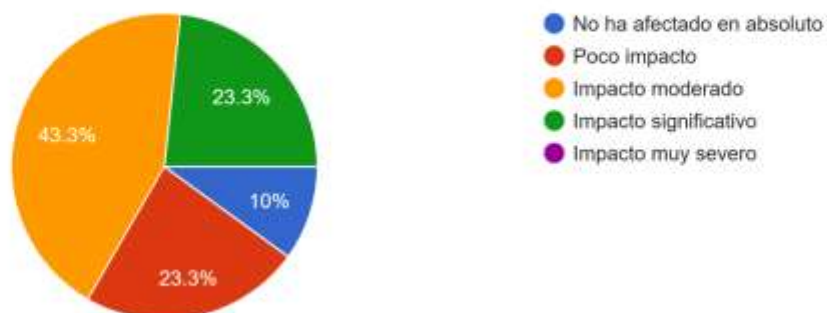
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 21

¿Cómo considera que la situación económica actual ha afectado el desarrollo de su trabajo?

¿Cómo considera que la situación económica actual ha afectado el desarrollo de su trabajo?

30 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Respuestas cualitativas:

6. ¿Qué oportunidades del entorno (mercado, tecnología, regulaciones, cambios en el gobierno) ha sabido aprovechar la empresa?

Hemos ido evolucionando sobre todo con los cambios de las leyes que se refieren a las compras públicas ya que nuestras ventas son a gobierno y se debe conocer muy bien la ley para participar en licitaciones con éxito. (Marielos)

Hemos logrado posicionarnos gracias a nuestra experiencia con instituciones estatales, aprovechando oportunidades en licitaciones y cambios normativos que favorecen la tercerización de servicios especializados. (Erick)

7. ¿Cuáles han sido las amenazas más significativas que han enfrentado recientemente? (Competencia, inflación, cambios en contratación pública)

Desde hace algunos años nos ha afectado la competencia, sobre todo de empresas que tienen un enfoque de precios muy bajos y que, aunque no brinden servicios con la misma calidad que nosotros en algunas ocasiones son adjudicados por este factor. (Marielos)

Además de la competencia en precio, la burocracia y los retrasos en pagos del sector público han sido retos importantes. Esto obliga a una gestión financiera cuidadosa para evitar problemas de flujo de caja. (Erick)

8. ¿Cómo afecta la relación con el sector público (clientes gubernamentales) las decisiones estratégicas de la empresa?

Siendo nuestro público meta el gobierno la mayoría de las decisiones que hemos tomado son para dar mejor servicio y mejorar nuestros procesos. (Marielos)

Influye directamente, ya que debemos anticiparnos a cambios regulatorios y ajustar procesos internos para cumplir con nuevas normativas. Esta relación también nos obliga a mantener estándares de calidad altos y documentación impecable. (Erick)

9. ¿Qué cambios externos cree que podrían impactar la sostenibilidad de la empresa a corto o mediano plazo?

Últimamente hemos visto que el enfoque que ha tenido en cuanto a la carga impositiva podría afectar si aumentan los impuestos que se deben pagar. (Marielos)

Además de los impuestos, una disminución en los presupuestos estatales destinados a tecnología podría afectar la demanda de servicios. También es importante estar atentos a nuevas leyes de contratación. (Erick)

10. ¿Cómo han utilizado sus fortalezas internas para aprovechar oportunidades del entorno? Puede dar un ejemplo.

Nuestra reputación nos ha servido para poder ir creciendo, ya que los comentarios positivos y las recomendaciones boca a boca hacen que sea más fácil acceder a nuevos clientes. (Marielos)

La capacidad de respuesta rápida y la experiencia de nuestro equipo técnico nos ha permitido destacarnos en procesos licitatorios, logrando contratos a largo plazo que nos dan estabilidad. (Erick)

Catalogar el cuadrante de la matriz de FODA en relación con la situación actual de la empresa PYME Corporación Mather S.A.

Indicador: DO: enfoque redirección, estrategia de diversificación.

Respuestas cualitativas:

11. ¿Qué oportunidades podrían ayudar a superar o compensar las debilidades internas actuales?

Según va creciendo la empresa hay que buscar una profesionalización y una incorporación de personas fuera del entorno familiar que permitan tomar decisiones de forma más imparcial y haciendo valoraciones técnicas solamente. (Marielos)

El acceso a alianzas estratégicas con proveedores podría ayudarnos a profesionalizar más procesos internos. También abrirnos a nuevos mercados, como instituciones privadas, diversificaría ingresos. (Erick)

Indicador: FA: enfoque defensivo, empresas bajo ataque.

Respuestas cualitativas:

12. ¿Cómo utilizan sus fortalezas internas para protegerse de amenazas externas como la competencia o cambios regulatorios?

Las fortalezas en cuanto al conocimiento de las leyes y la experiencia permiten un rango de acción contra la competencia en el sentido de la fidelización de nuestros clientes, aunque en contratación pública siempre existe riesgo. (Marielos)

La cercanía con nuestros clientes y la calidad comprobada nos ayuda a generar confianza y mantener relaciones a largo plazo, incluso cuando hay competencia agresiva en precio. Además, el conocimiento legal nos permite participar en licitaciones con seguridad. (Erick)

Indicador: DA: enfoque supervivencia, empresas en peligro de cierre.

Respuestas cualitativas:

13. ¿Existe alguna combinación entre amenazas externas y debilidades internas que considere riesgosa para la continuidad del negocio? ¿Cómo la están abordando?

De momento no tenemos ningún aspecto que pudiera llevar a consecuencias tan graves.
(Marielos)

La dependencia del sector público puede ser riesgosa si no diversificamos clientes. Si además no invertimos lo suficiente en innovación, podríamos perder oportunidades frente a competidores más grandes. (Erick)

Relacionar el resultado de la matriz de FODA con una estrategia genérica competitiva para la empresa PYME Corporación Mather S.A.

Indicadores: Aprovechar todas las economías de escala disponibles, Aprovechar al máximo la ventaja de la experiencia y los efectos de la curva de aprendizaje, Funcionamiento de las

instalaciones a su máxima capacidad, Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, Sustituir por insumos de menor costo siempre que se sacrifique poco o nada la calidad o el rendimiento del producto, Utilizar el poder de negociación de la empresa frente a los proveedores u otros integrantes de la cadena de valor para obtener concesiones, Utilizar sistemas en línea y software complejos para lograr una mayor eficiencia operativa, Mejorar el diseño del proceso y emplear tecnología de producción avanzada, Estar atentos a las ventajas de costo del outsourcing o la integración vertical y Motivar a los empleados a través de incentivos y cultura empresarial.

Respuestas cualitativas:

14. ¿La empresa busca mantener precios bajos frente a la competencia? Si es así, ¿cómo logran controlar los costos operativos sin afectar la calidad?

El enfoque de la empresa va más en el sentido de la calidad de los servicios que se brindan y el acompañamiento a los clientes. Los costos operativos se controlan con una supervisión constante de cada contrato. (Marielos)

Aunque no competimos solo por precio, optimizamos recursos mediante planificación detallada, compras inteligentes y una gestión financiera ajustada. Esto nos permite mantener precios competitivos sin comprometer calidad. (Erick)

Indicadores: Incluir características y atributos de rendimiento del producto que atraigan a una amplia variedad de compradores, Mejorar el servicio al cliente o añadir servicios adicionales, Invertir en actividades de I+D relacionadas con la producción, Empeñarse en la innovación y los avances tecnológicos y Buscar la mejora continua de la calidad.

Respuestas cualitativas:

15. ¿Qué distingue a Corporación Mather S.A. de otras empresas que ofrecen servicios técnicos informáticos? (En términos de valor, calidad, atención, tecnología, etc.)

Nos distingue la resolución y acompañamiento que se le da a los clientes, el hecho de tener un profesional experimentado administrando y dando soporte a nuestro personal técnico es un

plus que no se acostumbra en la competencia, eso nos permite tener mejores métricas en cuanto a la calidad y eficiencia de los servicios de soporte que damos. (Marielos)

La atención personalizada y la confianza construida con instituciones públicas. Además, nuestro equipo técnico se caracteriza por su experiencia y capacidad de respuesta inmediata. (Erick)

Indicadores: Aumentar las actividades de marketing y creación de marca, Buscar insumos de alta calidad y Hacer hincapié en las actividades de gestión de recursos humanos que mejoran las habilidades, la experiencia y los conocimientos del personal de la empresa.

Respuestas cualitativas:

16. ¿Han definido un nicho o segmento específico en el que se han especializado con más éxito?

(Instituciones gubernamentales, soporte técnico especializado)

El nicho está claramente definido como Instituciones de gobierno y específicamente la CCSS que es el mayor comprador de bienes y servicios del país. (Marielos)

Sí, el trabajo con instituciones de salud nos ha permitido entender sus necesidades únicas y convertirnos en proveedores estratégicos. Esto nos da una ventaja sobre competidores generalistas. (Erick)

17. ¿Qué visión tiene sobre la evolución del sector y el papel de Corporación Mather S.A. en ese contexto?

A nivel institucional se está dando una apertura hacia la tercerización de los servicios de soporte de manera que a futuro se puede prever un incremento en la demanda de nuestros servicios. (Marielos)

El sector continuará creciendo en demanda de servicios tercerizados, especialmente en soporte tecnológico. Veo a Corporación Mather como un aliado confiable para el sector público, ampliando su alcance a nuevas instituciones. (Erick)

18. ¿Hay algún aspecto esencial para el futuro de la empresa que aún no hemos abordado?

Me parece que se ha abordado lo más importante. (Marielos)

Creo que sería importante hablar sobre la innovación y transformación digital, ya que es clave para mantenernos competitivos. Apostar por nuevos servicios tecnológicos puede abrir más oportunidades. (Erick)

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este capítulo se desarrollará el análisis e interpretación de la información con base a los resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de información.

Identificar el estado de las variables internas y externas de la matriz de FODA en relación con la PYME Corporación Mather S.A.

Indicador: Fortalezas y debilidades.

Los resultados de las fortalezas muestran consistencia entre la percepción que tienen los colaboradores y la visión gerencial. El dato de que el 100% de los colaboradores se sienten capacitados para sus funciones es un gran logro; ya que esto representa la inversión en selección del personal y el desarrollo de competencias técnicas específicas. Esto se ve reforzado por el 53.3% y el 16.7% que se califican como "Satisfecho/a" o "Muy satisfecho/a" con respecto a la calidad y disponibilidad de las herramientas de trabajo, indicando que la empresa no escatima con sus recursos para garantizar la efectividad operativa.

Con las entrevistas se profundiza este panorama ya que la dueña enfatiza en la "reputación construida a lo largo de 25 años", un activo intangible que, según Plazas (2020), se construye lentamente, pero puede destruirse en instantes. Esta reputación funciona como un escudo competitivo que les permite mantener sus clientes a pesar de la competencia agresiva en precios. El gerente añade sobre la "experiencia acumulada en el sector público", que opera como una barrera de entrada para los posibles competidores nuevos, quienes requerirían años para desarrollar el conocimiento institucional que Corporación Mather tiene.

La comunicación entre las áreas, que fue calificada de forma positiva por el 70% de los colaboradores, refleja procesos de coordinación efectivos a pesar de la dispersión geográfica que hay

del equipo. Esto es muy valioso en una empresa de servicios donde los técnicos operan en diferentes lugares del país, y esto requiere mecanismos fluidos para el intercambio de la información.

Las debilidades presentan una inconsistencia entre las capacidades técnicas y los procesos de gestión del talento. Ya que el dato de que solo el 33.3% recibe retroalimentación periódica revela una brecha en los sistemas de desarrollo profesional. Sin mecanismos estructurados de feedback, los colaboradores carecen de la guía necesaria para el crecimiento continuo y corrección oportuna de algún error que se pueda cometer.

La capacitación presenta otra área débil ya que, aunque el 36.7% recibió algún tipo de entrenamiento en el último año, solo el 16.7% lo recibe de forma periódica. Este dato con respecto al desarrollo de capacidades resulta muy riesgoso en el sector tecnológico, ya que se caracteriza por tener ciclos de obsolescencia acelerados. Como señala Thompson (2023), en industrias de rápido cambio, la capacitación continua no es un lujo sino una necesidad competitiva.

Otra información importante proveniente de las entrevistas es que la dueña reconoce los desafíos típicos de las empresas familiares en transición hacia la profesionalización, mientras el gerente identifica la tensión entre las demandas operativas inmediatas y la planificación estratégica de largo plazo. Este contraste entre lo que es urgente y lo importante representa un desafío estructural que, de no resolverse, puede limitar el crecimiento a futuro.

Indicador: Oportunidades y amenazas.

El entorno actual presenta oportunidades que son muy favorables para el modelo de negocio de Corporación Mather. La tendencia hacia la tercerización en el sector público, mencionada por ambos gerentes, coincide con movimientos de optimización del gasto estatal. Esta tendencia se ve reforzada por el aumento que se ha dado en la complejidad de requerimientos técnicos (reconocido por el 73.3% de colaboradores), que actúa como filtro contra competidores menos especializados.

La experiencia de la empresa en procesos licitatorios constituye una ventaja competitiva difícil de replicar. Como señaló Bolaños y Torres (2019), el conocimiento profundo de los

mecanismos de compra pública genera eficiencias operativas y ventajas competitivas sostenibles. Esta especialización les permite no solo participar exitosamente en las licitaciones, sino también anticipar cambios regulatorios y adaptarse de forma proactiva.

El posicionamiento en el sector salud, específicamente con la CCSS, ofrece oportunidades adicionales de crecimiento dada la priorización presupuestaria que recibe este sector y su relativa resiliencia ante ciclos económicos complicados.

La competencia basada en precios bajos, identificada por la dueña como amenaza principal, refleja una dinámica donde nuevos participantes emplean estrategias agresivas para competir que pueden afectar temporalmente las condiciones de mercado.

La dependencia del sector público, aunque es una fuente de estabilidad, también tiene vulnerabilidades importantes. Los "retrasos en pagos" mencionados por el gerente impactan directamente la liquidez operativa, mientras que los cambios en políticas de contratación pueden alterar abruptamente el panorama comercial. Esta dependencia se ve reflejada en la percepción del 73.3% del personal sobre el impacto de condiciones económicas adversas, sugiriendo sensibilidad a ciclos presupuestarios del gobierno.

La burocracia estatal es una amenaza estructural, que genera ineficiencias operativas y costos de transacción altos. El 66.7% que percibe este impacto de regulaciones gubernamentales evidencia los desafíos logísticos y administrativos que esta dependencia puede generar.

Catalogar el cuadrante de la matriz de FODA en relación con la situación actual de la empresa PYME Corporación Mather S.A.

Indicador: DO: enfoque redirección, estrategia de diversificación.

El análisis da a conocer la necesidad de estrategias DO, aunque su implementación permanece en etapas tempranas. La dueña identifica claramente la necesidad de "profesionalización e incorporación de personas fuera del entorno familiar", reconociendo que las estructuras que funcionaron para el crecimiento inicial pueden convertirse en obstáculos para la expansión futura. Esta transición de empresa familiar a organización profesionalizada representa uno de los desafíos más complejos que enfrentan las PYMES en etapa de crecimiento.

El gerente propone explícitamente la "diversificación hacia instituciones privadas", reconociendo los riesgos de concentrarse en un solo segmento del mercado. Esta propuesta se alinea con lo documentado por González y Rodríguez (2020), quienes señalan que las estrategias DO "surgen cuando la empresa puede aprovechar oportunidades del entorno para superar debilidades internas".

Sin embargo, la evidencia sugiere una brecha grande entre el reconocimiento de estas necesidades y su implementación efectiva. La falta de capacitación continua (36.7% recibe entrenamiento periódico) y la ausencia de iniciativas concretas de expansión a nuevos mercados sugieren que, aunque existe conciencia estratégica, los recursos y atención gerencial siguen predominantemente orientados hacia la operación actual.

Indicador: FA: enfoque defensivo, empresas bajo ataque.

La evidencia apunta hacia este cuadrante como la posición estratégica que predomina en Corporación Mather. La empresa emplea sistemáticamente sus fortalezas centrales (reputación, experiencia sectorial y calidad de servicio) como mecanismos defensivos contra las amenazas competitivas y regulatorias.

La dueña describe explícitamente cómo el "conocimiento de las leyes y la experiencia permiten fidelización de clientes" frente a la competencia basada en precios. Esta estrategia se alinea perfectamente con la conceptualización de Torres y Augusto (2022) de las estrategias FA como aquellas que "permiten utilizar fortalezas para contrarrestar amenazas del entorno".

El gerente profundiza este análisis al destacar cómo "la cercanía con clientes y la calidad comprobada generan confianza y mantienen relaciones a largo plazo". Esta cercanía refleja una comprensión de las dinámicas competitivas en servicios B2B, donde el costo de cambio para el cliente supera las diferencias de precio puntuales.

Los datos respaldan esta posición con la solidez técnica (100% se siente capacitado) y la efectividad comunicacional (83.3% califica positivamente la comunicación entre áreas) proporcionan la base operativa para sustentar esta estrategia defensiva basada en calidad y confianza.

Indicador: DA: enfoque supervivencia, empresas en peligro de cierre.

El análisis no sugiere una posición actual en este cuadrante, pero sí identifica algunos factores de riesgo que podrían precipitar esta transición en distintos escenarios. La declaración de la dueña "de momento no tenemos ningún aspecto que pudiera llevar a consecuencias tan graves" refleja una situación financiera y operativa estable en el corto plazo.

Sin embargo, las advertencias del gerente sobre "la dependencia del sector público" y la necesidad de "inversión en innovación" identifican vulnerabilidades que, de no abordarse, podrían afectar la posición competitiva actual. Como señala Thompson (2023), las estrategias DA surgen cuando "la posición de la organización no es la más adecuada frente a la competencia", típicamente como resultado de la combinación de debilidades internas críticas y amenazas externas importantes.

Los factores de riesgo identificados (dependencia de un solo segmento, inversión limitada en innovación, y estructura gerencial concentrada) podrían interactuar mezclados bajo escenarios de reducción presupuestaria gubernamental o disrupciones tecnológicas, acelerando una transición no deseada hacia este cuadrante.

Relacionar el resultado de la matriz de FODA con una estrategia genérica competitiva para la empresa PYME Corporación Mather S.A.

Impulsores: Aprovechar todas las economías de escala disponibles, Aprovechar al máximo la ventaja de la experiencia y los efectos de la curva de aprendizaje, Funcionamiento de las instalaciones a su máxima capacidad, Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, Sustituir por insumos de menor costo siempre que se sacrifique poco o nada la calidad o el rendimiento del producto, Utilizar el poder de negociación de la empresa frente a los proveedores u otros integrantes de la cadena de valor para obtener concesiones, Utilizar sistemas en línea y software complejos para lograr una mayor eficiencia operativa, Mejorar el diseño del proceso y emplear tecnología de producción avanzada, Estar atentos a las ventajas de costo del outsourcing o la integración vertical y Motivar a los empleados a través de incentivos y cultura empresarial.

El análisis de los impulsores de costo revela que la empresa tiene un enfoque moderado en eficiencias operativas sin comprometer la propuesta de valor basada en calidad. La dueña establece claramente que "el enfoque va más en la calidad de los servicios y el acompañamiento a los clientes", marcando una línea estratégica definida contra los competidores orientados a precio.

El gerente describe esfuerzos de "optimización de recursos mediante planificación detallada, compras inteligentes y gestión financiera ajustada", mostrando conciencia sobre la importancia del control de costos, pero siempre sujeto al objetivo de mantener estándares de calidad. Esta aproximación se alinea con lo documentado por Thompson (2023) sobre empresas que persiguen diferenciación, donde "los esfuerzos de reducción de costos se enfocan en actividades que no impactan los atributos valorados por los clientes".

La evidencia sugiere un aprovechamiento limitado de economías de escala, probablemente debido al carácter basado en el proyecto de los servicios y la especialización en un nicho específico. Tampoco se identifican esfuerzos significativos de integración vertical o reingeniería radical de

procesos, lo que refuerza la conclusión de que la estrategia de bajo costo no es el eje central de su ventaja competitiva.

Impulsores: Incluir características y atributos de rendimiento del producto que atraigan a una amplia variedad de compradores, Mejorar el servicio al cliente o añadir servicios adicionales, Invertir en actividades de I+D relacionadas con la producción, Empeñarse en la innovación y los avances tecnológicos y Buscar la mejora continua de la calidad.

Los resultados apoyan fuertemente una estrategia de diferenciación basada en los atributos de servicio y especialización técnica. La dueña identifica como elementos diferenciadores clave "la resolución y acompañamiento a clientes" y el contar con "profesionales experimentados administrando y dando soporte al personal técnico". Estos atributos van más allá de la ejecución técnica para enfatizar en aspectos relacionales y de ámbito gerencial.

El gerente complementa esta visión al destacar "la atención personalizada y la confianza construida con instituciones públicas", elementos muy valorados en contextos B2G donde la continuidad operativa y el cumplimiento normativo son prioridad.

Esta aproximación se alinea con múltiples impulsores de diferenciación identificados por Thompson (2023): el enfoque en "mejorar el servicio al cliente" mediante acompañamiento continuo, la "mejora continua de la calidad" a través de supervisión experta, y el énfasis en "actividades de gestión de recursos humanos" que aseguran competencias técnicas superiores.

La inversión en "herramientas de software administrativas" mencionada por la dueña representa un esfuerzo por "utilizar sistemas en línea para mayor eficiencia operativa", aunque este parece irse más a liberar capacidad gerencial para actividades de valor agregado que a reducción de costos.

Impulsores: Aumentar las actividades de marketing y creación de marca, Buscar insumos de alta calidad y Hacer hincapié en las actividades de gestión de recursos humanos que mejoran las habilidades, la experiencia y los conocimientos del personal de la empresa.

La evidencia apoya rotundamente una estrategia de enfoque o nicho, con una especialización profunda en el sector gubernamental costarricense. La dueña declara explícitamente que "el nicho está claramente definido como Instituciones de gobierno y específicamente la CCSS", reflejando una decisión estratégica consciente de especialización en lugar de diversificación.

El gerente profundiza en esta especialización al destacar que "el trabajo con instituciones de salud nos ha permitido entender sus necesidades únicas", desarrollando conocimientos específicos de dominio que constituyen barreras significativas para otros competidores.

Esta aproximación se alinea perfectamente con la conceptualización de Thompson (2023) de "estrategia focalizada de diferenciación", donde una empresa "ofrece productos o servicios superiores adaptados a las preferencias de un grupo de compradores reducido y bien definido". La combinación de especialización sectorial (gobierno) y subespecialización funcional (servicios técnicos) crea una posición competitiva difícil de replicar.

La decisión de enfocarse en el "mayor comprador de bienes y servicios del país" (CCSS) refleja además un análisis estratégico de priorización de oportunidades de mercado basado en tamaño, estabilidad y compatibilidad con capacidades organizacionales existentes.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Identificar el estado de las variables internas y externas de la matriz de FODA en relación con la PYME Corporación Mather S.A.

Indicador: Fortalezas y debilidades.

Conclusión: Corporación Mather S.A. demuestra poseer fortalezas sólidas y consolidadas, se destaca su reputación construida en 25 años de operación en el mercado que representa un activo intangible de gran valor competitivo. Esta reputación se complementa con la experiencia técnica especializada en el sector público y su notable capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes. El análisis interno enseña que estas fortalezas están respaldadas por el equipo técnico que manifiesta sentirse plenamente capacitado para sus funciones y que cuentan con las herramientas y recursos adecuados para su trabajo. Sin embargo, el análisis también identifica las debilidades en la gestión estratégica del talento humano, por el hecho de que solo el 33.3% del personal recibe retroalimentación periódica sobre su desempeño y solo el 36.7% tiene capacitación regular. Estas limitaciones en el desarrollo profesional continuo y en los sistemas de evaluación del desempeño son obstáculos para la innovación organizacional y el fortalecimiento de las capacidades internas a largo plazo, especialmente en un sector como el tecnológico.

Recomendaciones: Diseñar e implementar un sistema integral de gestión del talento humano que haga programas periódicos de capacitación técnica, procesos estructurados de retroalimentación del desempeño y planes individuales de desarrollo profesional alineados con los objetivos estratégicos

organizacionales, estableciendo que el personal reciba entrenamiento especializado anualmente y participe en evaluaciones formales de desempeño semestralmente.

Constituir un comité de innovación y mejora continua compuesto por representantes de todas las áreas funcionales con el fin de identificar sistemáticamente oportunidades de optimización en los procesos internos, proponer soluciones innovadoras basadas en mejores prácticas del sector y monitorear la implementación de iniciativas que fortalezcan las capacidades organizacionales centrales, con reportes trimestrales a la gerencia general.

Indicador: Oportunidades y amenazas.

Conclusión: En el ámbito externo, Corporación Mather S.A. demuestra tener mucha capacidad para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado, especialmente las relacionadas con la creciente tendencia hacia la tercerización de servicios en el sector público y su especialización consolidada en procesos de licitación de gobierno. Esta experiencia en los mecanismos de compra pública es una ventaja competitiva difícil de replicar por nuevos competidores. Sin embargo, la empresa enfrenta amenazas críticas que surgen por su alta dependencia del sector gubernamental, situación que el 73.3% del personal ve como un factor de vulnerabilidad ante cambios en las condiciones económicas. Además, la empresa debe enfrentar una competencia creciente basada en estrategias agresivas de precios bajos y una exposición significativa a los cambios regulatorios impredecibles. Estas amenazas combinadas generan riesgos sustanciales en la liquidez operativa, limitan la capacidad de planificación a largo plazo y restringen las posibilidades de diversificación hacia nuevos mercados, creando una dependencia estructural que podría comprometer la sostenibilidad futura en escenarios de disminución del gasto público.

Recomendaciones: Elaborar e implementar un plan estratégico de diversificación progresiva de mercados que establezca metas específicas para la incursión gradual en el sector privado y otras

instituciones públicas diferentes a la CCSS, comenzando con servicios complementarios que aprovechen las capacidades técnicas existentes y minimicen la inversión inicial requerida.

Crear y capitalizar progresivamente un fondo de contingencia financiera especializado de al menos el 20% de los ingresos mensuales promedio, con protocolos claros de activación para amortiguar el impacto de retrasos en pagos gubernamentales y garantizar la estabilidad operativa durante ciclos presupuestarios adversos.

Catalogar el cuadrante de la matriz de FODA en relación con la situación actual de la empresa PYME Corporación Mather S.A.

Indicador: DO: enfoque redirección, estrategia de diversificación.

Conclusión: El análisis estratégico muestra que la gerencia reconoce y es consciente sobre la necesidad de avanzar hacia procesos de profesionalización organizacional y de diversificación de mercados, particularmente mediante la incursión en el sector privado y otras instituciones públicas más allá de la CCSS. Sin embargo, hay una brecha entre esta conciencia estratégica y la implementación de iniciativas concretas que hagan posibles estos objetivos. Esta desconexión entre el planteamiento y la ejecución mantiene a la empresa en una posición predominantemente reactiva frente a las oportunidades de crecimiento, en lugar de adoptar una postura proactiva que le permita capitalizar su potencial de expansión. La persistencia de esta brecha se da posiblemente por la existencia de barreras internas, relacionadas con la concentración de la estructura gerencial y la priorización de las demandas operativas inmediatas sobre la planificación estratégica de largo alcance.

Recomendaciones: Implementar un programa formal de transición hacia la profesionalización gerencial mediante la contratación de talento externo especializado en áreas críticas como la

planificación estratégica, desarrollo de negocio y gestión de innovación, estableciendo planes de sucesión progresiva que permitan la incorporación de competencias directivas.

Desarrollar un portafolio de servicios estandarizados para el sector privado acerca de las capacidades técnicas existentes pero adaptadas a las necesidades específicas de empresas comerciales, comenzando con servicios de soporte tecnológico básico y avanzando progresivamente hacia soluciones más especializadas.

Indicador: FA: enfoque defensivo, empresas bajo ataque.

Conclusión: La evidencia del proyecto posiciona a Corporación Mather S.A. en el cuadrante FA de la matriz FODA, lo que indica que la empresa emplea estratégicamente sus fortalezas centrales (su sólida reputación, su experiencia sectorial acumulada y sus altos estándares de calidad de servicio) como mecanismos defensivos eficaces para contrarrestar las amenazas competitivas y regulatorias del entorno. Esta postura defensiva les ha permitido mantener relaciones comerciales estables y de largo plazo con sus clientes, incluso frente a la presión competitiva de empresas que emplean estrategias de precios bajos. La efectividad de esta estrategia se sustenta en la solidez técnica del equipo y en los procesos de comunicación interna, que proporcionan la base operativa necesaria para respaldar consistentemente la propuesta de valor basada en calidad y confianza.

Recomendaciones: Desarrollar e institucionalizar un programa formal de fidelización de clientes que sistematice las prácticas actuales de acompañamiento y atención personalizada, incorporando métricas de satisfacción, mecanismos de retroalimentación continua, y beneficios escalonados por antigüedad y volumen de negocio, con revisiones semestrales de efectividad y ajustes basados en los resultados obtenidos.

Documentar, estandarizar y digitalizar el conocimiento especializado en procesos licitatorios del sector público mediante la creación de manuales de los procesos, bases de conocimiento accesibles y sistemas de gestión de los documentos, reduciendo así la dependencia de la experiencia individual y facilitando la capacitación de los colaboradores.

Indicador: DA: enfoque supervivencia, empresas en peligro de cierre.

Conclusión: Aunque el análisis no ubica a Corporación Mather S.A. en el cuadrante DA, sí hay factores de riesgo latentes que bajo escenarios adversos podrían precipitar una transición hacia las estrategias de supervivencia. Estos factores incluyen principalmente la alta dependencia del sector público como fuente única de ingresos, los niveles de inversión limitados en innovación y desarrollo tecnológico, y una estructura gerencial altamente concentrada que podría limitar la capacidad de respuesta ante disrupciones significativas del mercado. Estas vulnerabilidades juntas, en contextos de reducción drástica del presupuesto gubernamental o de transformaciones tecnológicas disruptivas, representarían grandes desafíos que requerirían estrategias defensivas extremas para garantizar la continuidad del negocio, situando a la empresa en una posición para la cual no parece estar suficientemente preparada.

Recomendaciones: Elaborar y mantener actualizado un plan de continuidad del negocio que identifique escenarios de riesgo crítico (reducción drástica del presupuesto público, cambios regulatorios disruptivos, pérdida de clientes principales) y establezca protocolos de acción específicos para cada situación, incluyendo planes de reducción de costos escalonados, reorientación estratégica acelerada y medidas de preservación de capital de trabajo.

Establecer un sistema de alerta temprana para cambios en el entorno regulatorio mediante el monitoreo sistemático de iniciativas legislativas, modificaciones en los procesos de contratación pública y

tendencias en las políticas de compras gubernamentales, asignando responsabilidades para el análisis del impacto y la propuesta de medidas adaptativas.

Relacionar el resultado de la matriz de FODA con una estrategia genérica competitiva para la empresa PYME Corporación Mather S.A.

Impulsores: Aprovechar todas las economías de escala disponibles, Aprovechar al máximo la ventaja de la experiencia y los efectos de la curva de aprendizaje, Funcionamiento de las instalaciones a su máxima capacidad, Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro, Sustituir por insumos de menor costo siempre que se sacrifique poco o nada la calidad o el rendimiento del producto, Utilizar el poder de negociación de la empresa frente a los proveedores u otros integrantes de la cadena de valor para obtener concesiones, Utilizar sistemas en línea y software complejos para lograr una mayor eficiencia operativa, Mejorar el diseño del proceso y emplear tecnología de producción avanzada, Estar atentos a las ventajas de costo del outsourcing o la integración vertical y Motivar a los empleados a través de incentivos y cultura empresarial.

Conclusión: La organización mantiene un enfoque moderado y selectivo hacia la eficiencia operativa, manifestándolo principalmente a través de prácticas de planificación detallada, procesos de compra inteligente y una gestión financiera ajustada a los recursos disponibles. Sin embargo, la empresa claramente no prioriza una estrategia de liderazgo en costos como eje central de su ventaja competitiva, sino que concentra sus esfuerzos en mantener estándares de calidad superiores que justifiquen y sustenten su propuesta de valor diferenciada en el mercado. Esta orientación estratégica se evidencia en la limitada explotación de economías de escala, la ausencia de iniciativas significativas de integración vertical y la no implementación de procesos radicales de reingeniería.

Recomendaciones: Implementar un programa de optimización de costos operativos focalizado en áreas no críticas para la propuesta de valor diferenciado, mediante la renegociación de contratos con proveedores, la consolidación de compras para obtener mejores precios y reducción de gastos administrativos.

Desarrollar un sistema de gestión de inventarios y recursos tecnológicos que permita optimizar el uso de equipos, reducir tiempos de inactividad y extender la vida útil de los activos mediante programas de mantenimiento preventivo.

Impulsores: Incluir características y atributos de rendimiento del producto que atraigan a una amplia variedad de compradores, Mejorar el servicio al cliente o añadir servicios adicionales, Invertir en actividades de I+D relacionadas con la producción, Empeñarse en la innovación y los avances tecnológicos y Buscar la mejora continua de la calidad.

Conclusión: Corporación Mather S.A. implementa de manera consistente y efectiva una estrategia de diferenciación basada en múltiples dimensiones de valor, destacando la atención personalizada al cliente, el acompañamiento continuo, la relación de servicio y la supervisión técnica especializada por parte de profesionales experimentados. Estos elementos diferenciadores son especialmente valorados en el contexto B2G donde la confiabilidad, el cumplimiento normativo y la continuidad operativa constituyen prioridades críticas para los clientes institucionales. La inversión en herramientas de software administrativo, mencionada por la gerencia, refleja un esfuerzo por mejorar la eficiencia operativa, aunque este parece orientarse más hacia la liberación de capacidad gerencial para actividades de mayor valor agregado que hacia la reducción agresiva de costos, reforzando así el carácter diferenciador de la estrategia competitiva.

Recomendaciones: Diseñar e implementar un sistema de medición y certificación interna de calidad de servicio, que permita demostrar la superioridad de los servicios prestados frente a competidores basados en precio, incluyendo mediciones como de tiempo de respuesta, índices de resolución en primera intervención, niveles de satisfacción post-servicio y métricas de disponibilidad operativa.

Crear y ofrecer un programa estructurado de valor agregado para clientes que incluya servicios de consultoría especializada en transformación digital, informes periódicos de tendencias tecnológicas relevantes para su sector, y capacitación en mejores prácticas de gestión tecnológica, reforzando así la propuesta de diferenciación más allá de la ejecución técnica básica.

Impulsores: Aumentar las actividades de marketing y creación de marca, Buscar insumos de alta calidad y Hacer hincapié en las actividades de gestión de recursos humanos que mejoran las habilidades, la experiencia y los conocimientos del personal de la empresa.

Conclusión: La empresa ha definido y ejecutado una estrategia de enfoque especializado en el sector gubernamental costarricense, especialmente en la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). Esta doble especialización (sectorial y funcional) le ha permitido desarrollar conocimientos específicos de dominio y competencias distintivas que son barreras significativas de entrada para competidores generalistas. La decisión estratégica de concentrarse en el "mayor comprador de bienes y servicios del país" demuestra un análisis cuidadoso de priorización de oportunidades de mercado basado en criterios de tamaño, estabilidad y compatibilidad con las capacidades organizacionales existentes. Esta especialización ha creado una posición competitiva única y difícil de replicar, aunque simultáneamente introduce vulnerabilidades asociadas a la concentración de riesgo en un solo segmento de mercado.

Recomendaciones: Profundizar la especialización estratégica en el sector salud mediante la obtención de certificaciones específicas del sector salud, y el desarrollo de servicios especializados de soporte tecnológico para aplicaciones médicas críticas que aprovechen el conocimiento acumulado con la CCSS y creen nuevas barreras de entrada para competidores.

Diversificar estratégicamente dentro del nicho gubernamental identificando instituciones públicas con necesidades tecnológicas similares a las de la CCSS pero con menor atención competitiva, utilizando la experiencia existente como ventaja comparativa para expandir la base de clientes dentro del sector público de manera controlada, comenzando con municipalidades e instituciones descentralizadas antes de abordar ministerios y otras entidades más grandes.

6.2 LIMITACIONES

Este trabajo no tuvo ningún tipo de limitación.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

7.1 Nombre de la propuesta

Estrategia genérica competitiva relacionada con el cuadrante de la matriz de FODA para la empresa Corporación Mather S.A.

7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

Corporación Mather S.A.

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Implementar una estrategia genérica competitiva basada en la especialización focalizada y diferenciada que fortalezca la posición de la Corporación Mather S.A en el cuadrante FA de la matriz FODA, asegurando su sostenibilidad y crecimiento en el sector de servicios técnicos informáticos para el sector público costarricense.

Objetivos específicos

- Diseñar e implementar un sistema integral de gestión del talento humano que establezca programas de capacitación técnica continua, evaluaciones periódicas de desempeño y planes de desarrollo profesional con el fin de fortalecer las capacidades internas y mitigar las debilidades identificadas en la retroalimentación y formación del personal.
- Desarrollar e iniciar la ejecución de un plan de diversificación controlada hacia instituciones públicas distintas a la CCSS y el sector privado mediante la adaptación del portafolio de servicios existente, para reducir la dependencia de un solo cliente y disminuir la vulnerabilidad financiera y operativa de la empresa.
- Crear e institucionalizar un programa estructurado de fidelización y valor agregado para clientes estratégicos que sistematice el acompañamiento personalizado, ofrezca informes de gestión tecnológica y

	satisfacción, beneficios escalonados y servicios de valor agregado.													
5	Diseñar e implementar un sistema de medición y certificación interna de calidad de servicio que permita demostrar la superioridad de los servicios frente a competidores basados en precio.	Gerencia general												

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Presupuesto necesario para su implementación

Actividad	Presupuesto
Actividad 1	¢ 120 000
Actividad 2	¢800 000
Actividad 3	¢1 500 000

7.6 Fases de la propuesta

Actividad 1: Diseñar e implementar un sistema integral de gestión del talento humano.

Objetivo: Establecer un sistema estructurado de desarrollo profesional que mitigue las debilidades identificadas en capacitación y retroalimentación, fortaleciendo las capacidades internas de la empresa.

Desarrollo:

1. Programa de Capacitación Técnica Trimestral:

- Se utilizará la plataforma Moodle ya disponible en la empresa para ofrecer 4 cursos trimestrales obligatorios (16 horas cada uno) sobre:

- a) Actualizaciones en licitaciones públicas.
 - b) Soporte técnico especializado en sistemas del sector público.
 - c) Ciberseguridad básica para entornos gubernamentales.
 - d) Herramientas de diagnóstico remoto.
- El instructor será el gerente general que aparte de tener el conocimiento técnico también cuenta con el conocimiento legislativo e informático.

2. Sistema de Evaluación y Retroalimentación Semestral:

- Se implementará un formulario de evaluación, que será aplicado en junio y diciembre de cada año.
- Cada colaborador tendrá una entrevista de 30 minutos con su supervisor directo, utilizando la Guía de Retroalimentación Efectiva basada en el modelo de Kurt Lewin.

Actividad 2: Elaborar e implementar un plan estratégico de diversificación progresiva de mercados

Objetivo: Reducir la dependencia del sector público (CCSS) mediante la incursión controlada en nuevos segmentos, aplicando estrategias DO de la matriz FODA.

Desarrollo:

1. Portafolio de Servicios para Nuevos Segmentos:

- **Para municipalidades:**
 - Mantenimiento de hardware y software municipal.
 - Soporte a equipos de cobro electrónico.
 - Capacitación a funcionarios en herramientas digitales.
- **Para pymes:**
 - Soporte remoto prioritario (8am-5pm).
 - Evaluación de seguridad informática básica.
 - Backup en la nube de 100GB.

2. Estrategia de Comercialización Activa:

- Se asignarán al dueño y gerente a visitar 15 municipalidades de Cartago, Heredia y San José.
- Se utilizará una base de datos de 50 pymes para ofrecer el nuevo plan mediante campaña telefónica y correo electrónico.

Actividad 3: Crear y capitalizar un fondo de contingencia financiera.

Objetivo: Garantizar estabilidad operativa ante retrasos en pagos gubernamentales o reducciones presupuestarias fortaleciendo la resiliencia financiera.

1. Mecanismo Automático de Ahorro:

- A partir de febrero 2026, el 20% de cada depósito de clientes se transferirá automáticamente a una cuenta de contingencia en el BAC.
- Solo podrán retirarse fondos con firma conjunta del Gerente y el Contador, exclusivamente para:
 - a) Pagar nómina cuando haya retraso de pagos mayor a 60 días.
 - b) Comprar equipos críticos para cumplir contratos urgentes.

2. Tablero de Control Financiero:

- Se implementará en Excel compartido con acceso a gerencia, mostrando:
 - Saldo actual del fondo.
 - Proyección de 3 meses de ingresos/egresos.
 - Alertas cuando el fondo baje del 15% del ingreso promedio mensual.

Actividad 4: Desarrollar e institucionalizar un programa formal de fidelización de clientes.

Objetivo: Consolidar la lealtad de clientes estratégicos mediante servicios diferenciados que justifiquen la propuesta de valor superior frente a competidores de bajo precio.

Desarrollo:

1. Estructura de Niveles:

- **Nivel Oro (5+ años de antigüedad):** Informe trimestral de gestión tecnológica + 2 horas mensuales de consultoría gratis + Prioridad absoluta en soporte.
- **Nivel Plata (2-5 años):** Informe semestral + 1 hora de consultoría mensual + Respuesta en menos de 2 horas.
- **Nivel Bronce (0-2 años):** Informe anual + Respuesta en menos de 4 horas.

2. Servicios de Valor Agregado Implementados:

- **Informe de Gestión Tecnológica:** Documento de 10 páginas con análisis de tickets resueltos, recomendaciones de mejora, tendencias del sector.
- **Consultoría Estratégica:** Reunión mensual de 1 hora con gerente técnico para planificar mejoras.

Actividad 5: Diseñar e implementar un sistema de medición y certificación interna de calidad de servicio

Objetivo: Establecer un sistema objetivo que certifique la superioridad de los servicios de la empresa sustentando la estrategia de diferenciación.

Desarrollo:

1. **10 Estándares de Calidad Medibles:** Basándose en las normas ISO 9001 y mejores prácticas del sector TI, se definirán 10 estándares de calidad medibles:
 - Tiempo de respuesta inicial ≤ 2 horas laborales
 - Resolución en primera visita $\geq 85\%$
 - Satisfacción del cliente post-servicio $\geq 4.5/5$
 - Documentación completa del 100% de las intervenciones
 - Cumplimiento de SLA contractual en $\geq 95\%$ de los casos
 - Actualización de equipos críticos cada ≤ 36 meses
 - Capacitación técnica mínima de 16 horas anuales por técnico

- Retroalimentación formal semestral al 100% del personal
- Respuesta a cambios regulatorios en ≤ 15 días hábiles
- Cero reclamos repetidos por misma falla en ≤ 30 días

2. Proceso de Certificación Mensual:

El último viernes de cada mes, el Comité de Calidad (3 personas) revisará métricas.

Equipos que cumplan 9/10 estándares recibirán:

- Certificado físico de "Equipo Certificado de Calidad".
- Reconocimiento en intranet corporativa.

7.7 Referencias

No existen referencias adicionales para la propuesta.

REFERENCIAS

Arguedas G., García V., Gonzalez M., Morales L. (2022). Propuesta de plan estratégico para Panadería y Repostería Jonathan en el Gran Área Metropolitana (Tesis de Licenciatura). Universidad de Costa Rica. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/6e6b7777-4bd2-444f-8dc6-1e696c406e98>

Arroyo T., Zambrano C., C.E. (2024). Cambio Organizacional Sostenible. Ecoe Ediciones. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=39254&pg=1>

Bernal Torres, C. A. (2022). Metodología de la investigación. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=19299>

Bernal Torres, C. A. (2022). Proceso administrativo: Para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones del siglo XXI. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=19300>

Garbanzo H., Beita M. (2015). Estudio Situacional y Formulación de un Plan de Negocios para la Microempresa ROYGAS, localizada en Daniel Flores, Pérez Zeledón (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/items/83193911-19ee-4f25-a1bc-ab144febbb34>

González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T.(2020). Manual práctico de planeación estratégica. Diaz de Santos. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=10096>

Hernández Sampieri, R. (2023). Metodología de la Investigación Plus. McGrawHill - Plus. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=34866>

Herrera M. (2015). Propuesta de Plan de Mercadeo Estratégico para la empresa Soluciones 506, S.A (Tesis de maestría). Universidad de Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/cd952afe-1986-4e56-ae45-e1e6d79ae2c0>

Isaacura B. (2017). Propuesta de un Sistema de Control de Gestión para Sociedad Informática de Servicios SermaLuc LTDA (Tesis de maestría). Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/147631>

Miranda P., Piedra Y., Vargas K. (2024). Elaboración de un Plan de Negocios Estratégico/financiero con la incorporación de Sistemas de Información Administrativos y Operacionales que contribuyan a la sostenibilidad de la Microempresa Patacones Precocidos Decabicho, ubicada en La Victoria, Horquetas, Sarapiquí, Heredia, para el periodo 2021 – 2022 (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/items/57966989-58b7-42d2-92c8-45dc491bf9a7>

Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Trujillo Román, I. R., Romero Delgado, H. E., Medina Bárcena, W., Novoa Ramírez, E.(2023). Metodología de la investigación total. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=29479>

Ortiz Ocaña, A. (2023). Investigación cualitativa y decolonial. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=35419>

Plazas Porras, A. (2020). Dirección estratégica con enfoque sistémico. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=11871>

Robbins, S. P., Coulter, M.(2023). Administración. Pearson Educación. <https://ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32870>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., Strickland III, A.(2023). Administración Estratégica. McGraw-Hill Interamericana. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=31450>

Uribe Macías, M. E. (2021). Administración estratégica. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=15770>

Valdés J. (2023). Plan de Negocio y Análisis de Viabilidad de una Empresa de Arrendamiento de Maquinaria y Equipos Operativos en Bogotá D.C (Tesis de Bachillerato). Universidad de los Andes Colombia. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/cdaf4d99-6536-43cd-b16f-34d575204289>

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Incluir documentos como: instrumentos de recolección de la información, transcripciones de material discursivo, bitácoras de trabajo, fotografías, entre otros. Por ejemplo:

Anexo 1. Cuestionario para personas colaboradoras

Anexo 2. Guía de entrevista para Directivos

Anexo 3. Sistematización de las respuestas obtenidas

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 1. Declaración Jurada

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

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

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

Anexo 5. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)

Anexo 6. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Profesional en Filología

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

A) Anexo 1. Cuestionario para personas colaboradoras

Variables internas y externas de Corporación Mather S.A

La información que se recolecte en este trabajo de investigación será 100% confidencial y únicamente para fines académicos.

* Indica que la pregunta es obligatoria

¿Ha recibido capacitación en los últimos 12 meses relacionada con su área de trabajo? *

- Sí
- No

¿Con qué frecuencia recibe capacitación relacionada con su rol? *

- Siempre que se necesita
- Mensualmente
- Varias veces al año
- Una vez al año
- Nunca

¿Cómo calificaría la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa? *

- Excelente
- Buena
- Aceptable
- Deficiente
- Muy deficiente

Tiene claridad sobre su rol y responsabilidades dentro de la organización? *

- Sí
- No

¿Se aplican acciones de mejora cuando se detectan fallas en los servicios prestados? *

- Sí
- No

¿Considera que tiene las herramientas y conocimientos necesarios para cumplir con sus funciones? *

- Sí
- No

¿Cómo valora la calidad y disponibilidad de las herramientas/productos que utiliza en su trabajo? *

- Muy satisfecho/a
- Satisfecho/a
- Neutral
- Insatisfecho/a
- Muy insatisfecho/a

¿Considera que la comunicación entre su área y otras áreas (administrativa, técnica, gerencia) es efectiva? *

- Sí
- No

¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño de forma periódica? *

- Sí
- No

¿Con qué frecuencia se implementan mejoras en los procesos de trabajo tras identificar fallas? *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

¿Se mantienen actualizados los equipos y sistemas que utilizan diariamente? *

- Sí
- No

¿Cómo considera el liderazgo de su jefe directo? *

- Muy fuerte
- Fuerte
- Adecuado
- Débil
- Muy débil

¿Ha notado que los cambios en los clientes (instituciones gubernamentales u otras) afectan sus funciones diarias? *

- Sí
- No

¿Con qué frecuencia percibe que los cambios en las instituciones del gobierno afectan su trabajo? *

- Siempre
- Frecuentemente
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

¿Considera que los requerimientos de los clientes han aumentado en complejidad en los últimos años? *

- Sí
- No

¿Percibe que hay presión por mejorar debido a la competencia en el sector? *

- Sí
- No

¿Qué nivel de presión competitiva percibe en el sector de servicios técnicos informáticos? *

- Muy alta
- Alta
- Media
- Baja
- Ninguna

¿Los cambios en regulaciones del gobierno afectan directamente su forma de trabajar? *

- Sí
- No

¿Cómo valora el impacto de las regulaciones gubernamentales en su labor diaria? *

- Muy positivo
- Positivo
- Neutro
- Negativo
- Muy negativo

¿Considera que las condiciones económicas actuales afectan la operación diaria de la empresa? *

- Sí
- No

¿Cómo considera que la situación económica actual ha afectado el desarrollo de *
su trabajo?

- No ha afectado en absoluto
- Poco impacto
- Impacto moderado
- Impacto significativo
- Impacto muy severo

Anexo 2. Guía de entrevista para Directivos

1. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas internas de la empresa hoy en día? (Equipo técnico, procesos, reputación, tecnología)
2. ¿Qué áreas dentro de la empresa cree que todavía presentan debilidades o necesitan mejora?
3. ¿Cómo describiría la cultura organizacional y cómo impacta el rendimiento de los colaboradores?
4. ¿Qué tan efectivo considera el liderazgo en las distintas áreas de la empresa?
5. ¿Qué tipo de inversiones internas han sido clave para mantenerse competitivos en los últimos años?
6. ¿Qué oportunidades del entorno (mercado, tecnología, regulaciones, cambios en el gobierno) ha sabido aprovechar la empresa?
7. ¿Cuáles han sido las amenazas más significativas que han enfrentado recientemente? (Competencia, inflación, cambios en contratación pública)
8. ¿Cómo afecta la relación con el sector público (clientes gubernamentales) las decisiones estratégicas de la empresa?
9. ¿Qué cambios externos cree que podrían impactar la sostenibilidad de la empresa a corto o mediano plazo?
10. ¿Cómo han utilizado sus fortalezas internas para aprovechar oportunidades del entorno? Puede dar un ejemplo.
11. ¿Qué oportunidades podrían ayudar a superar o compensar las debilidades internas actuales?
12. ¿Cómo utilizan sus fortalezas internas para protegerse de amenazas externas como la competencia o cambios regulatorios?
13. ¿Existe alguna combinación entre amenazas externas y debilidades internas que considere riesgosa para la continuidad del negocio? ¿Cómo la están abordando?
14. ¿La empresa busca mantener precios bajos frente a la competencia? Si es así, ¿cómo logran controlar los costos operativos sin afectar la calidad?
15. ¿Qué distingue a Corporación Mather S.A. de otras empresas que ofrecen servicios técnicos informáticos? (En términos de valor, calidad, atención, tecnología, etc.)
16. ¿Han definido un nicho o segmento específico en el que se han especializado con más éxito? (Instituciones gubernamentales, soporte técnico especializado)
17. ¿Qué visión tiene sobre la evolución del sector y el papel de Corporación Mather S.A. en ese contexto?
18. ¿Hay algún aspecto que considera esencial para el futuro de la empresa que aún no hemos abordado?

Anexo 3. Sistematización de las respuestas obtenidas

1. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas internas de la empresa hoy en día? (Equipo técnico, procesos, reputación, tecnología)

Durante los años que tenemos en el mercado hemos ido construyendo una reputación importante que nos ha permitido darnos a conocer, además el equipo humano y el servicio al cliente también es otra fortaleza. (Marielos)

Además de la reputación y el equipo humano, considero que la experiencia acumulada en el sector público nos da una ventaja competitiva, ya que conocemos bien los procesos de compra y licitación. También destacaría la capacidad de adaptación tecnológica que hemos desarrollado con el tiempo. (Erick)

2. ¿Qué áreas dentro de la empresa cree que todavía presentan debilidades o necesitan mejora?

Como muchas empresas familiares y pequeñas se tiene una posibilidad de mejora en cuanto a la administración ya que en algunas ocasiones se deben hacer consideraciones adicionales en la toma de decisiones por la afectación que se puede tener a nivel de la familia. (Marielos)

Creo que debemos fortalecer la planificación estratégica a mediano y largo plazo, pues a veces el trabajo diario y las demandas inmediatas no dejan espacio para innovar en procesos internos. También sería positivo invertir en capacitación constante para todos los niveles. (Erick)

3. ¿Cómo describiría la cultura organizacional y cómo impacta el rendimiento de los colaboradores?

La cultura organizacional se enmarca en los principios del respeto por las personas que conforman la empresa. Como la mayoría de las personas trabaja en las instalaciones de los clientes y no propiamente en la empresa entonces es común que la cultura se vea influenciada y cambie en cada lugar. (Marielos)

Es una cultura cercana, donde se valora la confianza y el respeto. Esto genera que los colaboradores se sientan parte de la empresa y trabajen con compromiso, aunque también puede generar cierta resistencia al cambio cuando se plantean nuevas dinámicas. (Erick)

4. ¿Qué tan efectivo considera el liderazgo en las distintas áreas de la empresa?

Hasta el momento ha sido efectivo y nos ha permitido cumplir con las metas de crecimiento año con año, sin embargo, se debe considerar que la estructura es pequeña y el liderazgo concentrado. (Marielos)

El liderazgo es cercano y orientado a resultados, lo cual ha permitido cumplir objetivos. Sin embargo, en algunos casos hace falta distribuir responsabilidades para no sobrecargar a ciertas personas. (Erick)

5. ¿Qué tipo de inversiones internas han sido clave para mantenerse competitivos en los últimos años?

Hemos realizado inversiones en herramientas de software que faciliten la administración y también se han tercerizado procesos sobre todo en el tema contable de manera que se ha liberado a la parte gerencial para que se enfoquen más en los temas de liderazgo y control. (Marielos)

Además de software y servicios tercerizados, la inversión en equipos tecnológicos actualizados ha permitido ofrecer servicios más eficientes. También el fortalecimiento del soporte técnico interno ha sido clave para garantizar la calidad del servicio. (Erick)

6. ¿Qué oportunidades del entorno (mercado, tecnología, regulaciones, cambios en el gobierno) ha sabido aprovechar la empresa?

Hemos ido evolucionando sobre todo con los cambios de las leyes que se refieren a las compras públicas ya que nuestras ventas son a gobierno y se debe conocer muy bien la ley para participar en licitaciones con éxito. (Marielos)

Hemos logrado posicionarnos gracias a nuestra experiencia con instituciones estatales, aprovechando oportunidades en licitaciones y cambios normativos que favorecen la tercerización de servicios especializados. (Erick)

7. ¿Cuáles han sido las amenazas más significativas que han enfrentado recientemente?
(Competencia, inflación, cambios en contratación pública)

Desde hace algunos años nos ha afectado la competencia, sobre todo de empresas que tienen un enfoque de precios muy bajos y que, aunque no brinden servicios con la misma calidad que nosotros en algunas ocasiones son adjudicados por este factor. (Marielos)

Además de la competencia en precio, la burocracia y los retrasos en pagos del sector público han sido retos importantes. Esto obliga a una gestión financiera cuidadosa para evitar problemas de flujo de caja. (Erick)

8. ¿Cómo afecta la relación con el sector público (clientes gubernamentales) las decisiones estratégicas de la empresa?

Siendo nuestro público meta el gobierno la mayoría de las decisiones que hemos tomado son para dar mejor servicio y mejorar nuestros procesos. (Marielos)

Influye directamente, ya que debemos anticiparnos a cambios regulatorios y ajustar procesos internos para cumplir con nuevas normativas. Esta relación también nos obliga a mantener estándares de calidad altos y documentación impecable. (Erick)

9. ¿Qué cambios externos cree que podrían impactar la sostenibilidad de la empresa a corto o mediano plazo?

Últimamente hemos visto que el enfoque que ha tenido en cuanto a la carga impositiva podría afectar si aumentan los impuestos que se deben pagar. (Marielos)

Además de los impuestos, una disminución en los presupuestos estatales destinados a tecnología podría afectar la demanda de servicios. También es importante estar atentos a nuevas leyes de contratación. (Erick)

10. ¿Cómo han utilizado sus fortalezas internas para aprovechar oportunidades del entorno? Puede dar un ejemplo.

Nuestra reputación nos ha servido para poder ir creciendo, ya que los comentarios positivos y las recomendaciones boca a boca hacen que sea más fácil acceder a nuevos clientes. (Marielos)

La capacidad de respuesta rápida y la experiencia de nuestro equipo técnico nos ha permitido destacarnos en procesos licitatorios, logrando contratos a largo plazo que nos dan estabilidad.

(Erick)

11. ¿Qué oportunidades podrían ayudar a superar o compensar las debilidades internas actuales?

Según va creciendo la empresa hay que buscar una profesionalización y una incorporación de personas fuera del entorno familiar que permitan tomar decisiones de forma más imparcial y haciendo valoraciones técnicas solamente. (Marielos)

El acceso a alianzas estratégicas con proveedores podría ayudarnos a profesionalizar más procesos internos. También abrirnos a nuevos mercados, como instituciones privadas, diversificaría ingresos. (Erick)

12. ¿Cómo utilizan sus fortalezas internas para protegerse de amenazas externas como la competencia o cambios regulatorios?

Las fortalezas en cuanto al conocimiento de las leyes y la experiencia permiten un rango de acción contra la competencia en el sentido de la fidelización de nuestros clientes, aunque en contratación pública siempre existe riesgo. (Marielos)

La cercanía con nuestros clientes y la calidad comprobada nos ayuda a generar confianza y mantener relaciones a largo plazo, incluso cuando hay competencia agresiva en precio. Además, el conocimiento legal nos permite participar en licitaciones con seguridad. (Erick)

13. ¿Existe alguna combinación entre amenazas externas y debilidades internas que considere riesgosa para la continuidad del negocio? ¿Cómo la están abordando?

De momento no tenemos ningún aspecto que pudiera llevar a consecuencias tan graves. (Marielos)

La dependencia del sector público puede ser riesgosa si no diversificamos clientes. Si además no invertimos lo suficiente en innovación, podríamos perder oportunidades frente a competidores más grandes. (Erick)

14. ¿La empresa busca mantener precios bajos frente a la competencia? Si es así, ¿cómo logran controlar los costos operativos sin afectar la calidad?

El enfoque de la empresa va más en el sentido de la calidad de los servicios que se brindan y el acompañamiento a los clientes. Los costos operativos se controlan con una supervisión constante de cada contrato. (Marielos)

Aunque no competimos solo por precio, optimizamos recursos mediante planificación detallada, compras inteligentes y una gestión financiera ajustada. Esto nos permite mantener precios competitivos sin comprometer calidad. (Erick)

15. ¿Qué distingue a Corporación Mather S.A. de otras empresas que ofrecen servicios técnicos informáticos? (En términos de valor, calidad, atención, tecnología, etc.)

Nos distingue la resolución y acompañamiento que se le da a los clientes, el hecho de tener un profesional experimentado administrando y dando soporte a nuestro personal técnico es un plus que no se acostumbra en la competencia, eso nos permite tener mejores métricas en cuanto a la calidad y eficiencia de los servicios de soporte que damos. (Marielos)

La atención personalizada y la confianza construida con instituciones públicas. Además, nuestro equipo técnico se caracteriza por su experiencia y capacidad de respuesta inmediata. (Erick)

16. ¿Han definido un nicho o segmento específico en el que se han especializado con más éxito? (Instituciones gubernamentales, soporte técnico especializado)

El nicho está claramente definido como Instituciones de gobierno y específicamente la CCSS que es el mayor comprador de bienes y servicios del país. (Marielos)

Sí, el trabajo con instituciones de salud nos ha permitido entender sus necesidades únicas y convertirnos en proveedores estratégicos. Esto nos da una ventaja sobre competidores generalistas. (Erick)

17. ¿Qué visión tiene sobre la evolución del sector y el papel de Corporación Mather S.A. en ese contexto?

A nivel institucional se está dando una apertura hacia la tercerización de los servicios de soporte de manera que a futuro se puede prever un incremento en la demanda de nuestros servicios. (Marielos)

El sector continuará creciendo en demanda de servicios tercerizados, especialmente en soporte tecnológico. Veo a Corporación Mather como un aliado confiable para el sector público, ampliando su alcance a nuevas instituciones. (Erick)

18. ¿Hay algún aspecto esencial para el futuro de la empresa que aún no hemos abordado?

Me parece que se ha abordado lo más importante. (Marielos)

Creo que sería importante hablar sobre la innovación y transformación digital, ya que es clave para mantenernos competitivos. Apostar por nuevos servicios tecnológicos puede abrir más oportunidades. (Erick)

B) Anexo 1. Declaración Jurada

Yo, Gabriela Mata Torres, mayor de edad, cédula de identidad número 1 1873 0058, en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado “La determinación del cuadrante de la matriz de FODA en la que se encuentra la PYME Corporación Mather en relación con la estrategia genérica competitiva ubicada en el cantón de Paraíso, Cartago en el segundo cuatrimestre del 2025.” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Llorente, el 24 de enero del año dos mil veintiséis.

Gabriela Mata Torres



Cédula de identidad: 1 1873 0058

Anexo 2. Consentimiento informado

Anexo 2. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

La determinación del cuadrante de la matriz de FODA
en la que se
encuentra la PYME Corporación Mather en relación
con la estrategia genérica
competitiva ubicada en el cantón de Paraíso, Cartago
en el segundo cuatrimestre del
2025.

Nombre de la persona participante: Erick Mata Hernández

Nombre de la persona investigadora: Gabriela Mata Torres

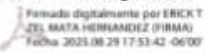
Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8354 1150

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo y propósito de esta investigación es analizar en cual cuadrante de la matriz de FODA se encuentra la PYME Corporación Mather en relación con la estrategia genérica competitiva ubicada en el cantón de Paraíso, Cartago en el segundo cuatrimestre del 2025. Se hará una sesión con una entrevista de preguntas abiertas al dueño y gerente (por separado) que tienen que ver con diferentes aspectos de la empresa. Deben contestar de forma transparente y de

acuerdo con su criterio propio, se tomarán transcripciones sobre sus respuestas y se utilizarán para los fines académicos de la investigación.

Firma de la persona participante: ERICK T ZEL MATA HERNANDEZ (FIRMA)  Firmado digitalmente por ERICK T ZEL MATA HERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2023.06.29 17:53:42 -06'00'

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Con esta investigación alguna información que se saque como resultado de la entrevista puede resultar incómoda o no tan positiva para las personas de gerencia o administración. De igual manera con todas las conclusiones y recomendaciones que se le saquen al trabajo de investigación se le puede dar retroalimentación a la empresa para provecho de la misma.

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

La investigadora garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos serán utilizados a futuro para exposición de la tesis.

Las personas que tiene acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación son Gabriela Mata Torres y Seir Chacón Achí por medio del trabajo escrito de la tesis en proceso.

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

Firma de la persona participante: ERICK T ZEL MATA HERNANDEZ (FIRMA)  Firmado digitalmente por ERICK T ZEL MATA HERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2023.06.29 17:54:05 -06'00'

CONSENTIMIENTO

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

ERICK T ZEL MATA Firmado digitalmente por ERICK T
ZEL MATA HERNANDEZ (FIRMA)
HERNANDEZ (FIRMA) Fecha: 2025.08.29 17:54:30 -06'00'

Erick Mata Hernández
3 0335 0193

Nombre, firma y cédula de la persona participante

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

Gabriela Mata Torres 1 1873 0058

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

01 de agosto del 2025 a las 14 horas.

Lugar, fecha y hora

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

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

ERICK T ZEL MATA Firmado digitalmente por ERICK T
ZEL MATA HERNANDEZ (FIRMA)
HERNANDEZ (FIRMA) Fecha: 2025.08.29 17:54:32 -06'00'

Firma de la persona participante: _____

Anexo 2. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

La determinación del cuadrante de la matriz de FODA
en la que se
encuentra la PYME Corporación Mather en relación
con la estrategia genérica
competitiva ubicada en el cantón de Paraíso, Cartago
en el segundo cuatrimestre del
2025.

Nombre de la persona participante: María de Los Ángeles Hernández Hernández

Nombre de la persona investigadora: Gabriela Mata Torres

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: 8354 1150

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo y propósito de esta investigación es analizar en cual cuadrante de la matriz de FODA se encuentra la PYME Corporación Mather en relación con la estrategia genérica competitiva ubicada en el cantón de Paraíso, Cartago en el segundo cuatrimestre del 2025. Se hará una sesión con una entrevista de preguntas abiertas al dueño y gerente (por separado) que tienen que ver con diferentes aspectos de la empresa. Deben contestar de forma transparente y de

acuerdo con su criterio propio, se tomarán transcripciones sobre sus respuestas y se utilizarán para los fines académicos de la investigación.

Firma de la persona participante:  MARIA DE LOS ANGELES HERNANDEZ HERNANDEZ (FIRMA)
Firma digitalmente por MARIA DE LOS ANGELES HERNANDEZ HERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2023-08-22 13:45:58 -0500

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Con esta investigación alguna información que se saque como resultado de la entrevista puede resultar incómoda o no tan positiva para las personas de gerencia o administración. De igual manera con todas las conclusiones y recomendaciones que se le saquen al trabajo de investigación se le puede dar retroalimentación a la empresa para provecho de la misma.

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

La investigadora garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos serán utilizados a futuro para exposición de la tesis.

Las personas que tiene acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación son Gabriela Mata Torres y Seir Chacón Achi por medio del trabajo escrito de la tesis en proceso.

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

Firma de la persona participante:  MARIA DE LOS ANGELES HERNANDEZ HERNANDEZ (FIRMA)
Firma digitalmente por MARIA DE LOS ANGELES HERNANDEZ HERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2023-08-22 13:45:12 -0500

CONSENTIMIENTO

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

María de Los Ángeles
Hernández Hernández 3 0204 0516

MARIA DE LOS
ANGELES HERNANDEZ
HERNANDEZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARIA
DE LOS ANGELES HERNANDEZ
HERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.08.22 11:41:54 -05'00'

Nombre, firma y cédula de la persona participante

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

Gabriela Mata Torres 1 1873 0058

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

01 de agosto del 2025 a las 14 horas.

Lugar, fecha y hora

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

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

Firma de la persona participante: MARIA DE LOS ANGELES
HERNANDEZ HERNANDEZ (FIRMA)
Firmado digitalmente por MARIA DE LOS
ANGELES HERNANDEZ HERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2025.08.22 11:46:44 -05'00'

Anexo 3. Carta de autorización de la entidad



Telefax. 2241 0184
Cel. 8886 7906
Email: notificaciones@mather.co.cr

Página #1 de 1

Paraíso, 20 de enero, 2026

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente General en/de Corporación Mather S.A, brindó autorización para que la estudiante Gabriela Mata Torres cédula de identidad 1 1873 0058, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "La determinación del cuadrante de la matriz de FODA en la que se encuentra la PYME Corporación Mather en relación con la estrategia genérica competitiva ubicada en el cantón de Paraíso, Cartago en el segundo cuatrimestre del 2025".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico emata@mather.co.cr, o al teléfono 8886 7906.

Atentamente,

ERICK T ZEL MATA
HERNANDEZ
(FIRMA)
Ing. Erick Mata Hernández
Gerente General
Corporación Mather S.A

Firmado digitalmente
por ERICK T ZEL MATA
HERNANDEZ (FIRMA)
Fecha: 2026.01.24
20:34:37 -06'00'

Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 24 de enero de 2026

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El o La estudiante **Gabriela Mata Torres**, cédula de identidad número 1-1873-0058, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **La determinación del cuadrante de la matriz de FODA en la que se encuentra la PYME Corporación Mather en relación con la estrategia genérica competitiva ubicada en el cantón de Paraíso, Cartago en el segundo cuatrimestre del 2025**. la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

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

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

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

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

Atentamente, **SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)**

Firmado digitalmente por
 SEIR FRANCISCO CHACON
 ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2026.01.24
 16:58:35 -06'00'

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

Anexo 5. Carta de aprobación del Lector



CARTA DE LECTOR

5 de febrero de 2026

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **MATA TORRES ERICKA GABRIELA**, cédula de identidad **0118730058** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“La determinación del cuadrante de la matriz de FODA en la que se encuentra la PYME Corporación Mather en relación con la estrategia genérica competitiva ubicada en el cantón de Paraíso, Cartago en el segundo cuatrimestre del 2025”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

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

Atentamente,

**LUIS ALBERTO
VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA
(FIRMA)
Fecha: 2026.02.05 19:48:21
-06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 6. Carta de aprobación **del/la** profesional en Filología

[Este es el modelo. Pegar la imagen del documento debidamente completado y firmado.]

Ciudad, xx de Mes de 202x.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

El suscrito/La suscrita, en mi condición de profesional en Filología, hago constar que he revisado la tesis/tesina titulada “**Nombre del trabajo**”, la cual fue elaborada por el/la estudiante **Nombre Apellido Apellido**, cédula de identidad 0-0000-0000.

El documento responde a los requisitos exigidos para estos casos. Por tanto, apruebo que el/la sustentante presente su trabajo final de graduación ante el Tribunal Calificador nombrado para tales efectos.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico correo@correo.com, o al teléfono xxxx-xxxx.

Atentamente,

Firma
Nombre Apellido Apellido
Filólogo/Filóloga
Cédula 0-0000-0000

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT

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

San José, 24 de enero de 2026.

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

Estimadas personas:

La suscrita, **Gabriela Mata Torres**, con número de identificación 1 1873 0058, autor(a) del trabajo de graduación titulado “La determinación del cuadrante de la matriz de FODA en la que se encuentra la PYME Corporación Mather en relación con la estrategia genérica competitiva ubicada en el cantón de Paraíso, Cartago en el segundo cuatrimestre del 2025.”, presentado y aprobado en el año 2026 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia; **(Sí)** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,



Gabriela Mata Torres
Cédula 1 1873 0058

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

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

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

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

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