

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

**Administración de Negocios con énfasis en
Gerencia**

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato*

**Los factores para el planteamiento estratégico de
un emprendimiento de acuicultura de tilapia
ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con
la misión, visión y objetivos estratégicos en el
primer semestre 2025**

Wendy Montero Salas

Agosto, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
AGRADECIMIENTOS	6
DEDICATORIA	7
RESUMEN	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	11
1.1.2 Delimitación del problema	19
1.1.3 Justificación	19
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	20
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo general	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	21
2.1 MARCO TEÓRICO.....	21
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	25
2.3 MARCO CONTEXTUAL	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	34
3.1 ENFOQUE.....	34
3.2 ALCANCE.....	35
3.3 DISEÑO.....	37
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	39
3.4.1 Población.....	39
3.4.2 Tipo de muestra.....	39
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	40
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	44
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	46
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	47
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	77
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
6.2 LIMITACIONES	92
REFERENCIAS	93
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Criterios de inclusión y de exclusión:	41
Tabla 2: Cuadro de operacionalización de variables	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Organigrama Tilapias Tsuki's:,.....	33
---	----

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a Dios, por permitirme retomar mis estudios y poder cumplir esta meta.

Agradezco a mi familia que siempre han sido incondicional en todo mi proceso de estudio desde el día uno que decidí estudiar una carrera universitaria.

También agradezco a Tilapias Tsuki´s por permitirme realizar mi tesina en su emprendimiento, brindándome siempre su apoyo y tiempo a la hora de realizar la entrevista.

Para terminar, agradezco a cada una de las personas que de alguna forma me ayudaron, guiaron e impulsaron a terminar mi carrera.

DEDICATORIA

Esta Tesina se la dedico a mi madre Patricia Salas Rojas el cual fue un sueño que construimos juntas desde el momento que ingrese a la universidad.

A mi compañero de vida Roger López Chavarría por ser mi apoyo incondicional y motivador para concluir mis estudios.

RESUMEN

El estudio analiza los factores que inciden en el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica, con el propósito de alinear el modelo de negocio con su misión, visión y objetivos para fortalecer la gestión administrativa. La investigación se justifica por la necesidad de traducir una propuesta de valor basada en frescura, calidad e innovación sostenible — apoyada en un sistema de recirculación acuícola (RAS)— en metas, procesos e indicadores capaces de sostener el crecimiento en un entorno competitivo y regulatorio cambiante. El objetivo general fue analizar la coherencia entre modelo de negocio, misión, visión y objetivos, relacionarla con una matriz FODA y catalogar mejoras de gestión. Metodológicamente, se desarrolló un estudio cualitativo, de alcance descriptivo y diseño de caso único durante el primer semestre de 2025; la unidad organizacional (n=7) participó mediante entrevistas abiertas/semiestructuradas (cinco efectivamente realizadas), y el análisis se orientó por investigación-acción con apoyo del diagnóstico FODA. Los principales resultados muestran coherencia entre la operación (frescura e innovación vía RAS) y la misión-visión, pero revelan tensiones: la venta directa constituye un canal minoritario pese a su peso identitario; la producción en pequeños lotes contrasta con aspiraciones de liderazgo; y la ventaja tecnológica del RAS exige estandarización de parámetros y gestión de riesgos. El FODA confirma fortalezas en innovación y propuesta de valor, debilidades en formalización de procesos, posicionamiento y dependencia del mantenimiento del RAS, así como oportunidades en tendencias de consumo saludable y sostenibilidad, y amenazas ligadas a competencia por precio y a la volatilidad de insumos. Como conclusión, los factores decisivos del planteamiento estratégico son la alineación entre modelo, misión, visión y objetivos traducida en metas medibles; la operacionalización del FODA en carteras FO/DO/FA/DA con responsables y cronogramas; la profesionalización de la gestión (procesos, indicadores y tableros de control); y la gestión del cambio — bajo un enfoque adaptativo inspirado en Lewin— para adoptar tecnología y consolidar cultura. Se prioriza formalizar procesos críticos, estandarizar el RAS y desplegar indicadores de calidad, productividad y

rentabilidad, reconociendo como limitaciones el horizonte temporal acotado, el tamaño muestral y los sesgos propios del uso de entrevistas.

Palabras clave: Planeamiento estratégico; Emprendimiento acuícola; Tilapia; Análisis FODA; Gestión administrativa.

Abstract

This study examines the factors that shape the strategic planning of a tilapia aquaculture venture located in Esparza, Costa Rica, aiming to align the business model with its mission, vision, and objectives to strengthen administrative management. It is justified by the need to translate a value proposition grounded in freshness, quality, and sustainable innovation—enabled by a recirculating aquaculture system (RAS)—into goals, processes, and performance indicators that can sustain growth in a competitive and regulatory-volatile environment. The general objective was to analyze the coherence across business model, mission, vision, and objectives, relate it to a SWOT matrix, and catalogue administrative improvement actions. Methodologically, a qualitative, descriptive, single-case study was conducted during the first half of 2025; the organizational unit (n=7) participated through open-ended/semi-structured interviews (five effectively conducted), and the analysis followed an action-research orientation supported by a SWOT diagnosis. Key findings indicate coherence between operations (freshness and innovation via RAS) and the mission-vision, while exposing several tensions: direct sales remain a minor channel despite being part of the identity; small-batch production conflicts with leadership aspirations; and the RAS-based technological edge requires parameter standardization and risk management. The SWOT confirms strengths in innovation and value proposition; weaknesses in process formalization, market positioning, and dependency on RAS maintenance; opportunities linked to healthy-consumption and sustainability trends; and threats related to price-based competition and input volatility. In conclusion, the decisive factors for strategic planning are

the alignment among business model, mission, vision, and objectives translated into measurable targets; the operationalization of SWOT into FO/WO/ST/WT portfolios with owners and timelines; the professionalization of management (processes, KPIs, and control dashboards); and adaptive change management—drawing on Lewin’s model—to adopt technology and consolidate culture. Priorities include formalizing critical processes, standardizing the RAS, and deploying quality, productivity, and profitability indicators, while acknowledging limitations due to the short time horizon, small sample size, and interview-based biases.

Key Words: Strategic planning; Aquaculture entrepreneurship; Tilapia; SWOT analysis; Administrative management.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

En este apartado se analizan los antecedentes nacionales e internacionales que contienen información de interés relacionada con el desarrollo de la investigación para cumplir con los objetivos de estudio.

1.1.1.1 Antecedentes nacionales

Tencio Rojas, Mauricio (2020), Análisis y definición de los factores críticos de éxito de las PYMES productoras de cerveza artesanal en el valle central con el fin de proponer una estrategia de actividades de mejora y oportunidad para su exportación, para optar por el grado de licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, Universidad Hispanoamericana. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/items/44efc2de-219c-44c9-9124-6637237939b8>

En esta investigación, el autor propone una estrategia de mejora para aprovechar la oportunidad de exportar el producto en estudio con el fin de motivar al emprendedor nacional y mejorar las expectativas de los productores.

Este estudio es de carácter descriptivo, ya que se investigó sobre situaciones reales relacionadas con los factores de éxito que se deben tomar en cuenta para la exportación de cerveza artesanal.

La población sujeta de esta investigación son las personas relacionadas con la producción de cerveza artesanal de las pequeñas y medianas empresas del Valle Central del país, así como miembros específicos de la Asociación de Cerveceros Artesanales de Costa Rica (ACACR).

Dentro de las principales conclusiones de este estudio están que un factor de éxito relevante es la ubicación geográfica del emprendedor, la experiencia en el área de negocio específico y la diversidad de

producto que se ofrezca. Financieramente hablando, también se concluye que conocer la capacidad para cumplir con la demanda del mercado es un factor de éxito que incluye directamente en las utilidades.

Como recomendaciones, el investigador plantea ampliar la ubicación geográfica a zonas donde abarque no solo la población nacional sino la internacional que visita el país por turismo. Otra recomendación es ampliar la diversidad de los sabores en el producto ofrecido. También conocer más el mercado a fin de trabajar con datos reales.

Rodríguez Barquero, Luis Gerardo (2018). Emprendedurismo, elaborar un plan estratégico para la empresa Impresos Click Digital ubicada en la Florida de Tibás en el Primer Cuatrimestre del 2018. para optar por el grado de licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia, Universidad Hispanoamericana. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/items/feff13f0-fbde-4b1b-a174-7ac7f25fbff9>

El autor de esta investigación tiene como objetivo principal desarrollar un plan estratégico para una empresa emprendedora ubicada en el área metropolitana de Costa Rica.

Este estudio es de carácter mixto, ya que es cuantitativo porque evaluará la parte financiera mediante el análisis de los estados financieros de la empresa y cualitativo puesto que se determinarán y establecerán lineamientos para la elaboración del plan estratégico. Apoyado en métodos de investigación descriptiva, exploratoria y explicativa. Ya que investiga sobre cómo implementar una estrategia para una empresa que no tiene el conocimiento para hacerlo, se apoya en la recolección evaluación y análisis de datos y en el estudio de bibliografía acorde al tema de estudio.

La población de esta investigación es de cuatro personas, dos de ellos son los dueños del negocio y los otros dos son colaboradores.

Entre los resultados de la investigación se detectó que la empresa solo cuenta con estados financieros obligatorios para los requisitos legales (hacienda, patentes) pero que no cuenta con misión, visión ni proyección de flujos de efectivo, pero que aun así tiene la ventaja de tener independencia financiera.

Estos resultados llevaron a la conclusión de que la empresa ha sobrevivido gracias a una visión más de intuición que de aplicación de estrategias empresariales.

Otra conclusión obtenida es que, calculando los indicadores financieros principales, se demuestra que es una empresa rentable capaz de incursionar en un crecimiento del negocio con otro tipo de servicios.

Dentro de las recomendaciones que hace el investigador están que opte por una asesoría y que tenga un acercamiento al MEIC para aprovechar los beneficios que este ofrece. También recomienda que se aproveche la información de los estados financieros para realizar procesos de sensibilización que emitan datos para la toma de decisiones.

Zamora Soto, Jean Pierre (2017). Diagnóstico del plan estratégico en las áreas de administración y mercadeo de la empresa Multitrónica S.A., en San José, Costa Rica, para optar por el grado de Bachillerato de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana.

<https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/items/75d495ee-1ca8-4410-b921-a3d8f043ed51>

Esta investigación propone analizar el plan estratégico de la empresa en estudio.

Esta investigación es de carácter aplicada, ya que se pretende conocer cuáles son las carencias que tiene la empresa, cuáles son las consecuencias a raíz de esta falta y, con la obtención de dicha información cambiar ciertas prácticas o darle forma a la empresa para aplicar una serie de medidas correctivas que ayuden a la operación de la empresa. Apoyada en el método de investigación cualitativa.

La población y muestra analizada estaba compuesta por un total de 11 clientes acetales y 67 odontólogos sin especialidad de san José, en el periodo 2017.

El investigador concluye que la empresa tiene un bajo posicionamiento entre sus clientes, cuentan con personal con poca capacitación y tienen pocas ventajas tecnológicas. Por otro lado, tienen un débil capital de trabajo y enfrentan una deuda. También concluye que si tiene posibilidades de ampliar el mercado a los odontólogos por ubicación y velocidad de respuesta en el servicio.

A modo de recomendación el investigador plantea estar al tanto del desarrollo tecnológico, capacitar al personal en conocimiento y uso de equipo de protección. Que se revisen periódicamente los objetivos de la empresa. Apostar por el marketing digital para la expansión del mercado. Conocer la

competencia e implementar las estrategias para minimizar el impacto negativo que esos competidores generan. Finalmente, darle seguimiento y retroalimentación al cliente para que se cree una fidelidad del cliente hacia la empresa.

Gutiérrez Varela, Edwin (2020). Factores internos que influyen para determinar una ventaja competitiva con el fin de utilizarse en la estrategia competitiva de la empresa Dulce Gustito, en Tibás en el segundo semestre del año 2020, para optar por el grado de licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia en la Universidad Hispanoamericana. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/items/7438e0e5-01b0-419b-9d54-5792bd932852>

El investigador de este estudio propone una estrategia genérica competitiva a partir del análisis de la cadena de valor de la empresa, verificando si cuenta con los recursos y capacidades necesarias para tener una ventaja competitiva además de relacionarlos con los indicadores de gestión.

Este trabajo investigativo se abordó desde un enfoque mixto, cuantitativo a través de la encuesta aplicada a los clientes y el análisis respectivo de los resultados, también cualitativo mediante la aplicación de entrevista a la dueña y sus colaboradoras. Confirmando así que se tomó como población a la propietaria del negocio, 2 colaboradoras de su equipo y los 10 clientes más frecuentes del último año. Es una investigación experimental – transversal ya que no se manipulan los datos obtenidos en un tiempo determinado y también es fenomenológico, ya que desde el aspecto cualitativo solo analiza la cadena de valor para detectar la ventaja competitiva.

Dentro de las principales conclusiones que hizo el investigador están que la empresa tiene un buen manejo del inventario y una buena estrategia de distribución, pero no controlan los costos de producción. Otra conclusión positiva que se detectó en la investigación es que el producto que se comercializa es difícil de imitar y eso le ha permitido generar un valor agregado que se ha traducido en ingresos.

Después de este análisis, las recomendaciones se centraron en mejorar el registro de costos, mejorar el proceso de producción de manera que sea más eficiente, aprovechar la buena estrategia de distribución midiendo el servicio por medio de un indicador, mejorar el uso de las redes sociales para el marketing de manera que a través de promociones se puedan incrementar las ventas. También se recomienda capacitar al

personal. Por último, una de las recomendaciones más importantes es ampliar la variedad del producto llegando a mercados de clientes con algún tipo de alergia o intolerancia.

Triguero Fernández, Harold (2020). Sistema administrativo y financiero para el proyecto de emprendimiento “Restaurante y heladería la Parada y afines” ubicado en San Rafael de Esparza, Puntarenas, para el período 2020, para optar por el grado de licenciatura en Administración de empresas con énfasis en Banca y Finanzas de la Universidad Hispanoamericana. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/items/96335093-bb83-48e7-b753-c4b32f78db0d>

En este proyecto, el investigador propone implementar un sistema administrativo – financiero que permita contar con las herramientas necesarias para planificar y controlar el negocio de manera eficiente y eficaz.

Dado que es un estudio que analiza aspectos relacionados con resultados y planeación financiera, el enfoque predominante es el cuantitativo.

La población de estudio se conformó de 9 personas (2 dueños, 1 cajero, 2 cocineras, 2 saloneros, 2 heladeros) y tomando la muestra de los datos de los resultados financieros del negocio.

El investigador concluye que el emprendimiento tiene una ventaja competitiva por ubicación del negocio pero que por otro lado la planificación y control administrativo – financiero es escaso, no existen auxiliares contables que permita un control cruzado de información.

Es por ello por lo que se recomienda en la investigación, que se implementen los controles internos que apoyen la toma de decisiones de la empresa, que se elaboren manuales de procedimientos y aprovechar la ventaja competitiva de calidad del servicio y producto ofrecido para generar utilidades.

1.1.1.2 Antecedentes internacionales

Ríos Zacarías, Hilda (2021). Plan Estratégico de Turismo Comunitario para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Río Blanco, cantón Morona, provincia Morona Santiago, Período 2020-2022 para optar por el grado de Ingeniería en Gestión de Gobiernos Seccionales de la Escuela Superior Politécnica de Chimbonazo, Ecuador.

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17256/1/92T00274.pdf>

La investigadora de este estudio propone un plan estratégico de turismo comunitario para promover el desarrollo económico de los habitantes que ocupan dicha comunidad.

El enfoque de la investigación es mixto, combina la modalidad cualitativa y cuantitativa, lo que permitió describir las variables y realizar un diagnóstico de la situación haciendo mediciones y valoraciones numéricas para obtener datos reales y así identificar la factibilidad para elaborar el plan estratégico.

La población escogida para este estudio se tomó en cuenta el último censo de Población y Vivienda del año 2010 que posee 1992 habitantes que representa el 4.8% de la población del cantón Morona. Aplicando la formulación estadística, esto resultó en 322 personas.

Como conclusiones principales se expusieron que es necesario tener conocimiento teórico sobre la planificación estratégica, también que es importante aprovechar la ventaja de contar con diversidad étnica, cultural y natural de la zona geográfica donde se ubica el negocio. Y que es importante que la misión y visión estén alineados con el plan estratégico de la mano de evaluación y seguimiento.

De ahí se derivan recomendaciones como impulsar el turismo comunitario para no perder la cultura de la zona, implementar el plan estratégico para el desarrollo de turismo comunitario como herramienta para lograr los objetivos del negocio, por último, motivar a los locales a participar de ese desarrollo para que se comprometan con la conservación de los recursos.

Mariño García, Jessica (2018). Estudio de factibilidad del proyecto empresarial de producción y comercialización de mojarra roja con proyección en la Ciudad de Bogotá, para optar por el título de Ingeniería Industrial de la Universidad Católica de Bogotá.

En este estudio, la investigadora realiza un estudio de viabilidad de proyecto empresarial enfocado en la producción y comercialización de mojarra roja con proyección en la ciudad de Bogotá.

El tipo de investigación que se utilizó es descriptivo, enfocado en identificar las partes y procesos involucrados en la producción y comercialización del producto en estudio.

El estudio se realizó en la población formada por los estratos 3, 4 y 5 de la zona, lo que correspondía en su momento al 3% del total de la población de Bogotá.

Se concluye en esta investigación que el uso de tecnología para el cultivo de mojarra puede bajar la mortalidad de los peces. Otra conclusión importante derivada del estudio técnico, es que se pudo evaluar los costos y también distribuir la planta de manera que se garantiza un proceso óptimo. El estudio organizacional permitió delimitar los perfiles adecuados del personal para garantizar un desempeño de calidad. Del estudio financiero se comprueba la factibilidad del proyecto ya que presente un crecimiento y desarrollo constante.

Muy puntualmente la investigadora recomienda mantener estrictos controles de calidad, mantener la información financiera interna y externa actualizada para la toma de decisiones y no descuidar los aspectos ambientales respetando la normativa existente.

Jerez Morocho, E., Ordoñez Gavilanes, M. (2024). Estrategias de comercialización para emprendimientos asociativos artesanales en la provincia de Cañar – Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 113-132. www.doi.org/10.36390/telos261.08

La investigación propone un modelo estratégico para la gestión de procesos de comercialización de barras de cereales. Esto mediante un enfoque metodológico mixto, cuantitativo que permitió obtener información sobre las preferencias de los consumidores y características del mercado. Mientras que el enfoque cualitativo permitió estudiar las estrategias de comercialización y las necesidades de mercado.

En este estudio, se aplicó una investigación de corte transversal, población entre socios, propietarios de locales comerciales y la población de los cantones de Cañar. Resultando una muestra de 380 habitantes, 25 locales comerciales y 25 socios.

Dentro de las principales conclusiones, la investigadora destaca que la calidad del producto y la intención de cuidar la salud por parte de los clientes es un aspecto positivo para el crecimiento del negocio. En contraposición, se concluye también que hay una baja estrategia de comercialización que puede afectar ese crecimiento. Se detecta que existe un panorama amplio para los cereales ya que en la encuesta presentaron una alta aceptación. El personal no tiene claro su papel dentro de la organización, reflejo de una carente gestión administrativa.

La investigadora por lo tanto recomienda diseñar estrategias de comercialización para el posicionamiento del producto, unido a esto deben crear campañas publicidad, ofrecer un trato personalizado y dar seguimiento a los clientes buscando siempre la satisfacción del mismo para posicionar la marca y el negocio vaya en crecimiento.

Kataishi, R., Roulier, C., Ruiz, R. (2023). Nuevas tecnologías y sustentabilidad en la acuicultura: una discusión sobre las estrategias de diversificación para el desarrollo en Tierra del Fuego, Argentina. *Estudios Territoriales. Revista de Geografía*. <https://ojs2.fch.unicen.edu.ar/ojs-3.1.0/index.php/estudios-ocioterritoriales/article/view/1868>

Este artículo propone analizar las estrategias de desarrollo en contextos rurales relacionado con la tecnología y diversificación productiva en el área de la acuicultura. Específicamente analiza el caso del proyecto de Acuicultura Sustentable en Granja Marina Multitrófica en la comunidad de Puerto Almanza (Tierra del Fuego). Propone una alternativa sustentable dentro de las estrategias de explotación de recursos naturales.

La metodología de este trabajo se apoya sobre la combinación del análisis de fuentes secundarias y el abordaje de fuentes primarias mediante técnicas cualitativas. Mediante el método de estudio de caso.

Se obtuvo la información de fuentes secundarias (documentación, noticias, registros asociados) y se apoyaron en las entrevistas semi estructuradas a algunos protagonistas relacionados con el proyecto.

El artículo concluye que se requieren nuevas tecnologías de la mano con el resguardo de los recursos naturales. Que se deben generar encadenamientos locales fuertes. Finalmente, se debe contar con perfiles técnicos especializados.

Sánchez, R., Plaza, E., (2020). Procedimiento general para el desarrollo de acciones estratégicas en la Empresa Pesquera industrial de Caibarien. Folletos Gerenciales Vol. XXIV. Universidad Central de las Villas, “Marta Abreu” Cuba.

Este artículo plantea diseñar un procedimiento que permita el desarrollo de acciones estratégicas en la empresa pesquera industrial de Caibarien (EPICAI) de la provincia de Villa Clara para un desarrollo próspero y sostenible.

El enfoque es cualitativo, se utilizó el estudio bibliográfico y el diagnóstico de la situación a través de entrevistas semiestructuradas a 10 miembros del equipo de dirección de la entidad en estudio.

El estudio concluye que, a pesar de haber una base teórica de modelos de planeación, no hay integración con los modelos de control de gestión, enfoque de procesos y análisis de escenarios y que mucho menos las hay en el sector en estudio (acuicultura). Otra conclusión importante es que, al haber sobreexplotación del sector pesquero y acuicultura, hay un estancamiento productivo. Un punto a favor es que el país donde se desarrolló el estudio (Cuba) ya se van incorporando nuevas tecnologías buscando eficiencia en la producción, relacionando costos con los resultados esperados.

Esta propuesta genera una herramienta útil en la implementación de metodologías para la dirección estratégica de la empresa en estudio y para otras similares.

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se desarrollará en el primer semestre 2025 en el emprendimiento de acuicultura de Tilapias Tsuki's ubicada en Esparza, Puntarenas, Costa Rica.

1.1.3 Justificación

Tilapias Tsuki's es una empresa que nació en diciembre de 2023 con un claro propósito: ofrecer productos acuícolas de la más alta calidad, al mismo tiempo que adoptarse a un enfoque innovador y sostenible en la producción.

La idea de fundar Tilapias Tsuki's surgió de la necesidad de diversificar la oferta de alimentos acuáticos saludables y nutritivos, respondiendo tanto a las crecientes demandas del mercado como a los desafíos ambientales que enfrenta la industria acuícola, en un mundo donde los recursos naturales están siendo cada vez más limitados, es crucial encontrar formas de producir de manera más eficiente, responsable y amigable con el medio ambiente. Así fue como se decidió apostar por el sistema de

Recirculación Acuícola (RAS), una tecnología avanzada que permite cultivar tilapia en un entorno controlado, con un uso mínimo de agua y una gestión óptima de los recursos.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores para el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos en el primer semestre 2025?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores para el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos en el primer semestre 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el modelo de negocio del emprendimiento y su relación con la misión, visión y objetivos.
- Relacionar la misión, visión y objetivos con una matriz de FODA estratégica.
- Catalogar recomendaciones de mejora en relación con la gestión administrativa del emprendimiento.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se desarrollan los marcos teórico, conceptual y contextual basado en un mapa conceptual de los temas que se tratarán en este estudio, recopilando datos y conocimientos del investigador y conceptos de algunos autores importantes.

2.1 MARCO TEÓRICO

I. Análisis FODA

La planeación estratégica se encarga de desarrollar la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una empresa.

Polanco, Sandos y Cruz (2022), afirman que el diagnóstico organizacional es un método de evaluación mediante el cual se realiza un análisis interno y externo de la empresa. Aplicar esta metodología permite que la formulación de la estrategia se inicie con el análisis de la situación actual de la empresa, además de que es una herramienta de apoyo en la resolución de problemas y es aplicable a cualquier tipo de empresa.

El diagnóstico organizacional consiste en vigilar, evaluar y transmitir información desde el ambiente interno y externo hacia el personal clave de la organización. Su objetivo es identificar y comprender las características del entorno y de la propia organización que afectarán sus opciones y oportunidades estratégicas. Este análisis permite que los directivos definan escenarios, determinen objetivos y valores, e identificar los puntos débiles que requieren mejorarse (Polanco, Santos, Cruz, 2022, p. 179).

Específicamente estos autores sugieren que el análisis FODA se utiliza en la planificación estratégica para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan de manera interna o externa a las empresas. Permite que las organizaciones identifiquen las competencias (basado en sus recursos y capacidades) que la distinguen, las oportunidades con que cuentan y que puedan identificar

lo que deben corregir y los peligros que le rodean. Su objetivo es la identificación de las acciones a desarrollar para el logro de los objetivos organizacionales. (Polanco, Santos, Cruz, 2020, p. 181)

En el análisis FODA se estudian tanto los aspectos internos como externos de una organización.

A lo interno se evalúan las Fortalezas, para revisar la calidad de los recursos y la capacidad de operación, también las Debilidades que la empresa posee, con respecto a la posibilidad de ser más competitiva por medio de la optimización de recursos.

A nivel externo se evalúan las Oportunidades y Amenazas actuales y las futuras, entre los factores que se analizan están los económicos, de mercado, competitivos y tecnológicos, así como los sociales y ambientales.

Una vez realizado el análisis interno y externo, el análisis FODA permite también analizar las variables combinándolas de la siguiente manera.

Si se analizan las Debilidades junto con las Amenazas (DA) se busca la reducción de uso de recursos, que sea más eficiente de manera que se disminuyan o eliminen las debilidades y se minimicen las amenazas del entorno.

Si se analizan las Debilidades junto con las Oportunidades (DO) se busca aprovechar las oportunidades externas como la tecnología o personal capacitado, para combatir la o las debilidades que estén afectando internamente la empresa.

Si se analizan las Fortalezas junto con las Amenazas (FA) se busca aprovechar las ventajas internas para disminuir el riesgo de las amenazas externas, esto significa que la empresa utiliza todas las fortalezas ya sean tecnológicas, financieras, mercadológicas unidas a la proactividad y creatividad para lograr los objetivos, como la creación de nuevos productos o línea de servicios.

Esta combinación es la meta de las empresas, lograr que las Fortalezas y las Oportunidades (FO) ya que permite aprovechar todas las ventajas competitivas de la organización y a su vez las oportunidades que el sector ofrece. Aplicar esta combinación de análisis dará a una organización la herramienta para superar las debilidades convirtiéndolas en fortalezas y así enfocarse en las oportunidades del mercado.

II. Cambio organizacional

El cambio organizacional y en particular el cambio planeado, es decir, el implementado de modo intencional en las empresas como consecuencia de la identificación de necesidades internas o para responder a cambios en el entorno, es un tema de permanente reflexión en el campo de las organizaciones y más en negocios como el actual, esto es, altamente cambiantes, inciertos, complejos y competidos. El cambio organizacional es un tema trascendental para los directivos y, en particular, para los verdaderos líderes (Torres, 2022)

El éxito del cambio organizacional depende en gran parte de la cultura organizacional, este puede facilitar o dificultar el proceso de cambio, ya que muchas veces una organización debilitada por planes que plantean alternativas que en la práctica no se concretan, llevan al fracaso cualquier cambio que se quiera realizar en el mediano y largo plazo. Este fenómeno también ocurre porque el cambio debe estar apoyado e implementado desde la dirección hasta cada uno de los miembros de la organización, si de arriba no se aceptan los cambios, no se ejecutan y no asimilan la importancia de los mismos, difícilmente el resto de los colaboradores va a tener la motivación e interés.

Existen muchos modelos de cambio, según Torres (2022), para llevar a cabo el proceso, la mayoría coincide en las siguientes fases:

- Analizar y planear el cambio.

Esta fase implica:

Detectar la necesidad de cambio. Realizar el diagnóstico de la situación actual en los aspectos que se requiere cambiar y definir los objetivos, las estrategias y los indicadores de los cambios a lograr.

- Comunicar la decisión del cambio y los beneficios para cada uno de los grupos de interés de la organización, en particular, a los directos afectados e involucrados.

Esto a la vez implica:

Propiciar la conciencia del cambio, es decir, mostrar las razones por las que es necesario el cambio.

Capacitar a los involucrados en el cambio para que las personas conozcan las

formas de cómo cambiar.

- Propiciar los comportamientos hacia el cambio (significado y conducta).
- Consolidar e institucionalizar el compromiso con el cambio.
- Realizar el seguimiento y los ajustes a las consecuencias del cambio interés de la organización,

en particular, a los directos afectados e involucrados.

Uno de los modelos más estudiados y aplicados en este tipo de procesos, es el modelo de cambio de Lewin, que se describirá a continuación.

III. Modelo de cambio de Lewin

El modelo planteado por Kurt Lewin es uno de los enfoques más utilizados en la gestión del cambio, consta de 3 etapas con las que Lewin asegura el éxito del cambio organizacional.

Kurt Lewin afirmaba que para que un cambio en las organizaciones tenga éxito, debería atravesar 3 etapas: descongelar el statu quo, movimiento hacia el estado final deseado y volver a congelar el nuevo cambio para hacerlo permanente. (Robbins, Judge, 2023, p. 243)

1. Descongelar el statu quo; por definición, el statu quo es un estado de equilibrio. Para alterar el equilibrio, es decir, para superar las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad grupal, es necesario que el descongelamiento ocurra de tres formas. Por un lado, se podrían incrementar las fuerzas impulsoras que dirigen el comportamiento para que se aleje del statu quo. Por el otro, podrían reducirse las fuerzas restrictivas que obstaculizan el movimiento desde el punto de equilibrio. Una tercera alternativa consiste en combinar los dos primeros métodos. Las compañías que tuvieron éxito en el pasado suelen enfrentarse a fuerzas restrictivas, porque la gente cuestiona la necesidad de cambiar.

2. Movimiento. Una vez que se inicia la etapa de movimiento es importante mantener el impulso. Las compañías que se preparan para cambiar tienen menos éxito que aquellas que atraviesan la etapa de movimiento con rapidez.

3. Volver a congelar. La intención de este paso es mantener el cambio implementado. Tiene como objetivo que las personas involucradas acepten este nuevo estado como el nuevo statu quo. También es importante que se busque la integración de las nuevas prácticas en la cultura organizacional para asegurar

que los cambios implementados se mantengan y se pueda consolidar dicho cambio. Esto puede incluir comportamientos nuevos, nuevas políticas que respalden y aseguren en cambio, recompensas, Incluye también un seguimiento para garantizar que no se vuelva al estado anterior.

Mientras que algunos autores ven la propuesta de cambio propuesto por Lewin, como el equilibrio los factores que impulsan o restringen el cambio organizacional guiándose por los principios de administración, abarcando todos los niveles jerárquicos y con una buena comunicación interna en todos los niveles, permitiendo también el involucramiento de todo el personal respetando la opinión de los que quieran participar activamente. Otros autores, como Robbins y Judge (2023) consideran que es un buen método pero que se debe hacer más dinámico, en la etapa de recongelamiento es importante que la implementación permanezca en el tiempo, pero no se debe ignorar que tanto las organizaciones como el mercado, están en constante variación, por lo que el modelo no debe ser estático, sino que se cumpla el ciclo de acuerdo a las necesidades que se van presentando en la organización.

Poner atención a esta recomendación permitirá una mayor probabilidad de éxito en el proceso de cambio, pues a la luz del modelo de Lewin, el cambio y recongelación puede volverse de cierta manera constantes, dependiendo del período que se determine para el cambio a aplicar, ya sea el corto, mediano o largo plazo.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

I. Modelos de negocio

Wheelen, T. L., Hunger, J. D.(2013) definen el modelo de negocio como la forma de ganar dinero en la actualidad. Un modelo de negocio responde a las preguntas: a quién sirve?, qué proporciona?, cómo gana dinero?, cómo diferencia y sostiene una ventaja competitiva? Y cómo proporciona sus productos.

Existen varios modelos de negocios:

- Soluciones para clientes: es un modelo tipo consultoría, se venden soluciones a la medida a solicitud del cliente.
- Pirámide de beneficios: consiste en que los clientes adquieran inicialmente productos económicos y luego pasen a productos de precio alto y mayor margen
- Sistema multicomponentes: el producto es un sistema, no solo un producto, el que un componente genera la mayoría de los beneficios.
- Publicitario: ofrece producto básico gratis y luego gana con publicidad.
- Tablero de control: las empresas actúan para conectar múltiples vendedores con múltiples compradores
- De tiempo: ser el primero en comercializar una innovación
- De eficiencia: una empresa espera hasta que un producto se estandarice y después entra al mercado con un producto de precio bajo y margen reducido que atraiga al mercado masivo
- De éxito: inversión en pocos productos de alta rentabilidad, a veces protegido por patentes
- Multiplicador de beneficios: concepto que no hace dinero por sí mismo, pero con muchos productos rentables.
- Emprendedor: bienes o servicios especializados para nichos de mercado pequeños o que no son llamativos a los ojos de grandes comercializadoras, con posibilidad de crecimiento.
- Estándar de la industria: ofrece productos gratis o a muy bajo precio para convertirse en estándar de la industria, luego ofrece productos de un margen mayor.

Conocer en qué parte de la cadena de valor la empresa tiene ganancias es vital para entender estos modelos de negocios.

De ahí la importancia de entender el modelo de negocio emprendedor que es en el que se desenvuelve la empresa en estudio.

Existen otros modelos de negocio modernos, se definirán los que tienen métodos diferentes a los modelos anteriores, entre ellos se puede mencionar:

- Venta directa: venta directa de productos sin intermediarios
- Publicidad: este funciona igual que el modelo publicitario descrito en los modelos de negocios planteados por Wheelen y Hunger (2013)
- Freemium: ofrece un producto gratuito, pero se cobran tarifas por funciones adicionales
- Market place: similar al tablero de control, solo que en línea o redes sociales. Varios vendedores conectando con varios compradores, intermediarios en línea.
- Franquicia: operan bajo una marca y los estándares de un franquiciador.
- Afiliados: personas ofrecen productos de empresas que dan comisiones por colocar sus productos.
- Producción en masa: se parece al modelo Estándar de la Industria, se ofrecen productos estandarizados que se producen en gran cantidad a bajo costo y que generen economías de escala
- Licencia de software: lo ofrecen las empresas que desarrollan software para cobrar tarifas periódicas por los sistemas que desarrollan
- Fabricación por encargo: ofrece productos con especificaciones especiales según los pedidos de los clientes.
- Servicios profesionales: este es similar al modelo de soluciones para cliente, en el que se brindan consultorías en un área específica a través de una firma reconocida.
- Fabricación business to business: empresas que ofrecen productos a otras empresas para venderlos como componentes de sus productos finales
- Blockchain: involucra la creación y gestión de criptomonedas y plataformas de blockchain que permiten transacciones seguras y descentralizadas

II. Gestión Administrativa

Según Rossero, un modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Rossero, 2020)

En la actualidad, la gestión administrativa se puede apoyar en nuevos planteamientos como calidad, servicio, outsourcing, benchmarking que son técnicas más instrumentales, que junto con algunas más modernas como la gestión del conocimiento, e-commerce e innovación ayudan a facilitar la gestión en las organizaciones y obtener mejores resultados.

III. Misión

La misión define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones o corporaciones; establece las bases para la toma de decisiones, da claridad de actuación para los integrantes de la organización al señalarles y permitirles comprender cómo se relaciona lo que cada uno realiza en el desarrollo de sus actividades, con el propósito general de la corporación. La declaración de la misión debe estar vinculada con los valores o principios, la visión y las políticas organizacionales o corporativas.

Torres (2022) nos ayuda a entender cómo se construye la misión.

- Identificar el mercado o segmento del mercado principal al cual está orientada la satisfacción de necesidades.
- Definir la ventaja o las ventajas competitivas distintivas que identifican la satisfacción de las necesidades del mercado objetivo, para la organización frente a la competencia.
- Definir cómo se garantiza la satisfacción de necesidades del segmento del mercado, es decir, la estrategia que utilizará la organización, para cumplir el propósito de satisfacer la necesidad identificada en su mercado objetivo.
- Definir por qué se le permite a la organización ubicar su actividad en un contexto social y una actitud determinada, para el desarrollo de sus actividades.

- Definir su compromiso con sus grupos de interés (los trabajadores, los inversionistas, la comunidad y demás). Es decir, qué acciones tiene y realiza para con ellos (por ejemplo, la organización o corporación garantiza capacitación permanente para sus trabajadores y retribución justa para sus inversionistas; se encuentra comprometida con el desarrollo nacional a través de la generación de empleo y la conservación del medio ambiente).

IV. Visión

Es la declaración de la visión de las organizaciones o corporaciones, es decir, la visualización del futuro que desean y tienen los directivos o líderes para estas.

La visión es, entonces, una descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización. Al respecto, Joel Barker afirma que la visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y de los objetivos futuros de una organización o corporación, que significativamente va más allá de su entorno actual y su posición competitiva. Es una imagen de un futuro ideal realista, pero atractivo para la organización o corporación, una condición que induce a las personas a asumir compromisos para alcanzar dicho sueño o imagen que visualiza un estado futuro mejor.

Declarar la visión de una organización es de vital importancia en la planeación estratégica, al igual que lo es compartirla y asegurarse de que es comprendida a todo nivel de la organización.

Para que una visión cumpla su papel dentro de la organización, debe contar con los siguientes puntos (Torres, 2022):

- Expresar la visualización de la organización en un tiempo futuro definido
- Hacer referencia al grado de satisfacción de necesidades
- Incluir el segmento de mercado al que se decide satisfacer
- Determinar el trato al personal
- Definir la contribución que recibirán los inversionistas y la sociedad
- Incluir las relaciones con los grupos de interés

V. Objetivos

Los objetivos de la organización comprenden las actividades internas que se realizan para conseguir las metas propuestas. Estos deben ir alineados a la buena imagen, rentabilidad, utilidad, productividad, responsabilidad social, buena percepción del consumidor y la obtención de un servicio o artículo de calidad. El propósito de la gerencia con el establecimiento de los objetivos es transformar la misión y la visión en objetivos específicos. Cuando los objetivos se establecen correctamente, estos son específicos, cuantificables o medibles, teniendo una fecha límite para ser logrados. Los objetivos son específicos porque contienen con claridad lo que se espera lograr; son cuantificables porque establecen el tiempo en que serán logrados y medibles porque permite evaluar el desempeño logrado. (Polanco, Santos, Cruz, 2020, p. 189)

Los objetivos se diferencian de las metas en que estas últimas no cuantifican los logros ni contemplan el tiempo estimado de cumplimiento.

Un buen objetivo se define de la siguiente manera:

- Estar orientado a la acción, iniciar con un verbo infinitivo
- Incluir el indicador de logro en términos cuantitativos (cantidad, porcentajes)
- Incluir la fecha o período de tiempo en que se quiere lograr

Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III (2023), los objetivos bien elegidos son:

- Específicos
- Medibles
- Limitados en el tiempo
- Desafiantes
- Alcanzables

Esto significa que los objetivos son concretos y valiosos para la organización porque se alinean a la estrategia, se pueden utilizar como parámetro para medir el rendimiento y productividad de la empresa y cuando se comunican a todos los niveles de la organización, el personal se motiva para dar un mejor rendimiento.

Estos autores definen dos tipos de objetivos de rendimiento, los estratégicos y los financieros:

Objetivos Financieros

Los objetivos financieros comunican las metas de la dirección sobre los resultados financieros.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos establecen los resultados previstos en relación con la posición de la empresa en el mercado, su posición competitiva y sus perspectivas comerciales futuras. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III ,2023, p.31)

Los objetivos estratégicos y financieros son también llamados objetivos de rendimiento, afirman Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland III (2023), por lo que consideran que para el éxito de la organización se deben establecer los dos tipos de objetivos; y estos a su vez deben ser:

- De corto plazo: que abarcan períodos desde un trimestre hasta un año y buscan conseguir mejoras de rendimiento en el período en que se plantean satisfaciendo la expectativa de los accionistas.
- De largo plazo: que abarcan plazos de tres hasta cinco años y los directivos se ven obligados a plantearse acciones actuales para optimizar los resultados futuros.

A manera de conclusión, se evidencia la importancia de combinar los objetivos estratégicos y financieros y principalmente la ejecución de los mismos paralelamente, ya que si bien es cierto que una empresa no sobrevive sin salud financiera (rendimientos positivos) tampoco lo hará si no se preocupa por ser productiva y competitiva.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Esta investigación se desarrollará en la empresa Tilapias Tsuki's, empresa que nació diciembre del año 2023 con la idea de ampliar la oferta de productos acuícolas saludables y nutritivos, por medio de la innovación y la sostenibilidad.

Misión y Visión:

Misión:

Ofrecer y promover el consumo de productos acuícolas frescos y de alta calidad, de manera sostenible, contribuyendo al desarrollo de la acuicultura responsable, generando un impacto positivo en nuestra comunidad llevando el lema del Estanque a su casa.

Visión:

Convertirnos en la primera opción de los consumidores al buscar productos acuícolas frescos y saludables, e inspirar a las personas a disfrutar de los beneficios nutricionales de la tilapia, cultivados de manera sostenible mediante el sistema RAS posicionando a “Tilapias Tsuki’s como sinónimo de sabor y calidad en un periodo de 10 años.

Objetivos:

- Promover el consumo de productos acuícolas frescos y de alta calidad.
- Contribuir con el desarrollo de acuicultura responsable y sostenible.
- Generar un impacto positivo en la comunidad donde se desarrolla el proyecto.

Valores:

- **Calidad:** Comprometidos con la experiencia en todos nuestros procesos desde la producción hasta la entrega del producto final.
- **Innovación:** La búsqueda continua de nuevas formas de mejorar nuestros productos.
- **Sostenibilidad:** Respetuosos con el medio ambiente y comprometidos con prácticas de cultivo responsable.
- **Pasión:** Amamos lo que hacemos, por eso compartimos nuestra pasión por la tilapia con nuestros clientes.
- **Frescura:** Nos caracterizamos por nuestros productos frescos, de alta calidad, garantizando una experiencia culinaria inigualable.

Organigrama:



Fuente: Nashlyn Uzaga, Tilapias Tsuki's

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describen las decisiones metodológicas y los pasos que se llevan a cabo para la recolección y el análisis de la información.

3.1 ENFOQUE

En este apartado se describen los posibles tipos de enfoque que se pueden utilizar en una investigación y además, se indica el tipo de enfoque específico que se utilizará en este estudio.

Enfoque cuantitativo

Hernández Sampieri (2023) define el enfoque cuantitativo de la siguiente manera:

El significado original del término cuantitativo (del latín *quantitas*) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). Actualmente representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego podemos redefinir alguna etapa. Se parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. De las preguntas se derivan hipótesis, y determinan y definen variables; se traza un plan para poner a prueba las primeras (diseño); se seleccionan casos o unidades para medir en estas las variables en un contexto específico (lugar y tiempo); se analizan y vinculan las mediciones obtenidas (mediante métodos estadísticos), y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p. 7)

Enfoque cualitativo

De igual manera, el enfoque cualitativo es bien definido por Hernández Sampieri (2023):

El término “cualitativo” tiene su origen en el latín *qualitas*, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010).

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si tiene apoyo de los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que observa que ocurre. (p. 8)

Enfoque mixto

Según Hernández Sampieri (2023), este enfoque significa:

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). (p, 10)

En este estudio, se pretende analizar el planteamiento estratégico de un emprendimiento y proponer acciones de mejora a la gestión administrativa del mismo, por lo que el enfoque que se utilizará es el cualitativo.

3.2 ALCANCE

En este apartado se desarrollan los tipos de alcance investigativos existentes y se determina el tipo de alcance que se utilizará en este estudio.

Alcance exploratorio

Este tipo de alcance sirve para preparar el terreno y se llevan a cabo cuando el propósito es analizar fenómenos y problemas nuevos, desconocidos o poco estudiados. Antecedentes a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. (Hernández Sampieri 2023)

Alcance descriptivo

Según Hernández Sampieri (2023), el tipo de alcance descriptivo es:

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos o dimensiones del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables, indicadores o componentes) y después recaba información sobre cada una(o) de ellas(os), en uno o varios casos, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (p. 109)

Alcance correlacional

El estudio correlacional además de describir características pretende establecer asociaciones entre dimensiones o vincular características con hechos. (Hernández Sampieri 2023)

Alcance explicativo

Son los más completos y responden a preguntas sobre relaciones de causalidad, por eso se dice que no solo miden variables y sus relaciones, sino también nexos internos. (Gutiérrez, López, Quintero, 2020)

Para efectos de la presente investigación se utilizará el estudio de alcance descriptivo.

3.3 DISEÑO

Plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida en una investigación con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema (Hernández Sampieri 2023).

El enfoque de este estudio es Cualitativo, para este enfoque los tipos de diseño son los siguientes:

Estudio de casos

Según Torres (2022) el estudio de casos proporciona un análisis rico y detallado de un "caso" concreto, que puede ser un solo individuo, grupo, acontecimiento u organización. Los investigadores que emplean este método 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. (p.58)

Investigación etnográfica

Olivares, D'Aquino (2020) describe este tipo de investigación como una investigación en la cual el investigador se inserta en una comunidad, grupo o institución, con el objeto de investigar desde la perspectiva de los actores, en nuestro caso. Este tipo de estudios se realiza, por ejemplo, cuando alguien quiere conocer cómo viven las personas de determinado lugar y sus problemas. El investigador no va a trabajar sobre esos problemas, sino que va a intentar conocer más profundamente la experiencia de las personas que los sufren. (p.51)

Investigación de teoría fundamentada

Su argumento fundamental se basaba en que la verdad científica es el resultado de sistemáticos y prolongados actos de observación, así como del conjunto de acuerdos nacidos del debate académico al interior de una comunidad que consensua sus desavenencias científicas y las convierte en guía de sus

esfuerzos individuales y colectivos para interpretar determinadas realidades. (Páramo, Campo, Maestre, 2020, p. 208)

Investigación fenomenológica

Para Monroy y Nava (2018) la fenomenología es un movimiento filosófico que busca la resolución de los problemas utilizando la experiencia intuitiva, a partir de mostrar las cosas desde su forma de origen más evidente; esto es, estudia el mundo a partir de sus manifestaciones más primitivas.

La fenomenología examina los contenidos de la conciencia y determina si son reales o imaginarios. No da nada por sentado y describe las cosas en su pureza. Por lo tanto, no presupone nada, ni el sentido común, ni las proposiciones científicas, ni las experiencias. Solamente explora lo existente y desde su origen lo estudia. (p.99)

Investigación – acción

Según Sánchez, González, Esmeral (2020) la investigación-acción es un proceso reflexivo que vincula dinámicamente la investigación, la acción y la formación, realizada por profesionales de las ciencias sociales acerca de su propia práctica. Se lleva a cabo en equipo, con ayuda, o sin ella, de un facilitador externo al grupo. Esta definición puede enriquecerse y completarse con otras planteadas por diversos investigadores. Este modo de investigación pretende el desarrollo profesional permanente, la mejora de la práctica social y educativa y una mayor comprensión de los procesos sociales y educativos. Según Carr y Kemmis (1988), la investigación-acción: es, sencillamente, una forma de indagación autorreflexiva que emprenden los participantes en situaciones sociales en orden a mejorar la racionalidad y justificación de sus prácticas, su es, sencillamente, una forma de indagación autorreflexiva que emprenden los participantes en situaciones sociales en orden a mejorar la racionalidad y justificación de sus prácticas, su entendimiento de estas y las situaciones dentro de las cuales ellas tienen lugar. En el terreno de la educación, la investigación ha sido utilizada para el desarrollo profesional, el mejoramiento de programas de enseñanza y la planificación de sistemas y desarrollo de políticas (p. 174). (p. 127)

El diseño que se utilizará para este estudio es el de investigación acción. Ya que se trabajará estrechamente con las partes interesadas, todos los miembros del emprendimiento. Además, porque se

pretende que de las entrevistas que se apliquen a esos miembros de la empresa, permita obtener información fundamental para hacer las propuestas de mejora.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

En este apartado se explican los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés.

3.4.1 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y que resulta de interés para una investigación en particular de acuerdo con el planteamiento del problema (Lohr, 2022; Chaudhuri, 2018, y Lepkowski, 2008b). (Hernández Sampieri 2023)

La cantidad total de unidades de análisis, es decir, las personas que se involucran en el proceso de estudio son 7, esta cantidad representa el 100% de los integrantes del emprendimiento.

3.4.2 Tipo de muestra

Hernández Sampieri (2023), define la muestra como:

En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). El universo o población es definido o, al menos perfilado, desde el planteamiento del problema. (p. 198)

Dado el concepto de muestra y de acuerdo con el punto anterior, la cantidad de personas que se involucrarán en el estudio son 7, lo que representa el 100% de la población del emprendimiento, por lo que en esta investigación no se utiliza muestra.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

A continuación, se presentan las condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaborador activo de la empresa	Colaborador activo con menos de 6 meses de laborar en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Se excluyen a todas las personas que no cumplan los criterios planteados.

3.4.4 Consideraciones éticas

En este apartado se definen los cuidados éticos para el manejo de la información, los cuales se presentan a continuación:

- Las personas que se entrevistarán participan de manera voluntaria
- En todo momento se dejará claro que la información recopilada es para fines académicos
- Todos los entrevistados firmarán un consentimiento informado

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para Hernández Sampieri (2023) la recolección de datos es:

Recolectar los datos significa aplicar uno o varios instrumentos de medición para recabar la información pertinente de las variables del estudio en la muestra o casos seleccionados (personas, grupos, organizaciones, procesos, eventos, etc.). Los datos obtenidos son la base del análisis. Sin datos no hay investigación. (p. 234)

Los instrumentos de medición deben cumplir con los requisitos de confiabilidad y validez:

Confiabilidad

La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales. grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes en la muestra o casos. (Hernández Sampieri 2023)

Validez

Según Hernández Sampieri (2023) refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos.

Es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Se logra cuando se demuestra que el instrumento refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos. (p. 238)

Los tipos de instrumentos que se pueden aplicar con el estudio de enfoque cualitativo son los siguientes:

Observaciones

Permite obtener información directa del contorno en que se hace la investigación; es un instrumento nodal para los estudios monográficos, etnográficos, historias de vida y estudios de caso. Es la habilidad para reconocer y obtener datos del objeto de estudio, mirando detalladamente lo que interesa al investigador en un espacio y tiempo delimitado y en situaciones particulares. (Monroy, Nava, 2018, p.107)

Entrevistas

El investigador se reúne con el informante, el cual debe contar con información y experiencia sobre el tema de estudio que permita conocer aspectos de primera mano del problema. De acuerdo al tipo de preguntas se clasifican en:

- Estructurada: con preguntas, cerradas
- Semiestructurada: con preguntas abiertas y cerradas
- No estructurada: con preguntas abiertas (Monroy, Nava, 2018, p.108)

Grupos focales

Un grupo focal consiste en un grupo de participantes que debaten colectivamente un tema, hablando entre ellos incluso más de lo que hablarían con el investigador o el moderador del grupo focal. El objetivo es indagar sobre las percepciones, opiniones, creencias y actitudes de las personas hacia el tema de estudio, que puede ser una característica de la vida social, como el arte corporal, o un producto específico, como la investigación de mercado para una nueva campaña.

Encuestas

Gutiérrez, López, Quintero (2020) se refieren a la encuesta como otro de los medios que se emplea en la técnica de campo, también de amplio uso en las ciencias económicas y administrativas, que autores como Cabrera (2010), incluso consideran un medio propio casi exclusivo de investigaciones sociales y políticas, que tiene como objetivo obtener información sobre el objeto y tema de estudio a partir de los criterios y respuestas del que se encuesta, pero mediante un cuestionario que se le presenta, el cual completa y entrega al investigador para su análisis. (p. 131)

Sin embargo, el diseño de una buena encuesta requiere una cuidadosa reflexión para garantizar que las preguntas sean claras, imparciales y capaces de obtener respuestas ricas y significativas. A diferencia de las entrevistas y los grupos focales, las encuestas no ofrecen al investigador la oportunidad de pedir aclaraciones o indagar para obtener respuestas más elaboradas.

Recopilación de documentos

La recopilación documental está asociada fundamentalmente con las etapas de diseño teórico de la investigación, particularmente en la revisión de los antecedentes para el mejoramiento de la idea inicial y la elaboración del marco teórico, para recopilar la información relacionada con lo definido como fuentes secundarias, necesarias para la fundamentación teórica del trabajo: conocer los antecedentes, teorías que sustentan el estudio y otras. (Gutiérrez, López, Quintero, 2020, p. 125)

Para esta investigación, se utilizará el instrumento cualitativo de Entrevista con preguntas abiertas.

Permiten obtener información de personas de bajo nivel de formación, es más flexible el proceso de captación de la información, la presencia física del entrevistado permite enriquecer el proceso, incluso

con preguntas no contenidas en la guía pero que la situación lo requiere. (Gutiérrez, López, Quintero, 2020, p. 134).

A diferencia de los métodos cuantitativos, que suelen recoger datos numéricos que pueden analizarse estadísticamente, las entrevistas captan datos ricos y detallados en forma de palabras, ideas y temas. Permiten a los investigadores recopilar datos sobre las experiencias de las personas de una manera sensible al contexto y a la perspectiva individual. A través de las entrevistas, los investigadores pueden explorar los significados que las personas atribuyen a sus experiencias y obtener una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados.

Las entrevistas también empoderan a los participantes al darles voz. El entrevistado tiene la oportunidad de expresar sus opiniones, sentimientos y experiencias con sus propias palabras. Este aspecto participativo de las entrevistas subraya el respeto por las experiencias y perspectivas individuales, que es un principio central de la investigación cualitativa.

En este estudio se utilizará la entrevista semiestructurada, en la que pueden tener preguntas predeterminadas, pero también se pueden hacer preguntas abiertas.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Definir las variables cuantitativas (conceptual y operacional) o las categorías cualitativas (conceptual y dimensiones a estudiar). Incluir el cuadro de operacionalización de las variables, si aplica.

Cuadro de operacionalización de variables						
Objetivos específicos	Variab les	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Identificar el modelo de negocio del emprendimiento y su relación con la misión, visión y objetivos	Modelo de negocio Misión Visión Objetivos	Modelo de negocio: es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución. Misión: La misión describe la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones; establece las bases para la toma de decisiones. Visión: visualización del futuro que desean y tienen los directivos o líderes para la organización. Objetivos: comprenden las actividades internas que se realizan para conseguir las metas propuestas	Se aplicará entrevista con preguntas abiertas	Tipos de modelo de negocio	-Venta directa -Fabricación por encargo -Producción en masa	Entrevista de preguntas abiertas
Relacionar la misión, visión y objetivos con una matriz de FODA estratégica	Análisis FODA	El análisis FODA se utiliza en la planificación estratégica para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan de manera interna o externa a las empresas	Se aplicará entrevista con preguntas abiertas	Variables internas -Fortalezas -Debilidades Variables externas -Oportunidades -Amenazas Cuadrantes estratégicos FO DO Crecimiento y diversificación	-Fortalezas -Debilidades -Oportunidades -Amenazas -FODO -FADA	Entrevista de preguntas abiertas

				FA DA Ataque y riesgo		
Catalogar recomendaciones de mejora en relación con la gestión administrativa del emprendimiento	Cambio organizacional	El cambio organizacional y en particular el cambio planeado, es decir, el implementado de modo intencional en las empresas como consecuencia de la identificación de necesidades internas o para responder a cambios en el entorno, es un tema de permanente reflexión en el campo de las organizaciones y más en negocios como el actual, esto es, altamente cambiantes, inciertos, complejos y competidos	Se aplicará entrevista con preguntas abiertas	Método Lewin	-Descongelar -Movimiento -Volver a congelar	Entrevista de preguntas abiertas

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Los métodos de investigación cualitativa recogen datos no estructurados o no organizados que suelen ser difíciles de definir estadística o numéricamente. La recogida y el análisis de datos cualitativos tienen muchos usos, como la comprensión de fenómenos sociales, la recopilación de las opiniones de la gente sobre diversos temas y la elaboración de pruebas para recomendaciones. En última instancia, los investigadores tendrán que organizar y categorizar los datos para poder realizar análisis de datos cualitativos.

Se utilizará el tipo de análisis investigación acción. Para respaldar este tipo de análisis, se realizará entrevista de preguntas abiertas para obtener las opiniones de los miembros del emprendimiento, así se podrán analizar los datos para poder hacer las propuestas de mejora. Se realizarán transcripciones y anotaciones obtenidas de las entrevistas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento para la recopilación de información organizacional realizado en el emprendimiento llamado Tilapias Tsuki's durante el primer semestre del 2025. El objetivo principal de este diagnóstico es recopilar información relevante de la empresa Tilapias Tsuki's con el fin de analizar factores estratégicos y oportunidades de mejora.

Para llevar a cabo este diagnóstico, se utilizaron entrevistas de preguntas abiertas. La misma fue aplicada a todos los miembros de la empresa para obtener mayor claridad sobre la percepción que tienen de los procesos administrativos y la planeación estratégica de la empresa como emprendedores y los retos a mediano y largo plazo para enfrentar los cambios organizacionales necesarios.

Objetivo específico 1

Identificar el modelo de negocio del emprendimiento y su relación con la misión, visión y objetivos.

Indicador: Venta directa

1. ¿Cómo llevan a cabo la venta y distribución de los productos que comercializan?

Entrevistado 1. Gerente General

Mediante publicaciones por Facebook, estados de WhatsApp y cara a cara, de momento vamos y se los entregamos personalmente, también pueden venir a nuestras instalaciones a comprar tilapia por kilo.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Manejamos varias tanquetas con tilapias de diferentes tamaños, una vez la tilapia este en su tamaño correcto para poder ser vendida se ofrece principalmente a nuestros clientes fieles y en segundo lugar todos los demás clientes, alistamos los pedidos y una vez estén listos se van a entregar en persona eso para la venta de caldosas y ceviches, si el cliente gusta tilapia por kilo puede apersonarse a Tilapias Tsuki´s a realizar su compra.

Entrevistado 3. Coordinadora de Talento Humano

Una vez este el pedido listo se le lleva hasta la casa, trabajo o lugar donde nos indique el cliente.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

La venta la realizamos ofreciendo nuestros productos a los contactos que siempre nos compran ya sea de frente a frente o por WhatsApp, indicamos el día que se van a vender los ceviches o caldosas y ellos nos indican cuanta cantidad gustan, cuando ya tenemos nuestro pedido listo vamos a entregarlos hasta la puerta de la casa o lugar de trabajo, si el cliente quiere tilapia por kilo puede visitarnos en cualquier momento en Tsuki´s.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Depende la cantidad de tilapia que tengamos ya en etapa madura para ser vendida ofrecemos a nuestros clientes en primer lugar ceviches o caldosas de tilapia y si aún quedan ofrecemos tilapia por kilo, ya contamos con un grupo de personas que se han convertido en nuestros clientes fijos y la producción que tenemos nos da abasto para satisfacer esos clientes, coordinamos con ellos la entrega ya sea que venga directamente a recogerlo o bien se los llevamos al lugar que nos indique, la idea es agrandar el mercado.

2. ¿Cuáles beneficios obtienen los clientes de los productos adquiridos a Tilapias Tsuki´s?

Entrevistado 1. Gerente General

La frescura y todos los beneficios nutricionales que ofrece la tilapia.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Calidad y frescura, al ser un producto tan fresco podemos garantizarles a nuestros clientes que no se van a enfermar al consumirlo.

Entrevistado 3. Coordinadora de Talento Humano

La frescura, calidad, y la diversidad de platos que pueden hacer con ello.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Diversidad de platillos que pueden realizar con la tilapia, caldosas, ceviches y en todos los casos garantizamos calidad y frescura

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Frescura del producto.

3. ¿Cómo interactúan con sus clientes (medios de contacto)?

Entrevistado 1. Gerente General

Cara a cara, por Facebook, WhatsApp, llamada telefónica o por amigos o conocidos que nos recomiendan

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Comentándoles a nuestros conocidos de los productos que tenemos, por nuestro Facebook y por teléfono.

Entrevistado 3. Coordinadora de Talento Humano

Cara a cara, por Facebook, vía telefónica

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Por Facebook, WhatsApp

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Directamente con el cliente es nuestro medio de contacto más fuerte, también hacemos publicaciones por medio de nuestro Facebook y por WhatsApp.

4. ¿Explique cómo este modelo de negocio permite cumplir la misión, visión y objetivos de Tilapias Tsuki's?

Entrevistado 1. Gerente General

Hemos podido cumplir con nuestro objetivo ya que siempre estamos pendiente de ofrecer sostenibilidad, calidad, innovación y lo hemos podido lograr hasta el momento con la venta de tilapia por kilo a gusto del cliente ya sea fileteada o no, de igual forma se le da el esqueleto para que lo puedan utilizar en sustancias o bien también ofrecemos los ceviches de tilapia que ha gustado mucho a nuestros clientes, ofreciendo siempre fresca y calidad.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Vamos cumpliendo nuestro objetivo ya que vemos a nuestros clientes felices con lo que le estamos ofreciendo, aparte de que contribuimos con nuestro medio ambiente mediante nuestro sistema RAS, el que de momento no tengamos pérdidas más bien ganancias creo que es un buen indicador que vamos cumpliendo nuestro objetivo como emprendedores que somos.

Entrevistado 3. Coordinadora de Talento Humano

Como de momento estamos enfocados en una población bastante pequeña ya que de momento no tenemos mucha producción ya que somos un emprendimiento, hemos logrado cumplir nuestros objetivos en la cual esta garantizar producción sostenible y de calidad, promover innovación y tecnología la cual se ha logrado mediante nuestro sistema RAS y vamos contribuyendo a una acuicultura responsable y sostenible.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Nuestro objetivo fue ofrecer calidad y fresca de nuestro producto por medio de un sistema sostenible con el medio ambiente, actualmente estamos lográndolo ya que hemos visto la aceptación de nuestros clientes del producto, tanto a sido así que ya contamos con clientes fieles.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

De momento nuestro objetivo es ofrecerle productos frescos, de calidad por medio de nuestro sistema RAS a una población pequeña ya que, no tenemos producción para cubrir una

población grande y hasta el momento lo hemos logrado, sin embargo, tenemos metas a futuro en donde queremos expandir nuestro mercado.

Indicador: Producción en masa

5. ¿Tilapias Tsuki's utiliza producción en cantidades limitadas o en grandes volúmenes?

Entrevistado 1. Gerente General:

De momento utilizamos en cantidades limitadas ya que no tenemos muchos estanques de tilapia, lo que hace que nos limita producir en grandes volúmenes.

Entrevistado 2. Sub-Gerente:

Nuestra producción es pequeña ya que somos un emprendimiento, sin embargo, nuestra visión a futuro es poder producir en grandes volúmenes.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humanos:

Actualmente nuestra producción es limitada ya que nos enfocamos a un nicho de personas pequeñas con la finalidad de dar a conocer nuestro producto y que sea aceptado en el mercado, esperando expandirnos a futuro

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera:

Producimos en cantidades limitadas, como parte del departamento financiero puedo decir que no tenemos la capacidad económica actualmente para producir en grandes volúmenes, esperando que a futuro nos encontremos más sólidos financieramente para poder invertir en más tanquetas y tener mayor producción.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría:

En cantidades limitadas, sin embargo, en este momento logramos cubrir todos los pedidos con nuestra producción actual.

6. De acuerdo a la respuesta anterior, ¿Qué estrategias utiliza Tilapias Tsuki's para asegurar que sus procesos productivos, sean rentables y eficientes, en relación con su misión, visión y objetivos?

Entrevistado 1. Gerente General:

Considero que mediante la tecnología del sistema RAS somos eficiente en la producción de nuestras tilapias, además, somos amigables con el ambiente y rentable ya que al ser un sistema de recirculación nos ahorramos costos con el consumo del agua.

Entrevistado 2. Sub-Gerente:

Trabajamos con tilapias cien por ciento frescas se puede decir que es nuestra mejor estrategia y lo logramos gracias a nuestro sistema RAS que nos permite mantener las tilapias en estanques donde las vamos separando según su tamaño, eso nos permite visualizar cuanta cantidad tenemos para venta inmediata en corto plazo.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humanos:

Nuestro proceso desde que la tilapia es un alevín hasta el momento de poder consumirla con su tamaño adecuado para la venta, es muy rentable ya que el tiempo de crecimiento es muy corto, la alimentación en costos no es tan alta y se alimentan una vez al día, con nuestro sistema de recirculación ahorramos en el gasto de agua por lo que nos ayuda a disminuir costos y ser rentables, eficientes y sostenibles

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera:

Puedo decir que somos rentables y eficientes porque tenemos ganancias hasta el momento y no perdidas, por lo que la forma en que estamos trabajando nos está funcionando, con ello quiero decir, que el proceso de producción desde la alimentación de la tilapia, hasta el producto final que ya sea caldosa, ceviche o tilapia por kilo, está alineado con nuestra visión, meta y objetivo lo cual se basa en ofrecer productos frescos y de alta calidad, amigable con el ambiente.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría:

Actualmente nuestra finalidad es poder cubrir la demanda del nicho en el cual estamos enfocados ofreciendo producto de calidad, frescos y sostenible, nuestra estrategia de producción es mediante el Sistema RAS que tenemos varios estanques con diferentes tamaños de tilapia.

Indicador: Fabricación por encargo

7. ¿Tilapias Tsuki's utiliza la figura de fabricación por encargo, de ser así explique cómo funciona ese proceso?

Entrevistado 1. Gerente General:

Considero que sí, ya que cuando tenemos suficiente producción le ofrecemos a nuestros clientes fieles nuestros productos ya sean caldosas, ceviches o tilapia por kilo, posteriormente levantamos una lista del pedido y seleccionamos un día específico para la entrega, así logramos vender toda la producción que tenemos en el momento.

Entrevistado 2. Sub-Gerente:

Si realizamos ventas por encargo, la mayor venta por encargo que tenemos es de ceviches, aunque no solo trabajamos por encargo también tenemos venta por kilo de tilapia la cual pueden venir a nuestras instalaciones y comprarlas, la trabajamos ofreciendo nuestros productos por whatsapp, o estados de whatsapp o cara a cara en donde le indicamos a nuestros clientes la fecha de la entrega, hacemos una lista de pedidos para prepararnos con los insumos para entregar el producto en la fecha pactada.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humanos:

Si lo utilizamos, ofrecemos nuestros productos, con base al pedido de los clientes nos preparamos con los materiales para fabricar ya sea las caldosas o ceviches y entregarlas el día planteado.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera:

Si realizamos fabricación por encargo, el proceso es ofrecer los productos a nuestros clientes fijos, posteriormente con lista en mano se procede a comprar los insumos y luego se fabrican las caldosas o ceviches para luego ir a entregarlas cara a cara

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría:

Casi el cien por ciento de nuestra venta es por encargo, lo manejamos ofreciendo nuestros productos y luego cuando tenemos el pedido empezamos a fabricarlos para la entrega.

8. ¿De qué manera el modelo de Fabricación por encargo contribuye al logro de los objetivos, misión y visión de Tilapias Tsuki's?

Entrevistado 1. Gerente General:

Al ser por encargo, garantizamos la frescura y calidad ya que es programada la entrega, lo cual va de la mano con nuestra misión, visión y objetivos.

Entrevistado 2. Sub-Gerente:

Como nuestra producción es mediante el sistema RAS, garantizamos sostenibilidad con el medio ambiente, esto también nos permite medir la etapa de reproducción de tilapia, el utilizar la venta por encargo nos ayuda a ofrecer frescura y calidad la cual van de la mano de nuestra misión, visión y objetivos

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humanos:

En conjunto nuestra misión, visión y objetivos están basados en frescura, calidad, rentabilidad y sostenibilidad al ofrecer nuestros productos en venta por encargo podemos saber cuánto va ser nuestra inversión y ganancia de ante mano ofreciendo productos frescos y de calidad.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera:

Mediante la venta por encargo nos damos a conocer con nuevos clientes y mantener nuestros clientes fieles ofreciendo los productos frescos y de calidad mediante nuestro sistema RAS el cual es sostenible con el ambiente, logrando con la venta por encargo una venta del cien por

ciento de nuestros productos, así evitamos desperdicios, siempre enfocados en nuestros objetivos, misión y visión.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría:

Este modelo nos permite cumplir con la misión, visión y objetivos ya que ofrecemos frescura al ser por encargo, hacer uso razonable de los recursos y contribuir con el medio ambiente, al poder seleccionar la cantidad de tilapias que necesitamos para cumplir con la demanda (evitamos desperdicios) y hemos ido poco a poco colocándonos en el mercado como una primera opción para nuestros clientes por la calidad y frescura.

Objetivo 2: Relacionar la misión, visión y objetivos con una matriz de FODA estratégica

Indicadores: Fortalezas y Debilidades

9. A nivel interno, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?

Entrevistado 1. Gerente General

Fortalezas:

- Calidad: Tilapias Tsuki´s destaca en su calidad y frescura, su sabor único que lo diferencia de cualquier otra empresa que venda o produzca este alimento.
- Tecnología innovadora: Al contar con un sistema nuevo de producción no hay mucha competencia, además que se tiene a personas capacitadas que velan por el buen funcionamiento de cada estanque.

Debilidades:

- Falta de posicionamiento: En el sector Puntarenense quien se acostumbró al consumo de pescado de mar, es difícil posicionar el pescado de agua dulce.
- Pocos recursos: Al ser una empresa pequeña, suele no dar abasto cuando se trata de grandes pedidos.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Fortalezas:

- Dedicación del equipo de trabajo, producto fresco y saludable, buen manejo ambiental.

Debilidades:

- Recursos financieros limitados y poco posicionamiento en el mercado nacional

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

Fortalezas a Nivel Interno:

- Uso del sistema RAS (Recirculación Acuícola) que es una tecnología avanzada que permite una producción eficiente, sostenible y con control de calidad constante.
- Compromiso con la sostenibilidad, nuestro emprendimiento está alineado con prácticas responsables, lo que mejora su imagen y credibilidad en el mercado.
- Ofrecemos producto de alta calidad como lo es la tilapia fresca, saludable y con alto valor nutricional.

Debilidades a Nivel Interno:

- Limitada presencia en el mercado, puede que aún no tengamos una posición consolidada frente a grandes competidores o marcas reconocidas.
- Dependencia de inversión tecnológica constante, nuestro Sistema RAS requiere mantenimiento e innovación continua, lo que representa un desafío financiero si no se gestiona adecuadamente.
- Capacidad limitada de producción al encontrarnos en fase de desarrollo, tenemos debilidades para poder brindar una producción en altos volúmenes

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Fortalezas:

- Tecnología moderna (sistema RAS) que mejora la producción y cuida el ambiente.
- Emprendimiento comprometido con la sostenibilidad.
- Tilapia fresca y de calidad.

Debilidades:

- Todavía no es muy conocida en el mercado.
- Depende mucho de tecnología, lo que puede ser costoso.
- Una capacidad de producción limitada por ahora.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Fortalezas:

- Conocimiento en el Sistema RAS. El sistema RAS utilizado es de fácil mantenimiento.

Debilidades:

- La ubicación actual de nuestra empresa ya que no es un lugar muy céntrico.
- Falta de plan de contingencia en caso de falta de corriente eléctrica.

Indicadores: Oportunidades y Amenazas

10. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del mercado en que se encuentra la empresa?

Entrevistado 1. Gerente General

Oportunidades:

- Reconocimiento del cuidado al medio ambiente por la implementación de tecnologías que buscan disminuir la contaminación y la explotación del recurso hídrico en el cultivo de tilapia vuelve el proyecto atractivo a la vista.
- Consumo creciente de productos acuícolas por su valor nutricional

Amenazas:

- Competencia internacional: Si bien nuestra empresa es pionera en el uso de estas tecnologías, no es algo realmente nuevo en el mundo, existen alrededor del mundo muchos países que ya ponen en práctica esta forma de producción.

- Desafíos en gestión sanitaria: El sistema debe estar en constante cuidado, para evitar que los peces mueran o enfermen, por lo que la falta de infraestructura vuelve difícil el cuidado adecuado que se debe tener.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Oportunidades:

- Creciente interés por alimentos naturales y programas de apoyo al emprendimiento rural.

Amenazas:

- Variaciones en los precios del alimento concentrado y competencia con grandes empresas acuícolas.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

Oportunidades:

- Creciente demanda de productos acuícolas sostenibles
- Incorporación de nuevas tecnológicas que ayuden a la optimización de los recursos.
- Fortalecimiento del mercado interno mediante la producción local de tilapia de alta calidad.

Amenazas

- Competencia desleal y la entrada de productos a precios bajos pueden afectar la competitividad en el mercado.
- Enfermedades que puedan generar pérdidas económicas y afectar la reputación del emprendimiento.
- La actualización del sistema RAS puede representar un desafío financiero si no se gestiona adecuadamente

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Oportunidades:

- Aumentar la demanda de productos sostenibles.
- Crecer en el mercado local.

- Uso de nuevas tecnologías para producir mejor y gastar menos.

Amenazas:

- Fuerte competencia de tilapia importada.
- Las enfermedades pueden afectar la producción.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Oportunidades:

- Crear nuevos productos a partir de la materia prima.
- Dar asesorías con respecto al método utilizado en nuestra producción.

Amenazas:

- El bajo costo de inversión inicial del proyecto, ya que sería muy fácil que llegue la competencia.
La poca cantidad de proveedores de alevines que existen

Indicador: FO (fortalezas – oportunidades)

11. Teniendo identificados estos aspectos,

a. ¿Cuál estrategia de crecimiento tiene la empresa para aprovechar las fortalezas y oportunidades de mercado?

Entrevistado 1. Gerente General

Para crecer, Tilapias Tsuki's debe diferenciarse por su calidad y sostenibilidad, expandiéndose a más puntos del mercado nacional, invirtiendo en tecnología para ser más eficientes.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Buscar la expansión de mercado, vender a más partes del país e incluso a nivel internacional.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

Aprovechar las fortalezas en calidad y sostenibilidad de Tilapias Tsuki's para diferenciarse en el mercado, expandirse a nivel internacional, invertir en tecnología para mejorar eficiencia y liderar la promoción de prácticas acuícolas responsables, fortaleciendo así su posición y alcance en el sector.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

La empresa usará su calidad y enfoque sostenible para destacar, crecer en el mercado nacional, invertir en tecnología y promover buenas prácticas acuícolas.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Como el sistema RAS es de fácil mantenimiento, aumentará la producción de tilapia y así poder diversificar los productos.

Indicador: DO (debilidades – oportunidades)

b. Valorando las debilidades internas ante las posibles oportunidades que ofrece el mercado ¿qué tipo de estrategia de diversificación propone para cumplir con la visión de la empresa?

Entrevistado 1. Gerente General

Tilapias Tsuki's puede proponer una estrategia de diversificación en productos derivados de tilapia.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Podríamos desarrollar productos derivados de la tilapia, como empanizados o filetes listos para cocinar, y buscar apoyo financiero mediante fondos públicos o alianzas.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

Tilapias Tsuki's debería formar alianzas con otros productores sostenibles y ofrecer servicios de capacitación en acuicultura responsable. Así, podrá superar sus debilidades internas y aprovechar las oportunidades del mercado.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Ofreciendo otros productos derivados de la tilapia.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Buscar un lugar más adecuado que le permita un mayor crecimiento y el logro de su visión de una forma más eficiente.

Indicador: FA (fortalezas – amenazas)

c. Aprovechando las fortalezas que posee la empresa, ¿cómo puede atacar las amenazas que enfrenta en este momento?

Entrevistado 1. Gerente General

Ampliar la oferta con derivados de tilapia, establecer alianzas con productores sostenibles y brindar capacitación en acuicultura responsable.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Al resaltar la calidad del producto y el enfoque ecológico, podemos diferenciarnos y fidelizar clientes, incluso frente a competidores más grandes.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

Puede usar su tecnología RAS, enfoque en sostenibilidad y calidad para diferenciarse de la competencia, obtener certificaciones, mejorar la bioseguridad y planificar bien sus inversiones tecnológicas.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Puede diferenciarse con su sistema RAS, debido al manejo que se le da a la tilapia respecto a la producción normal en estanque terrestres, potenciando el sabor.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Con base al conocimiento adquirido y el bajo costo de mantenimiento tratar de implementar la reproducción de tilapia para no depender al cien por ciento de los proveedores.

Indicador: DA (debilidades – amenazas)

d. ¿Qué tipo de estrategia o estrategias piensan aplicar para minimizar el riesgo que implican las debilidades internas actuales junto con las amenazas del mercado?

Entrevistado 1. Gerente General

Tilapias Tsuki's tiene las herramientas para enfrentar y mitigar las amenazas actuales. Su avanzada tecnología RAS, el compromiso con la sostenibilidad y la calidad superior le permitirán destacarse de la competencia y optimizar la planificación de futuras inversiones tecnológicas.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Fortalecer la presencia digital y participar en ferias o mercados locales nos permitiría diversificar ventas y reducir la dependencia de intermediarios.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

Tilapias Tsuki's, debe mejorar sus capacidades internas, enfocarse en nichos de mercado sostenibles, formar alianzas estratégicas y diversificar sus productos y servicios para reducir riesgos asociados a debilidades y amenazas.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Debe reforzar su producción, enfocarse en mercados pequeños, sostenibles y ampliar su oferta para disminuir los riesgos.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Consideraría poder realizar el esfuerzo de la adquisición de una planta eléctrica para contar con una contingencia, tomando en cuenta las finanzas de la empresa para poder adquirirla.

Objetivo 3: Catalogar recomendaciones de mejora en relación con la gestión administrativa del emprendimiento

Indicador: Descongelar

12. ¿Cuáles son los indicadores que utilizan para evaluar la estrategia de la empresa?

Entrevistado 1. Gerente General

Rendimiento del producto, controlando la calidad y frescura de la tilapia. Y Sostenibilidad operativa, midiendo la eficiencia y el impacto ambiental del sistema RAS.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Actualmente medimos la rentabilidad mensual, el volumen de producción y la satisfacción de los clientes mediante comentarios y devoluciones.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

Tilapias Tsuki's mide la calidad del producto, la eficiencia del sistema sostenible (RAS), el crecimiento en ventas, la satisfacción del cliente.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

La satisfacción del cliente.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Rentabilidad, sostenibilidad mediante el sistema RAS, mantenimiento del sistema.

13. ¿Cuáles factores están generando una necesidad de cambio estratégico?

Entrevistado 1. Gerente General

- Presión Competitiva
- Consumidores Conscientes por la demanda de productos saludables y sostenibles.
- Las regulaciones ambientales.
- Los cambios en el mercado y en los hábitos de consumo.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

El aumento de costos y las nuevas exigencias del mercado hacen evidente la necesidad de innovar y adaptarnos.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

- Competencia creciente a nivel nacional.
- Crecimiento en la demanda de productos saludables.
- Nuevas tecnologías que requieren adaptación para mantener la competitividad.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

- Nuevas formas de comercialización de productos
- Adaptabilidad a los cambios tecnológicos

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Mayor demanda de producto saludable, competencias, implementación de más variedad de producto.

14. ¿Cuáles son las estrategias, hábitos o estructuras internas, que ya no son productivas a nivel de resultados?

Entrevistado 1. Gerente General

- Excesiva dependencia de métodos tradicionales
- Falta de diversificación de productos y mercados
- Escasa inversión en capacitación continua

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Los métodos manuales para el control de inventario y la publicidad boca a boca ya no son suficientes para competir.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

- Continuar operando con tecnologías o procesos que no aprovechan la eficiencia del sistema RAS.
- Enfocarse únicamente en la producción básica de tilapia sin explorar productos procesados o nuevos mercados.
- Escasa inversión en capacitación.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Procesos manuales para llevar los cálculos financieros contables.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

La utilización de métodos tradicionales, falta de capacitación.

15. ¿Existe resistencia al cambio? ¿Qué tipos de resistencia podrían surgir?

Entrevistado 1. Gerente General

Si existe resistencia al cambio, puedo decir que algunos tipos de resistencia son el miedo a perder su empleo o a no poder adaptarse a nuevas tecnologías.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Sí, principalmente por desconocimiento de nuevas tecnologías y miedo a que los cambios afecten la rutina laboral.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

Para mí la más latente es la implementación de una nueva tecnología para la reproducción de las tilapias ya que actualmente no nos sentimos suficientemente capacitados para este cambio.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Sí, me parece que es normal que haya resistencia, sobre todo cuando se usan nuevas tecnologías o prácticas sostenibles. Puede venir de miedo a lo desconocido, falta de confianza o comodidad con lo que ya se conoce.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Si surge la incertidumbre de que si se hacen cosas nuevas si va funcionar o no y si nos va ayudar a surgir o a generarnos una desestabilidad económica.

16. ¿Cómo gestionaría la resistencia al cambio?

Entrevistado 1. Gerente General

- Explicar a todos el cambio de manera clara y transparente.
- Proporcionar las herramientas y conocimientos necesarios para las nuevas prácticas.
- Hacer que el personal participe activamente en el proceso.
- Valorar y recompensar el compromiso de los empleados con el cambio.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Mayor comunicación interna

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

Para gestionar la resistencia al cambio, Tilapias Tsuki's debe comunicar claramente el cambio, involucrar a los empleados, reconocer esfuerzos y hacer la transición de forma gradual.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Me parece que para manejar la resistencia al cambio debería ser prioridad el apoyo y acompañamiento de nuestro líder de forma continua.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Por medio de capacitación y realizando el cambio por etapas para que no sea un cambio de golpe, de esa manera nos ayuda a ir midiendo si el cambio que se estaría realizando nos está ayudando a surgir o si hay que cambiar de estrategia.

Indicador: Movimiento

17. ¿Qué cambios específicos considera que se deben implementar (productos, mercadeo, innovación, procesos, cultura)?

Entrevistado 1. Gerente General

Tilapias Tsuki's necesita implementar cambios como son diversificar los productos, fortalecer la marca en sostenibilidad, expandir nuestras ventas, invertir en tecnologías de producción más eficiente.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Es importante invertir en tecnologías de producción, mejorar la imagen de marca, optimizar los procesos y promover una cultura de aprendizaje continuo.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

Cambios específicos que se deben implementar en Tilapias Tsuki's

- Producto
 - Diversificar la oferta con productos procesados y listos para consumir (filetes, snacks, ceviches etc.).
 - Mejorar la trazabilidad y calidad para cumplir con estándares nacionales.
- Mercadeo:
 - Realizar campañas enfocadas en sostenibilidad y calidad.
 - Ampliar la venta por medio electrónico.
 - Educar a los consumidores sobre los beneficios nutricionales y ambientales del producto.
- Innovación:
 - Invertir continuamente en tecnologías de producción más eficientes y sostenibles.
- Procesos:
 - Implementar mejores prácticas en manejo sanitario.

- Automatizar procesos para reducir costos y errores.
- Mejorar la capacitación continua del personal.
- Cultural:
 - Promover la participación y colaboración en la toma de decisiones de los colaboradores.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

- Productos: Ofrecer más variedad de productos con base a nuestra materia prima.
- Mercadeo: Tenemos que encontrar la forma de darnos a conocer más por medios digitales.
- Innovación: Invertir en tecnología eficiente.
- Procesos: Automatizar procesos y capacitar al personal.
- Cultura: Fomentar la participación y compromiso con la sostenibilidad.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Considero que nos falta innovación en productos, ampliar mercado dándonos a conocer más por redes sociales y capacitarnos más en los procesos.

18. ¿Cuáles serían los recursos requeridos? En términos económicos, de personal y de tiempo.

Entrevistado 1. Gerente General

- Económicos
 - Necesitamos invertir en tecnología para tener automatizado nuestro sistema RAS
 - Mercadeo y ventas.
 - Desarrollo de nuevos productos y empaque.
- Personal:

Se necesitará un equipo técnico especializado, incluyendo ingenieros acuícolas o técnicos en sistemas RAS, personal de control de calidad.
- Tiempo:

- Corto plazo: Enfocarnos en la reestructuración interna, capacitación del personal en las diferentes áreas.
- Mediano plazo: Implementación de mejoras tecnológicas y posicionamiento de nuestra marca.
- Largo plazo: Expandirnos a nivel nacional.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Se requeriría inversión económica moderada, contratar al menos una persona más y dedicar unas 6 a 8 semanas al proceso inicial.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

- Económicos
 - La actualización continua de nuestro sistema RAS.
 - Capacitar contantemente al personal.
 - Adquisición de un sistema financiero- contable, para no seguir realizándolo de forma manual.
- Personal
 - Ingenieros acuícolas o técnicos en sistemas RAS.
 - Personal de control de calidad.
 - Personal de mercadeo y ventas.
 - Entrenamientos en nuevas tecnologías, buenas prácticas de manejo, atención al cliente y sostenibilidad.
- Tiempo
 - Diseño de nuevos productos.
 - Actualización en tecnología.
 - Posicionamiento en el mercado de nuestros productos
 - Consolidación como referente en acuicultura sostenible

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

- Económicos: tecnología y capacitación.
- Personal: técnicos especializados en sistema RAS, capacitación continua para el equipo actual.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

- Económicos: mayor capacitación con respecto a el sistema RAS.
- Persona: nos falta técnico en acuicultura
- Tiempo: poder disminuir el tiempo del fileteo y la preparación de los ceviches.

19. ¿Cuáles serían las necesidades de aprendizaje del equipo para enfrentar el cambio?

Entrevistado 1. Gerente General

Para enfrentar los cambios el equipo de Tilapias Tsuki's necesita desarrollar nuevas habilidades y conocimientos en operación del Sistema RAS ya que es fundamental que el equipo comprenda a fondo el funcionamiento, mantenimiento y optimización de nuestro sistema (como oxígeno, pH y temperatura) también, capacitarse en la normativa para una producción responsable.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Uso de herramientas digitales, marketing por redes sociales y buenas prácticas en manejo de recursos.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

- Necesidades de aprendizaje del equipo
- Tecnología y operación del sistema RAS
- Funcionamiento, mantenimiento y optimización del sistema de recirculación acuícola.
- Diagnóstico y solución de fallas técnicas.
- Análisis de datos básicos para mejorar la toma de decisiones.
- Atención al cliente
- Capacitar al personal en habilidades blandas

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

- Operación y mantenimiento del sistema RAS.
- Marketing digital.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Mayor capacitación en el Sistema RAS, mercadeo y ventas

20. ¿Cuentan con herramientas para medir el avance del cambio?

Entrevistado 1. Gerente General

Actualmente, Tilapias Tsuki's, al ser un emprendimiento nuevo y en crecimiento, no cuenta con herramientas formalmente establecidas para medir el avance del cambio. La empresa se basa principalmente en la vigilancia continua de los procesos y en las capacitaciones proporcionadas por expertos del INCOPECA.

Sin embargo, es muy probable que, a medida que la empresa avance, se implemente un sistema más formal y regular para medir el progreso del cambio y así poder tomar decisiones más informadas.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Nos apoyamos en hojas de cálculo y controles semanales, pero queremos implementar software más especializado.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

No contamos con herramientas para medir el avance al cambio, pero nos apoyamos en los expertos del INCOPECA para que nos capaciten.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Actualmente no tenemos herramientas formales, solo vigilancia continua y capacitaciones externas. Es necesario implementar sistemas regulares para medir y ajustar el progreso.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Actualmente no contamos con herramientas para medir el cambio.

21. ¿Quién considera usted puede ser el responsable de liderar el cambio en caso que surja?*Entrevistado 1. Gerente General*

Considero que en Tilapias Tsuki's, el Sub Gerente de Producción es el más preparado para liderar un proceso de cambio, aunque yo como gerente general también soy clave, él es el que mejor conoce los procesos, por esa razón considero que él debe ser el líder a la hora de realizar un cambio, con la participación de todos los colaboradores de Tsuki's

Entrevistado 2. Sub-Gerente

La gerencia creo que la más óptima para liderar, con apoyo del personal clave en producción y ventas, quienes deberían ser capacitados para asumir nuevos roles.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

En el caso de Tilapias Tsuki's, la Gerente General o el Sub Gerente de Producción debería ser el principal responsable de liderar el proceso de cambio, acompañado por todo el equipo.

Tilapias Tsuki's fue creada por la Gerente General y el Sub Gerente de Producción, sin embargo, en este momento considero que el más preparado para liderar el cambio sería el Sub Gerente

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Considero que la persona idónea para liderar el cambio es la Gerente General y de acuerdo a las capacidades del equipo de trabajo se asignen los roles para llevar a cabo el proceso de cambio.

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Consideró que debe ser nuestra Gerente Nashlyn Uzaga, ella es la más preparada por ser la dueña y creadora de la idea de negocio, en nuestro caso como parte del equipo quedaríamos a la disposición de las tareas que nos asignen para cumplirlas en el tiempo estimado.

Indicador: Volver a congelar**22. De acuerdo a su conocimiento, ¿Cuáles nuevos indicadores consideraría para medir el éxito de un cambio?***Entrevistado 1. Gerente General*

- Tipos de venta
- Eficiencia en el uso del alimento
- Consumo de agua en el sistema RAS.
- Inversiones en tecnología y procesos

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Aumento en ventas, reducción de desperdicio, mayor interacción en redes sociales y satisfacción del personal.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

- Innovación y mejora
- Incremento en ventas.
- Satisfacción del cliente mediante encuestas

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

- Capacitación del personal, ya sea presencial o en línea
- Innovación en los productos
- Tecnología

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Considero que el mercadeo, para aumentar las ventas y darnos a conocer, por otra parte, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad ambiental.

23. En caso de cambio ¿Cómo podría verse reflejado en las políticas y procesos de la empresa?*Entrevistado 1. Gerente General*

Es necesario realizar ese cambio ya que actualmente no contamos con políticas ni procesos plasmados de forma formal, quiero decir, no tenemos un documento escrito con nuestras políticas, solo lo hacemos de forma verbal, si pudiéramos realizarlos sería un excelente cambio para los nuevos funcionarios que ingresen a futuro.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Sería muy bueno implementar un reglamento interno con los protocolos escritos para producción y un manual básico de atención al cliente.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

Considero que todo cambio es bueno, y la creación de políticas y manuales de los procesos que realiza Tsukis ayudaría a todo el personal para tener a la mano la información.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Se vería reflejado de forma positiva si se crearán política de calidad e inocuidad y Política de innovación y mejora continua

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

En mi opinión lo vería reflejado como un crecimiento para la empresa, ya que empezaría a verse ya como una empresa más consolidada.

24. En caso de cambio ¿Qué estrategia consideraría para mantenerlo en el tiempo?*Entrevistado 1. Gerente General*

Integraría nuevas prácticas en la rutina diaria como nuevos hábitos para adaptarse a los cambios y reuniones breves diarias.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Asignar responsabilidades claras y establecer metas trimestrales para revisar el cumplimiento y proponer ajustes.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

Tratar de mantener incorporados los cambios en la rutina diaria. Y realizar reuniones para revisar los avances

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

- Aplicar los cambios en el área financiera de tal manera que se pueda mantener y reforzar el cambio.
- Apoyarnos con capacitación para poder tener mayor capacidad para enfrentar y mantener el cambio

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

La capacitación continua para adquirir nuevos conocimientos y mantenernos actualizados en el tiempo.

25. ¿Qué tipo de incentivo considera pueden implantarse como motivación para que el personal mantenga los cambios?

Entrevistado 1. Gerente General

- Hacer reuniones y en ellas además de motivar reconocer el valor del trabajo que realiza cada uno.
- En los momentos que exista una producción sobrante se pueda repartir entre los colaboradores como un incentivo.

Entrevistado 2. Sub-Gerente

Reconocimiento público, bonificaciones por cumplimiento de objetivos y espacios de participación para nuevas ideas.

Entrevistado 3. Coordinadora Talento Humano

- Ofrecer capacitación que permitan a los colaboradores sentirse valorados.
- Darle el día del cumpleaños libre.

Entrevistado 4. Coordinadora Financiera

Premios por metas alcanzadas

Entrevistado 5. Coordinadora Proveeduría

Incentivar mediante capacitaciones para su crecimiento personal y a la vez de la empresa.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Este capítulo comprende la discusión y análisis de los resultados descritos en el capítulo anterior, sobre la gestión administrativa y el planeamiento estratégico de Tilapias Tsuki's. El análisis busca interpretar profundamente los resultados obtenidos desde una perspectiva crítica que permita entender no solo qué ocurre en la organización, sino por qué sucede y qué implicaciones tiene para el desarrollo del emprendimiento. Se examinarán las dinámicas observadas a la luz de las teorías contemporáneas sobre emprendimiento y cambio organizacional en pequeñas y medianas empresas.

Este diagnóstico organizacional se llevó a cabo por medio de entrevista de preguntas abiertas dirigidas a los miembros del equipo de trabajo de Tilapias Tsuki's. El proceso enfrentó limitaciones metodológicas significativas: de las 7 personas propuestas en la muestra, solo se entrevistaron 5, debido a que uno de los miembros renunció y otro no cumplía con el requisito temporal. Esta reducción muestral plantea interrogantes sobre la representatividad de los hallazgos y sugiere la existencia de factores organizacionales que merecen análisis más profundo, particularmente considerando que la literatura sobre emprendimiento destaca la importancia del capital humano en el desarrollo de nuevas empresas.

Objetivo específico 1

Identificar el modelo de negocio del emprendimiento y su relación con la misión, visión y objetivos

Indicador: Venta directa

Los hallazgos revelan una paradoja interesante: mientras los colaboradores reportan que un porcentaje muy pequeño de la venta se realiza directamente con el cliente, esta práctica minoritaria se

presenta como elemento central de la propuesta de valor. Esta aparente contradicción merece un análisis más profundo desde la perspectiva de los modelos de negocio de emprendimientos contemporáneos.

Benítez Pincay et al. (2024) argumentan que los emprendimientos exitosos requieren claridad en su propuesta de valor y coherencia entre sus aspiraciones y capacidades operativas. Sin embargo, surge una tensión estratégica fundamental: ¿cómo puede un emprendimiento que aspira a expansión nacional, según su visión, sostener un modelo basado principalmente en contacto directo? Esta tensión no resuelta plantea serias interrogantes sobre la coherencia entre las aspiraciones declaradas y las capacidades operativas actuales.

El factor emprendedor que mencionan los entrevistados: generar confianza mediante contacto directo, requiere examinarse críticamente. La literatura sobre emprendimiento sugiere que los negocios exitosos deben resolver la tensión entre personalización y escalabilidad. Los hallazgos sugieren que Tilapias Tsuki's aún no ha desarrollado mecanismos para mantener la intimidad del contacto directo mientras expande su alcance, lo que constituye un desafío típico de emprendimientos en fase de crecimiento.

Indicador: Producción en masa

La unanimidad de los empleados al confirmar que producen en pequeños volúmenes expone una contradicción estratégica crítica que la literatura de emprendimiento ha documentado extensivamente. Existe una brecha inevitable entre las aspiraciones de crecimiento y las capacidades actuales, pero esta brecha debe gestionarse estratégicamente para evitar que se convierta en una limitante permanente.

La visión declarada de "convertirnos en la primera opción de los consumidores" en un plazo de 10 años entra en tensión directa con las limitaciones productivas actuales. Esta discordancia plantea preguntas fundamentales sobre la viabilidad del plan estratégico. ¿Es realista aspirar a liderazgo de mercado manteniendo una filosofía de producción artesanal? Las teorías de ventaja competitiva sugieren que esta tensión podría resolverse a través de diferenciación, pero los hallazgos no evidencian una estrategia clara para gestionar esta transición.

El Sistema RAS emerge como factor diferenciador, pero su análisis revela complejidades no exploradas suficientemente. Mientras los entrevistados lo presentan como ventaja tecnológica, surge la pregunta crítica: ¿representa el Sistema RAS una verdadera innovación disruptiva o simplemente una mejora incremental que otros competidores pueden replicar fácilmente? Esta interrogante es fundamental para entender la sostenibilidad de la ventaja competitiva proclamada.

Indicador: Fabricación por encargo

Los hallazgos sobre fabricación por encargo revelan quizás la mayor fortaleza estratégica del emprendimiento, pero también su mayor vulnerabilidad. La coincidencia de entrevistados en que casi el 100% de la venta se realiza contra pedido sugiere un modelo de negocio maduro en este aspecto, pero plantea interrogantes sobre las implicaciones para el crecimiento futuro.

Sin embargo, emerge una tensión teórica importante: mientras la fabricación por encargo permite control de inventarios y reduce desperdicios como elementos cruciales para la sostenibilidad que proclaman y también limita severamente las posibilidades de crecimiento acelerado. Esta limitación estructural representa un dilema estratégico que requiere resolución antes de emprender cualquier plan de expansión significativo.

La afirmación de los entrevistados sobre ser "el único que vende tilapia de estanque en la zona" requiere análisis crítico. Si bien esto podría representar una ventaja competitiva temporal, las teorías de estrategia competitiva advierten sobre los riesgos de basar la propuesta de valor en exclusividad geográfica sin barreras de entrada sostenibles. La pregunta estratégica fundamental es: ¿qué impedirá que otros actores repliquen este modelo una vez que demuestre su rentabilidad?

Objetivo 2

Relacionar la misión, visión y objetivos con una matriz de FODA estratégica

Indicador: Fortalezas

El análisis de fortalezas revela una comprensión superficial de los recursos estratégicos por parte de los entrevistados. Mientras mencionan frescura, calidad y tecnología como fortalezas principales, falta una evaluación crítica de qué hace que estos recursos sean verdaderamente inimitables o valiosos. Esta limitación en el autoconocimiento organizacional puede representar una debilidad significativa en la formulación estratégica.

La frescura del producto, aunque valorada por los entrevistados, plantea interrogantes sobre su sostenibilidad como ventaja competitiva. Las teorías de análisis estratégico sugieren que las ventajas basadas en procesos operativos son típicamente las más fáciles de imitar. ¿Qué elementos específicos del proceso de Tilapias Tsuki's generan frescura superior de manera que sea difícil de replicar?

El compromiso ambiental emerge como fortaleza, pero su análisis requiere mayor profundidad. Los hallazgos no evidencian cómo este compromiso se traduce en diferenciación perceptible para el cliente final o en eficiencias operativas medibles. Esta desconexión entre valores organizacionales y propuesta de valor tangible representa una oportunidad perdida de diferenciación significativa.

Indicador: Debilidades

Las debilidades identificadas exponen vulnerabilidades sistémicas que van más allá de las limitaciones financieras típicas de emprendimientos. El difícil acceso a recursos financieros, mencionado por los entrevistados, refleja problemáticas más profundas sobre la propuesta de valor para inversionistas potenciales y la falta de un plan de negocios convincente.

La falta de posicionamiento en el mercado local revela una desconexión crítica entre las aspiraciones estratégicas y la ejecución táctica. Esta debilidad plantea interrogantes sobre si el emprendimiento ha definido adecuadamente su mercado objetivo y su diferenciación. Sin un posicionamiento claro, incluso las mejores intenciones estratégicas carecen de dirección práctica.

El riesgo asociado al mantenimiento del sistema RAS introduce una vulnerabilidad operativa significativa que podría comprometer la continuidad del negocio. Esta dependencia tecnológica, aunque

fuerza de diferenciación, crea también un punto único de falla que requiere planes de contingencia que los entrevistados no evidenciaron tener desarrollados.

Indicador: Oportunidades

La identificación de un "mercado creciente de productos acuícolas" por parte de los entrevistados requiere análisis crítico más riguroso. Mientras las tendencias macro pueden favorecer el sector, es fundamental entender las dinámicas específicas del mercado local y los factores que impulsan este crecimiento para poder capitalizarlas efectivamente.

La oportunidad de diversificación de productos basados en tilapia presenta potencial estratégico interesante, pero también riesgos significativos. La teoría de diversificación empresarial advierte sobre los peligros de expandir la línea de productos sin competencias centrales sólidas. ¿Posee Tilapias Tsuki's las capacidades necesarias para gestionar exitosamente una estrategia de diversificación?

La producción sostenible como oportunidad de mercado merece análisis más profundo. Mientras las tendencias de consumo responsable ofrecen oportunidades, existe el riesgo de que estas proclamas no se traduzcan en diferenciación tangible sin una estrategia de comunicación y certificación adecuada.

Indicador: Amenazas

El análisis de amenazas revela una comprensión limitada de las dinámicas competitivas complejas. La preocupación sobre competidores internacionales con ventajas de precio sugiere una perspectiva estratégica centrada en competencia directa, ignorando potenciales disrupciones indirectas que podrían ser más peligrosas.

Las teorías de estrategia competitiva sugieren que la obsesión por competidores existentes puede cegar a las organizaciones ante amenazas emergentes de sustitutos o nuevos entrantes con modelos de negocio diferentes. ¿Está Tilapias Tsuki's preparada para competir contra alternativas proteicas innovadoras o nuevos modelos de distribución que podrían cambiar las reglas del juego?

La dependencia en materias primas especializadas (alevines y alimento) crea vulnerabilidades en la cadena de suministro que podrían ser críticas. Esta amenaza plantea interrogantes sobre la integración vertical como estrategia defensiva y la necesidad de desarrollar relaciones estratégicas con proveedores que aseguren continuidad operativa.

Indicadores: FO – DO – FA – DA

Indicador: FO (fortalezas – oportunidades)

El análisis estratégico de este cuadrante revela oportunidades mal aprovechadas. Mientras los entrevistados identifican áreas de mejora en innovación y control de calidad, falta una visión integrada de cómo estas fortalezas pueden capitalizarse sistemáticamente. La ventaja competitiva emerge de la alineación coherente entre capacidades internas y oportunidades externas, no de su simple coexistencia.

Indicador: DO (debilidades – oportunidades)

Las estrategias de diversificación mencionadas por los entrevistados plantean riesgos significativos que no han sido adecuadamente evaluados. La literatura sobre estrategia empresarial advierte que usar oportunidades externas para compensar debilidades internas frecuentemente resulta en dispersión de recursos y pérdida de foco estratégico.

Indicador: FA (fortalezas – amenazas)

La propuesta de utilizar fortalezas internas para enfrentar amenazas externas revela una comprensión básica pero incompleta de la estrategia defensiva. Las respuestas efectivas a amenazas requieren no solo fortalezas existentes, sino capacidades adaptativas para responder a cambios impredecibles del entorno competitivo.

Indicador: DA (debilidades – amenazas)

La coincidencia de entrevistados sobre la criticidad de los recursos expone la fragilidad estratégica del emprendimiento. Las estrategias mencionadas—planta eléctrica, alianzas, participación en ferias—sugieren un enfoque táctico más que estratégico para abordar vulnerabilidades fundamentales.

Objetivo 3**Catalogar recomendaciones de mejora en relación con la gestión administrativa del emprendimiento****Indicador: Descongelar**

La aplicación del modelo de cambio organizacional de Lewin al contexto de Tilapias Tsuki's revela tensiones interesantes entre la teoría del cambio organizacional clásica y la realidad emprendedora contemporánea. Los factores de mejora identificados por los colaboradores sugieren reconocimiento de la necesidad de cambio, pero requiere análisis más profundo determinar si esto constituye verdadero "descongelamiento" organizacional.

Callar Luna et al. (2022) argumentan que el cambio organizacional en PYMES se caracteriza por ser heterogéneo, poco planificado y con liderazgos poco capacitados para direccionarlo, aunque muestran altos niveles de adaptación. Esta caracterización parece aplicable al caso de Tilapias Tsuki's, donde se observa conciencia de la necesidad de cambio, pero falta de sistematización en su gestión.

Los comentarios sobre estrategias internas que afectan la productividad como la falta de diversificación y capacitación deficiente, plantean interrogantes sobre si estos son verdaderos impulsores de cambio o síntomas de problemas más profundos. ¿Representa esta conciencia de mejora un verdadero "descongelamiento" en el sentido de Lewin, o simplemente insatisfacción operativa sin transformación estructural?

La resistencia al cambio mencionada por los entrevistados presenta una paradoja en el contexto emprendedor. Mientras las teorías clásicas de cambio organizacional asumen estructuras estables que requieren descongelamiento, los emprendimientos operan en estados de cambio constante. Esta

contradicción sugiere que los modelos tradicionales de gestión del cambio podrían requerir adaptación para aplicarse efectivamente al contexto emprendedor.

Indicador: Movimiento

La identificación de aspectos como "cultura de aprendizaje continuo" por parte de los entrevistados plantea preguntas sobre la factibilidad de implementar iniciativas sofisticadas de desarrollo organizacional en un emprendimiento con recursos limitados. Las teorías de aprendizaje organizacional frecuentemente asumen capacidades y recursos que podrían no estar disponibles en contextos emprendedores de pequeña escala.

La propuesta de inversión en actualización tecnológica como mecanismo de cambio merece análisis crítico más profundo. ¿Representa esta inversión una verdadera transformación organizacional o simplemente mejoramiento incremental? La evidencia sugiere que la tecnología por sí misma raramente genera transformación sostenible sin cambios complementarios en procesos, cultura y capacidades organizacionales.

La tensión entre la necesidad de inversión económica y las limitaciones financieras identificadas como debilidades crea un círculo problemático que los entrevistados no logran resolver conceptualmente. Esta contradicción plantea interrogantes fundamentales sobre la viabilidad del plan de cambio propuesto y la necesidad de priorización estratégica en la asignación de recursos escasos.

Callier Luna et al. (2022) observan que las organizaciones PYME muestran altos niveles de adaptación a pesar de las limitaciones en planificación formal del cambio. Esta observación sugiere que Tilapias Tsuki's podría beneficiarse más de enfoques adaptativos e incrementales al cambio que de iniciativas transformacionales ambiciosas que excedan sus capacidades actuales.

Indicador: Volver a congelar

La aplicación de este concepto al contexto emprendedor presenta desafíos teóricos significativos. Mientras Lewin conceptualizó esta etapa para estabilizar cambios en organizaciones maduras, los

emprendimientos exitosos requieren adaptabilidad constante que podría ser incompatible con la "recongelación" de prácticas en estructuras rígidas.

Los entrevistados no articulan claramente mecanismos para institucionalizar cambios, sugiriendo una comprensión limitada de los procesos necesarios para sostener mejoras organizacionales. Esta limitación plantea interrogantes sobre si los cambios propuestos tendrán impacto duradero o simplemente representarán mejoras temporales que se diluirán ante presiones operativas cotidianas.

La literatura contemporánea sobre sostenibilidad del cambio sugiere que los emprendimientos requieren mecanismos de refuerzo más flexibles y adaptativos que las organizaciones tradicionales. En lugar de "recongelar" prácticas, podrían beneficiarse más de desarrollar capacidades dinámicas que les permitan adaptarse continuamente a condiciones cambiantes del mercado y del entorno competitivo.

Esta reflexión final sobre el modelo de Lewin aplicado a Tilapias Tsuki's sugiere la necesidad de enfoques híbridos que combinen la sistematización del cambio organizacional con la flexibilidad requerida por el contexto emprendedor, particularmente en sectores especializados como la acuicultura sostenible donde las condiciones del entorno pueden cambiar rápidamente.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Síntesis general.

El estudio se propuso analizar los factores que inciden en el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia en Esparza, Costa Rica, articulando misión, visión y objetivos estratégicos. Esta finalidad quedó explícita en la pregunta de investigación y en el objetivo general, que orientan el trabajo hacia la identificación de elementos internos y externos clave, así como hacia la coherencia interna del direccionamiento estratégico.

Conclusiones y recomendaciones por objetivo específico

1) Sobre la identificación del modelo de negocio y su relación con la misión, visión y objetivos

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • El emprendimiento se inscribe en un modelo de negocio emprendedor con fuerte énfasis en venta directa y producción especializada de tilapia bajo un sistema de recirculación acuícola (RAS), lo que alinea su propuesta de valor con la innovación y la sostenibilidad 	<p>Alineación estratégica y direccionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalizar (o actualizar) la declaración de misión y visión con validación interna, asegurando su difusión y comprensión a todos los niveles.

<p>descritas en el marco conceptual y contextual. Esto es consistente con los modelos “emprendedor” y “venta directa” descritos por Wheelen y Hunger, y con la mención explícita del uso de RAS por parte de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Derivar un mapa de objetivos (estratégicos y financieros) con indicadores, metas anuales y de 3–5 años, responsables y supuestos de riesgo, siguiendo buenas prácticas de objetivos de rendimiento. • Priorizar iniciativas estratégicas mediante una matriz esfuerzo–impacto que seleccione proyectos FO/DO/FA/DA con horizonte, presupuesto y criterios de éxito.
<ul style="list-style-type: none"> • Existe coherencia sustantiva entre el modelo de operación (frescura, innovación y sostenibilidad), la misión (ofrecer productos acuícolas frescos y de alta calidad de manera sostenible) y la visión (posicionarse como primera opción en productos acuícolas frescos y saludables mediante RAS en un horizonte de diez años). Esta coherencia facilita traducir la identidad y el propósito organizacional en objetivos de desempeño. 	<p>Gestión administrativa y control de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implantar un sistema de gestión con procesos clave (producción RAS, bioseguridad, calidad, logística, comercial y servicio al cliente), procedimientos escritos, roles y controles internos. • Construir un tablero de control con indicadores (p. ej., supervivencia de lotes, conversión alimenticia, tiempos de ciclo, merma, cumplimiento de entregas, satisfacción del cliente, margen por canal), con revisiones quincenales y correctivos. • Documentar una política de gestión de riesgos para operación RAS (fallas eléctricas, calidad

	<p>de agua, disponibilidad de insumos), con protocolos de contingencia y responsables por turno.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • La formulación de objetivos estratégicos y financieros claros, medibles y acotados en el tiempo (criterios SMART) es condición para viabilizar la misión y la visión, de acuerdo con la literatura señalada (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III, 2023; Polanco, Santos & Cruz, 2020). En términos de gobierno corporativo, esto implica pasar de enunciados aspiracionales a metas operativas con indicadores, plazos y responsables 	<p>Operación productiva y sostenibilidad (RAS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar parámetros críticos del RAS (renovación, filtración, oxigenación, densidades, alimentación) en hojas de control diarias, con límites de intervención y bitácoras. • Capacitar al personal en bioseguridad acuícola y mantenimiento preventivo del RAS, con evaluación de competencias y recertificación trimestral. (Gestión del cambio). • Implementar un programa de mejora continua (PDCA) sobre merma y rendimiento, priorizando causas raíz detectadas en FODA y hallazgos de campo.

2) Sobre la relación de misión, visión y objetivos con una matriz FODA estratégica

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> El FODA, definido como un instrumento de diagnóstico organizacional que integra análisis interno y externo, es pertinente para mapear competencias, oportunidades, debilidades y amenazas del emprendimiento y derivar acciones estratégicas (FO, DO, FA, DA). Esta herramienta, según el marco teórico, conecta el estado actual con decisiones estratégicas prácticas en contextos de entornos cambiantes como la acuicultura. 	<p>Comercialización y propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir la propuesta de valor y segmentación (hogares, foodservice, retail local/turismo), articulando frescura, trazabilidad y sostenibilidad como ejes diferenciales. Desarrollar un plan comercial con metas por canal, política de precios y promociones, y servicio posventa (p. ej., pedidos programados, encuestas de satisfacción trimestrales). (Coherente con modelos de negocio y gestión). Fortalecer la comunicación de sostenibilidad (RAS, menor uso de agua, bienestar animal) en etiquetado y medios propios, alineada con la visión y valores.
<ul style="list-style-type: none"> La misión y la visión actúan como criterios de validación de las opciones estratégicas que emergen del FODA: las fortalezas (innovación, frescura del producto, enfoque sostenible) y las oportunidades (tendencias de consumo saludable y valoración de sostenibilidad) deben traducirse en iniciativas FO; debilidades típicas de emprendimientos tempranos 	<p>Finanzas y formalización</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer presupuestos operativos y flujo de caja proyectado por trimestre, vinculando costos críticos (energía, alimento, mantenimiento) con metas de productividad y ventas. (Objetivos financieros).

<p>(formalización de procesos, capacidades organizacionales) y amenazas del entorno (competencia, costos y normativa) orientan estrategias DO/FA/DA para cerrar brechas y mitigar riesgos, manteniendo alineación con el propósito institucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar controles internos y manuales de procedimiento administrativo-contables para garantizar trazabilidad y soporte de decisiones. • Gestionar fuentes de financiamiento ligadas a innovación y sostenibilidad (programas públicos/privados), priorizando inversiones en confiabilidad del RAS y cadenas de frío.
---	---

3) Sobre la catalogación de recomendaciones de mejora en gestión administrativa

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Desde el marco de gestión administrativa (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y considerando el diseño metodológico cualitativo del estudio, se concluye que la formalización de procesos, la definición de indicadores de desempeño y la institucionalización de rutinas de seguimiento son prioridades de primer orden para sostener la estrategia en el corto y mediano plazo. 	<p>Personas, cultura y gestión del cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar la implementación del cambio con el modelo de Lewin: comunicar razones, capacitar, acompañar la adopción y consolidar nuevas prácticas mediante incentivos y reconocimiento. (Robbins & Judge, 2023; Torres, 2022). • Institucionalizar reuniones de aprendizaje quincenales (retroalimentación de indicadores, lecciones aprendidas, decisiones rápidas), fortaleciendo cultura de datos. • Desarrollar perfiles y plan de formación por rol (producción, calidad, comercial, logística), con

	<p>rutas de mejoramiento asociadas a objetivos estratégicos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> La gestión del cambio es un factor crítico de éxito para implementar las mejoras derivadas del FODA. Modelos como Lewin (descongelar–mover–recongelar) proveen una hoja de ruta para alinear cultura, estructura y procesos y no perder el avance logrado; al mismo tiempo, la literatura advierte la necesidad de mantener el ciclo dinámico dada la variabilidad del mercado. (Robbins & Judge, 2023; Torres, 2022). 	<p>Metodología, medición y mejora del estudio</p> <ul style="list-style-type: none"> Triangular la evidencia cualitativa (entrevistas) con observación y documentación interna, para robustecer la validez de las conclusiones. Ampliar el horizonte de evaluación más allá del semestre, incorporando un seguimiento post-implementación de 6–12 meses para capturar efectos en productividad, calidad y rentabilidad. Mitigar sesgos de deseabilidad social mediante entrevistas individuales y guías estandarizadas, complementadas con evidencia operativa (registros RAS, ventas, quejas).

Conclusión final (pregunta de investigación y objetivo general)

- ¿Cuáles son los factores para el planteamiento estratégico de este emprendimiento? Con base en el marco referencial y contextual, los factores decisivos son:
 - Alineación estratégica** entre modelo de negocio, misión, visión y objetivos, traducida en metas medibles y balanceadas entre desempeño estratégico y financiero.
 - Diagnóstico sistemático** por medio de FODA y su operacionalización en matrices FO, DO, FA, DA, que deriven portafolios de iniciativas con responsables y cronogramas.

3. **Gestión administrativa profesionalizada**, que asegure planificación, organización y control de procesos, con indicadores de calidad, productividad y sostenibilidad.
4. **Gestión del cambio** para la adopción efectiva de prácticas y tecnologías (como RAS) y su consolidación cultural, evitando retrocesos.
5. **Participación y cobertura del personal** en la toma de información cualitativa, garantizando representatividad del conocimiento tácito y compromiso con la implementación.

En suma, el planteamiento estratégico del emprendimiento depende de convertir la propuesta de valor sostenible (RAS, frescura, calidad) en objetivos e iniciativas priorizadas, sustentadas por diagnóstico FODA y gestionadas mediante procesos formales e iterativos de mejora continua, todo ello alineado con misión y visión institucionales.

6.2 LIMITACIONES

No se encontraron limitaciones importantes de resaltar a la hora de realizar la investigación.

REFERENCIAS

- Polanco, Y. J. Santos, P. & Cruz, G. A. D. L. (2020). Teoría y estructura organizacional: (ed.). Universidad Abierta para Adultos (UAPA). <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/175883?page=181>
- 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>
- Rossero, C. (2020). Modelo de gestion administrativa. Obtenido de www.academia.edu. Sanchez, L. (2019).
- 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>
- Barrón de Olivares, V. & D'Aquino, M. (2020). Proyectos y metodologías de la investigación: (ed.). Editorial Maipue. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/160000?page=51>
- Monroy Mejía, M. D. L. Á. y Nava Sanchezllanes, N. (2018). Metodología de la investigación: (ed.). México, D.F, Grupo Editorial Éxodo. Recuperado de <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/172512?page=109>.
- Sánchez Fontalvo, I. M. González Monroy, L. A. & Esmeral Ariza, S. J. (2020). Metodologías cualitativas en la investigación educativa: (ed.). Editorial Unimagdalena. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/170301?page=129>

Metodología de la investigación científica en las ciencias económicas y administrativas: indicaciones para el estudio, sistema de tareas y casos de estudio: (ed.). Cuba, Editorial Universo Sur. Recuperado de <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/171676?page=85>.

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

Robbins, S. P., Judge, T. A.(2023). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=32860>

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=5205>

Koontz, H., Weihrich, H.(2013). Elementos de Administración: un enfoque internacional y de innovación. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=295>

Robles Ibarra, J. C., Calles Montijo, F., Delgado Moreno, V. M.(2018). Modelo de competencias. Formación profesional integral para un mundo laboral cambiante. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=11851>

Hernández y Rodríguez, S. J. (2011). Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. McGraw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=284>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D.(2013). Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=3371>

Martinez, V. Administración: de lo simple a lo complejo. ed. Buenos Aires, Argentina: Pluma Digital Ediciones, 2020. 339 p. Disponible en: <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/131583?page=131>. Consultado en: 13 Mar 2025

Benítez Pincay, L., Veliz Briones, G. F., & Sabando García, Á. R. (2024). Emprendimiento: Un escenario con potencial para el desarrollo. *Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE*, 7(14), 205-221. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-01692024000200205

Caller Luna, J. B., Lizarbe Castro, M. V., & González Ponce de León, E. (2022). Cambio organizacional en pymes de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1463-1481. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/39185>

ANEXOS

Anexo No. 1: Entrevista Aplicada

Se realizará una entrevista de preguntas abiertas a todos los miembros de la empresa que tienen alguna injerencia en la toma de decisiones.

Objetivo

Recopilar información relevante de la empresa Tilapias Tsuki's con el fin de analizar factores estratégicos y oportunidades de mejora.

Fecha de la entrevista: _____

Puesto del entrevistado: _____

Objetivo específico 1: Identificar el modelo de negocio del emprendimiento y su relación con la misión, visión y objetivos.

Indicador: Venta directa

1. ¿Cómo llevan a cabo la venta y distribución de los productos que comercializan?
2. ¿Cuáles beneficios obtienen los clientes de los productos adquiridos a Tilapias Tsuki's?
3. ¿Cómo interactúan con sus clientes (medios de contacto)?
4. ¿Explique cómo este modelo de negocio permite cumplir la misión, visión y objetivos de Tilapias Tsuki's?

Indicador: Producción en masa

5. ¿Tilapias Tsuki's utiliza producción en cantidades limitadas o en grandes volúmenes?
6. De acuerdo a la respuesta anterior, ¿Qué estrategias utiliza Tilapias Tsuki's para asegurar que sus procesos productivos, sean rentables y eficientes, en relación con su misión, visión y objetivos?

Indicador: Fabricación por encargo

7. ¿Tilapias Tsuki's utiliza la figura de fabricación por encargo, de ser así explique cómo funciona ese proceso?

8. ¿De qué manera el modelo de Fabricación por encargo contribuye al logro de los objetivos, misión y visión de Tilapias Tsuki's?

Objetivo 2: Relacionar la misión, visión y objetivos con una matriz de FODA estratégica

Indicadores: Fortalezas y Debilidades

9. A nivel interno, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?

Indicadores: Oportunidades y Amenazas

10. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del mercado en que se encuentra la empresa?

Indicador: FO (fortalezas – oportunidades)

11. Teniendo identificados estos aspectos,
a. ¿Cuál estrategia de crecimiento tiene la empresa para aprovechar las fortalezas y oportunidades de mercado?

Indicador: DO (debilidades – oportunidades)

- b. Valorando las debilidades internas ante las posibles oportunidades que ofrece el mercado ¿qué tipo de estrategia de diversificación propone para cumplir con la visión de la empresa?

Indicador: FA (fortalezas – amenazas)

- c. Aprovechando las fortalezas que posee la empresa, ¿cómo puede atacar las amenazas que enfrenta en este momento?

Indicador: DA (debilidades – amenazas)

- d. ¿Qué tipo de estrategia o estrategias piensan aplicar para minimizar el riesgo que implican las debilidades internas actuales junto con las amenazas del mercado?

Objetivo 3: Catalogar recomendaciones de mejora en relación con la gestión administrativa del emprendimiento.

Indicador: Descongelar

12. ¿Cuáles son los indicadores que utilizan para evaluar la estrategia de la empresa?
13. ¿Cuáles factores están generando una necesidad de cambio estratégico?

14. ¿Cuáles son las estrategias, hábitos o estructuras internas, que ya no son productivas a nivel de resultados?
15. ¿Existe resistencia al cambio? ¿Qué tipos de resistencia podrían surgir?
16. ¿Cómo gestionaría la resistencia al cambio?

Indicador: Movimiento

17. ¿Qué cambios específicos considera que se deben implementar (productos, mercadeo, innovación, procesos, cultura)?
18. ¿Cuáles serían los recursos requeridos? En términos económicos, de personal y de tiempo.
19. ¿Cuáles serían las necesidades de aprendizaje del equipo para enfrentar el cambio?
20. ¿Cuentan con herramientas para medir el avance del cambio?
21. ¿Quién considera usted puede ser el responsable de liderar el cambio en caso que surja?

Indicador: Volver a congelar

22. De acuerdo a su conocimiento, ¿Cuáles nuevos indicadores consideraría para medir el éxito de un cambio?
23. En caso de cambio ¿Cómo podría verse reflejado en las políticas y procesos de la empresa?
24. En caso de cambio ¿Qué estrategia consideraría para mantenerlo en el tiempo?
25. ¿Qué tipo de incentivo considera pueden implantarse como motivación para que el personal mantenga los cambios?

Anexo No. 2: Fotografías de emprendimiento

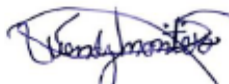




Anexo No. 3: Declaración Jurada

Declaración Jurada

Yo, Wendy Mariela Montero Salas, mayor de edad, cédula de identidad número 6-0389-0042 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 Bachillerato mi trabajo de graduación titulado "Los factores para el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos en el primer semestre 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 Puntarenas el 26 de agosto del año dos mil veinticinco.



Wendy Mariela Montero Salas

Cédula de identidad: 6-0389-0042

Anexo No. 4: Consentimientos Informados

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Empresas con énfasis en Gerencia

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Los factores para el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos en el primer semestre 2025

Nombre de la persona participante:

Nashlyn Uzaga Soto

Nombre de la persona investigadora:

Wendy Mariela Montero Salas

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

8914-58-68 wmonterosalas@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo:

Seir Francisco Chacón Anchi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la entrevista es identificar las oportunidades de mejora en el planteamiento estratégico de la empresa.

Se realizará una entrevista de preguntas abiertas a todos los miembros de la empresa que tienen alguna injerencia en la toma de decisiones. La entrevista se realizará en las instalaciones de la empresa y tiene una duración aproximada de 20 minutos. Cada entrevistado se compromete a responder con claridad y ampliamente las preguntas. Una vez obtenida la información recopilada en todas las entrevistas, se analizarán los datos obtenidos de manera que permita generar las recomendaciones pertinentes. Los registros escritos obtenidos se reservarán de manera confidencial.

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Entre los riesgos que puede presentar la participación en la entrevista se encuentra el estrés por tener que compartir información estratégica de la empresa y sentir el riesgo de perder la privacidad de las opiniones con respecto al tema en estudio. También puede generar incomodidad al hablar sobre temas que pueden presentar diferencias internas.

Participar en la entrevista no genera ningún beneficio económico, el beneficio de brindar información clara y concisa, lo recibirá la empresa como tal ya que permitirá detectar las ventajas y desventajas de la estrategia actual y poder plantear los cambios necesarios.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin recibir ninguna amonestación, ni castigo de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información, los datos serán reservados de forma digital solo para el uso académico del desarrollo de la tesina en proceso. Los datos obtenidos no serán utilizados a futuro para publicaciones ni congresos, solo se expondrán los resultados en forma de discusión para poder hacer la propuesta de recomendaciones del proyecto.

Solo tendrá acceso a estos datos el estudiante que está desarrollando la tesina como proyecto para obtener el grado de licenciatura.

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


Firma de la persona participante: _____



CONSENTIMIENTO

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

Nashlyn Gabriela Uzaga Soto  605040766
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Wendy Montero Salas 6-0389-0042 
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Esparza, Puntarenas, 04 de Junio 2025, 15:00h
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: _____



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Empresas con énfasis en Gerencia

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores para el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos en el primer semestre 2025

Nombre de la persona participante:

Juan Uzaga Soto

Nombre de la persona investigadora:

Wendy Mariela Montero Salas

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

8914-58-68 wmonterosalas@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo:

Seir Francisco Chacón Anchí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la entrevista es identificar las oportunidades de mejora en el planteamiento estratégico de la empresa.

Se realizará una entrevista de preguntas abiertas a todos los miembros de la empresa que tienen alguna injerencia en la toma de decisiones. La entrevista se realizará en las instalaciones de la empresa y tiene una duración aproximada de 20 minutos. Cada entrevistado se compromete a responder con claridad y ampliamente las preguntas. Una vez obtenida la información recopilada en todas las entrevistas, se analizarán los datos obtenidos de manera que permita generar las recomendaciones pertinentes. Los registros escritos obtenidos se reservarán de manera confidencial.

Firma de la persona participante:

Juan Manuel Uzaga Soto

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Entre los riesgos que puede presentar la participación en la entrevista se encuentra el estrés por tener que compartir información estratégica de la empresa y sentir el riesgo de perder la privacidad de las opiniones con respecto al tema en estudio. También puede generar incomodidad al hablar sobre temas que pueden presentar diferencias internas.

Participar en la entrevista no genera ningún beneficio económico, el beneficio de brindar información clara y concisa, lo recibirá la empresa como tal ya que permitirá detectar las ventajas y desventajas de la estrategia actual y poder plantear los cambios necesarios.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin recibir ninguna amonestación, ni castigo de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información, los datos serán reservados de forma digital solo para el uso académico del desarrollo de la tesina en proceso. Los datos obtenidos no serán utilizados a futuro para publicaciones ni congresos, solo se expondrán los resultados en forma de discusión para poder hacer la propuesta de recomendaciones del proyecto.

Solo tendrá acceso a estos datos el estudiante que está desarrollando la tesina como proyecto para obtener el grado de licenciatura.

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

Firma de la persona participante:

Juan Manuel Ozcana Soto

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.

Juan Manuel Uzaga Soto 605210336

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Katrina Yadurza Soto Cano, RA 603050954

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

Wendy Montero Salas- 6-0389-0042 Wendy Montero

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

España Puntarenas, 4 de Junio 2025, 15:00 h.

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: Juan Manuel Uzaga Soto

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Empresas con énfasis en Gerencia

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS
Los factores para el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos en el primer semestre 2025

Nombre de la persona participante:

Kattia Soto Cano

Nombre de la persona investigadora:

Wendy Mariela Montero Salas

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

8914-58-68 wmonterosalas@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo:

MBA.Seir Francisco Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la entrevista es identificar las oportunidades de mejora en el planteamiento estratégico de la empresa.

Se realizará una entrevista de preguntas abiertas a todos los miembros de la empresa que tienen alguna injerencia en la toma de decisiones. La entrevista se realizará en las instalaciones de la empresa y tiene una duración aproximada de 20 minutos. Cada entrevistado se compromete a responder con claridad y ampliamente las preguntas. Una vez obtenida la información recopilada en todas las entrevistas, se analizarán los datos obtenidos de manera que permita generar las recomendaciones pertinentes. Los registros escritos obtenidos se reservarán de manera confidencial.

Firma de la persona participante:

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Entre los riesgos que puede presentar la participación en la entrevista se encuentra el estrés por tener que compartir información estratégica de la empresa y sentir el riesgo de perder la privacidad de las opiniones con respecto al tema en estudio. También puede generar incomodidad al hablar sobre temas que pueden presentar diferencias internas.

Participar en la entrevista no genera ningún beneficio económico, el beneficio de brindar información clara y concisa, lo recibirá la empresa como tal ya que permitirá detectar las ventajas y desventajas de la estrategia actual y poder plantear los cambios necesarios.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin recibir ninguna amonestación, ni castigo de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información, los datos serán reservados de forma digital solo para el uso académico del desarrollo de la tesina en proceso. Los datos obtenidos no serán utilizados a futuro para publicaciones ni congresos, solo se expondrán los resultados en forma de discusión para poder hacer la propuesta de recomendaciones del proyecto.

Solo tendrá acceso a estos datos el estudiante que está desarrollando la tesina como proyecto para obtener el grado de licenciatura.

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


Firma de la persona participante: _____



CONSENTIMIENTO

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

Kattia Yaduiza Soto Cano  603050954
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Wendy Montero Salas 6-0389-0292 
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

España, Pontarenas, 04 de Junio 2025, 15:00h.
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:



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Empresas con énfasis en Gerencia

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS
Los factores para el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos en el primer semestre 2025

Nombre de la persona participante:

Irene Villarreal Jara

Nombre de la persona investigadora:

Wendy Mariela Montero Salas

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

8914-58-68 wmonterosalas@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo:

Seir Francisco Chacón Anchi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la entrevista es identificar las oportunidades de mejora en el planteamiento estratégico de la empresa.

Se realizará una entrevista de preguntas abiertas a todos los miembros de la empresa que tienen alguna injerencia en la toma de decisiones. La entrevista se realizará en las instalaciones de la empresa y tiene una duración aproximada de 20 minutos. Cada entrevistado se compromete a responder con claridad y ampliamente las preguntas. Una vez obtenida la información recopilada en todas las entrevistas, se analizarán los datos obtenidos de manera que permita generar las recomendaciones pertinentes. Los registros escritos obtenidos se reservarán de manera confidencial.

Firma de la persona participante: _____

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Entre los riesgos que puede presentar la participación en la entrevista se encuentra el estrés por tener que compartir información estratégica de la empresa y sentir el riesgo de perder la privacidad de las opiniones con respecto al tema en estudio. También puede generar incomodidad al hablar sobre temas que pueden presentar diferencias internas.

Participar en la entrevista no genera ningún beneficio económico, el beneficio de brindar información clara y concisa, lo recibirá la empresa como tal ya que permitirá detectar las ventajas y desventajas de la estrategia actual y poder plantear los cambios necesarios.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin recibir ninguna amonestación, ni castigo de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información, los datos serán reservados de forma digital solo para el uso académico del desarrollo de la tesina en proceso. Los datos obtenidos no serán utilizados a futuro para publicaciones ni congresos, solo se expondrán los resultados en forma de discusión para poder hacer la propuesta de recomendaciones del proyecto.

Solo tendrá acceso a estos datos el estudiante que está desarrollando la tesina como proyecto para obtener el grado de licenciatura.


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

Firma de la persona participante: _____




CONSENTIMIENTO

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

Irene Villameal Jara 603800129 

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Wendy Montero Salas. 6-0389-0042 

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Esparza, Puntarenas, 04 Jun 2025, 15:00 h.

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: _____



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Empresas con énfasis en Gerencia

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Los factores para el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos en el primer semestre 2025

Nombre de la persona participante:

Jessica del Carmen López Cano

Nombre de la persona investigadora:

Wendy Mariela Montero Salas

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

8914-58-68 wmonterosalas@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo:

Seir Francisco Chacón Anchi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la entrevista es identificar las oportunidades de mejora en el planteamiento estratégico de la empresa.

Se realizará una entrevista de preguntas abiertas a todos los miembros de la empresa que tienen alguna injerencia en la toma de decisiones. La entrevista se realizará en las instalaciones de la empresa y tiene una duración aproximada de 20 minutos. Cada entrevistado se compromete a responder con claridad y ampliamente las preguntas. Una vez obtenida la información recopilada en todas las entrevistas, se analizarán los datos obtenidos de manera que permita generar las recomendaciones pertinentes. Los registros escritos obtenidos se reservarán de manera confidencial.

Firma de la persona participante:

Jessica López Cano

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Entre los riesgos que puede presentar la participación en la entrevista se encuentra el estrés por tener que compartir información estratégica de la empresa y sentir el riesgo de perder la privacidad de las opiniones con respecto al tema en estudio. También puede generar incomodidad al hablar sobre temas que pueden presentar diferencias internas.

Participar en la entrevista no genera ningún beneficio económico, el beneficio de brindar información clara y concisa, lo recibirá la empresa como tal ya que permitirá detectar las ventajas y desventajas de la estrategia actual y poder plantear los cambios necesarios.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin recibir ninguna amonestación, ni castigo de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información, los datos serán reservados de forma digital solo para el uso académico del desarrollo de la tesina en proceso. Los datos obtenidos no serán utilizados a futuro para publicaciones ni congresos, solo se expondrán los resultados en forma de discusión para poder hacer la propuesta de recomendaciones del proyecto.

Solo tendrá acceso a estos datos el estudiante que está desarrollando la tesina como proyecto para obtener el grado de licenciatura.

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

Firma de la persona participante:


Jessica López Cano

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.

Jessica del Carmen López Cano 603050169

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Wendy Montero Salas- 6-0389-0042 

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

España, Pontarenas 4 de junio 2025, 15: hrs.

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: Jessica López Cano.

Anexo No. 5: Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Puntarenas, 08 de enero de 2025.

Señoras y Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente General de **Tilapias Tsuki's**, brindo autorización para que la estudiante Wendy Montero Salas, cédula de identidad 6-0389-0042, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Los factores para el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos en el primer semestre 2025".

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

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

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico nashlynuzagasoto@gmail.com, o al teléfono 8720-95-31.

Atentamente,



Nashlyn Gabriela Uzaga Soto
Cédula:605040766
Gerente General
Tilapias Tsuki's

Anexo No. 6: Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 28 de agosto de 2025

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Wendy Montero Salas**, cédula de identidad número 6-0389-0042, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Los factores para el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos en el primer semestre 2025** la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

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

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

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

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

Atentamente, SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)

Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2025.08.28 14:50:02 -06'00'

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

Anexo No. 7: Carta de aprobación del Lector



CARTA DE LECTOR

8 de septiembre de 2025

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Wendy Montero Salas**, cédula de identidad 6-0389-0042 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Los factores para el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos en el primer semestre 2025”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Bachillerato en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

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

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

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA) Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2025.09.08 20:36:42 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo No. 8: 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**

Puntarenas, 29 de octubre de 2025.

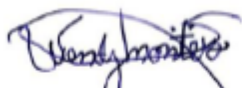
Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Wendy Mariela Montero Salas** con número de identificación 6-0389-0042, autora del trabajo de graduación titulado "Los factores para el planteamiento estratégico de un emprendimiento de acuicultura de tilapia ubicado en Esparza, Costa Rica en relación con la misión, visión y objetivos estratégicos en el primer semestre 2025", presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,



Wendy Mariela Montero Salas
Cédula 6-0389-0042

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.