

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera y énfasis

*Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Administración de Negocios con
énfasis en Gerencia General*

**Los factores para el desarrollo de un plan
estratégico de la PYMES Suministros PR,
durante el I Cuatrimestre 2025**

Katherine Fabiola Corella Madrigal

Mayo, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
DEDICATORIA	7
RESUMEN	8
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	12
1.1.2 Delimitación del problema	29
1.1.3 Justificación	29
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	29
1.3 OBJETIVOS.....	30
1.3.1 Objetivo general	30
1.3.2 Objetivos específicos.....	30
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	31
2.1 MARCO TEÓRICO	31
2.1.1 Análisis del Macroambiente.....	31
2.1.2 Entorno competitivo de la empresa.....	34
2.1.2.1 La competencia de los vendedores rivales.....	36
2.1.2.2 La competencia de los posibles nuevos participantes en el sector.....	37
2.1.2.3 La competencia de los fabricantes de productos sustitutos.....	38
2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores	39
2.1.2.5 Poder de negociación de los compradores (clientes)	40
2.1.3 Cadena de valor.....	41
2.1.3.1 Actividades primarias	42
2.1.3.2 Actividades de apoyo.....	43
2.2 MARCO CONCEPTUAL	44
2.2.1 ¿Qué es administración estratégica?	44
2.2.1.1 Etapas de la administración estratégica	45
2.2.1.2 Integración de intuición y análisis	46

2.2.2	Ventaja competitiva	47
2.2.3	Entorno de una empresa	51
2.2.4	Gestión administrativa de una empresa.....	53
2.3	MARCO CONTEXTUAL.....	54
2.3.1	Misión	55
2.3.2	Visión.....	55
2.3.3	Valores Organizacionales.....	56
2.3.4	Organigrama.....	56
2.3.5	Logotipo de la empresa	56
2.3.6	Portafolio de servicios.....	57
2.3.7	Recursos	58
2.3.7.1	Financieros	58
2.3.7.2	Humano	58
2.3.7.3	Tecnológico	58
2.3.8	Sector económico en el que se desarrolla.....	59
2.3.9	Departamento o Área en el que se desarrolla el proyecto	59
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		60
3.1	ENFOQUE	60
3.2	ALCANCE	61
3.3	DISEÑO	62
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	63
3.4.1	Población	63
3.4.2	Tipo de muestra	63
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	65
3.6	VARIABLES O CATEGORÍAS.....	66
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	71
CAPÍTULO IV: RESULTADOS		73
4.1	Determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros PR	73
4.2	Catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministros PR.....	85
4.3	Relacionar el entorno de la PYMES Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico.....	96
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN		103
5.1	Determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros PR	103

5.2	Catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministros PR.....	116
5.3	Relacionar el entorno de la PYMES Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico.....	129
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES		136
Y RECOMENDACIONES		136
6.1	Primer objetivo específico: Determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros PR	136
6.2	Objetivo específico II: Catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministros PR	148
6.3	Objetivo específico III: Relacionar el entorno de la PYMES Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico	155
6.4	LIMITACIONES.....	160
CAPÍTULO VII: PROPUESTA		161
7.1	Nombre de la propuesta.....	161
7.2	Institución, organización o población en la cual se desarrollará	161
7.3	Objetivo general y específicos de la propuesta.....	161
7.4	Cronograma de actividades y responsables	162
7.5	Presupuesto necesario para su implementación.....	162
7.6	Fases de la propuesta	163
7.7	Establecimiento de la propuesta de valor de la PYMES	164
7.8	Integración de la propuesta de valor con la misión de la empresa	165
7.9	Referencias	1
REFERENCIAS.....		2
ANEXOS		4
Lista de Anexos.....		4
Anexo 1. Entrevista para Gerente General y Administradora.....		5
Anexo 2. Entrevista para asistente administrativa y de ventas		12
Anexo 3. Entrevista para técnico		13
Anexo 4. Entrevista para encargado de logística y operaciones		14
Anexo 5. Sistematización de las respuestas obtenidas.....		15
Anexo 6. Declaración Jurada		43
Anexo 7. Consentimiento Informado.....		44
Anexo 8. Carta de autorización de la entidad		59
Anexo 9. Carta de aprobación del Tutor		60

Anexo 10. Licencia y autorización al CENIT	61
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Portafolio de servicios Suministros PR	57
Tabla 2. Criterios de inclusión y de exclusión.....	64
Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables	66
Tabla 4. Conclusiones y recomendaciones objetivo específico I	136
Tabla 5. Conclusiones y recomendaciones objetivo específico II	148
Tabla 6. Conclusiones y recomendaciones del objetivo específico III.....	155
Tabla 7. Presupuesto estimado para logro de propuesta.....	162
Tabla 8. Plan Estratégico para suministros PR período 2025-2028.....	0

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Los componentes de un macroentorno de la empresa	31
FIGURA 2. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia: una herramienta analítica clave	35
Figura 3. Representación de la cadena de valor de una empresa.....	42
Figura 4. Organigrama Suministros PR.....	56
Figura 5. Logotipo de suministros PR	56
FIGURA 6. Cronograma de actividades y responsables - diagrama de gantt	162
FIGURA 7. Análisis FODA Suministros PR.....	163
FIGURA 8. Propuesta de valor para la PYMES Suministros PR.....	164
FIGURA 9. Propuesta de misión para Suministros PR	165
FIGURA 10. Portafolio de bienes y servicios Suministros PR	165

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, sin Él nunca hubiera llegado hasta donde estoy. Desde niña me preguntaba cómo iba a lograr estudiar una carrera universitaria, dado que los recursos económicos de mi familia jamás lo hubieran permitido, pero su apoyo nunca me abandonó. Esta tesis es fruto no solo del esfuerzo académico, sino también de una fe que durante años sostuvo y me inspiró a seguir adelante con propósito.

Después agradezco a mi pareja, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante durante este proceso. Su compañía fue mi sostén en los días más exigentes, y su fe en mí me impulsó a seguir adelante cuando el cansancio quería ganarme. Gracias por celebrar cada logro conmigo y por recordarme, con cada gesto, que este esfuerzo también es compartido.

Agradezco a mis padres, que siempre desde niña me enseñaron que los logros se alcanzan trabajando duro, que no importa lo que diga el entorno, que importa la fe que tengamos en Dios y la confianza en nuestros propios recursos. Gracias, por cuidarnos para andar siempre en los caminos correctos y por celebrar mis logros, les prometo que también disfrutarán los frutos.

A mi profesor y tutor Seir Chacón Achi, por la gran empatía, paciencia, responsabilidad y respeto con el que me acompañó y orientó en este camino, por todo lo que me permitió aprender de él y porque a pesar de la gran carga laboral que tiene siempre buscó los espacios para atender las tutorías de la mejor manera. Su acompañamiento fue clave para transformar todas mis ideas en propuestas sólidas que aportan valor, y su criterio experto me ayudó a crecer tanto académica como profesionalmente. Gracias por brindarme las herramientas necesarias para llevar esta tesis a un buen término. Sabía que no me equivocaba al elegirlo como tutor, gracias por aceptar.

Gracias a Maty y Macarena, mis pequeños perritos que me acompañaron días, tardes y noches sentados a mis pies mientras terminaba los avances. Gracias porque en los momentos de bloqueo, sus miradas o las veces que me obligaban a jugar con ellos me recordaban la importancia de pausar, respirar y refrescar para que las ideas fluyeran mejor.

También un enorme agradecimiento a Juan Pablo y a Susan, por permitirme poder realizar esta tesis en su empresa, por el enorme tiempo que destinaron para las entrevistas y todo lo que me permitieron aprender y aportar.

Finalmente, y no menos importante, a mis amigos, que me escribían todas las semanas para preguntarme cómo me sentía y me brindaron apoyo en los meses de ausentismo. Su apoyo fue un recordatorio constante de que no estaba sola en este camino. Cada conversación, cada gesto de cariño y cada risa compartida fueron parte esencial de esta travesía académica. Pero principalmente, a mi amiga María José, Mari gracias porque desde el inicio en la licenciatura (mismo inicio en esta universidad) me guiaste con toda la empatía, me enseñaste, me acogiste como una más de tu grupo, y hasta el final me orientaste para sacar adelante esta tesis en los procesos y tiempos correctos. Gracias infinitas, sin ti el camino hubiera sido más complejo.

DEDICATORIA

A mi abuelo, quien partió antes de que pudiera compartirle este logro, pero cuya presencia sigue viva en cada paso que doy. Su ejemplo de integridad, esfuerzo y amor para realizar todo lo que nuestro corazón anhela, me acompaña siempre. Este trabajo es también suyo, porque sembró en mí la fuerza para alcanzarlo. Abrazo al cielo viejito.

RESUMEN

Esta investigación se enfoca en el análisis estratégico de Suministros PR, una PYME costarricense que se dedica a la venta de maquinaria y productos para sublimación. El estudio surge de la necesidad de fortalecer su gestión interna y mejorar su posición frente a la competencia, mediante la creación de un plan estratégico que considere tanto el contexto actual como sus propias capacidades. El objetivo general fue diseñar un diagnóstico estratégico que relacione el entorno de la empresa con su cadena de valor, como base para la formulación de dicho plan.

Desde una perspectiva cualitativa, se colaboró con todos los empleados de la empresa como participantes, utilizando entrevistas semiestructuradas, la observación directa y la revisión de documentos como herramientas para recopilar datos. El análisis se llevó a cabo comparando los resultados de las entrevistas con la teoría presentada en el capítulo II, lo que permitió tener una visión completa de la situación actual de la empresa.

Los resultados clave muestran que Suministros PR opera en un entorno político y económico relativamente estable, con oportunidades para crecer y diversificarse. La empresa ha logrado entender lo que quiere el mercado nacional, ha sabido reconocer y aprovechar sus puntos fuertes y ha mantenido una actitud positiva hacia la mejora continua. Sin embargo, se detectan puntos débiles en la planificación de las entregas, la sistematización y documentación de procesos, el asesoramiento profesional y el mejor uso de la tecnología.

En cuanto a la cadena de valor, se observan fortalezas en el trato personalizado, la asesoría técnica y la gestión del inventario, pero también áreas donde se puede mejorar, como el marketing digital, el soporte técnico, la distribución y la administración general. La empresa

tiene recursos únicos, como los parches textiles, que le dan una ventaja frente a la competencia en el mercado costarricense. Sin embargo, les falta una estrategia de posicionamiento bien definida.

Las conclusiones generales indican que, para que Suministros PR se consolide como una empresa fuerte y competitiva, debe comprender a fondo su entorno, formalizar sus procesos internos, aprovechar sus recursos únicos y lograr que todo su equipo esté en sintonía con una visión estratégica clara. La investigación propone recomendaciones prácticas orientadas a fortalecer la gestión organizativa, mejorar la experiencia del cliente y establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar el progreso hacia sus metas.

Este estudio proporciona una base sólida para la creación de un plan estratégico que se ajuste a las características de la empresa y del mercado en el que opera, contribuyendo al desarrollo sostenible de las PYMES en Costa Rica.

Abstract

This research focuses on the strategic analysis of Suministros PR, a Costa Rican SME dedicated to the sale of machinery and sublimation products. The study arises from the need to strengthen its internal management and improve its position in relation to competitors, through the creation of a strategic plan that considers both the current context and the company's own capabilities. The overall objective was to design a strategic diagnosis that connects the company's external environment with its value chain, serving as the foundation for the formulation of said plan.

From a qualitative perspective, all company employees participated in the study, using semi-structured interviews, direct observation, and document review as tools for data collection. The analysis was conducted by comparing the interview results with the theoretical framework presented in Chapter II, which allowed for a comprehensive view of the company's current situation.

Key findings show that Suministros PR operates in a relatively stable political and economic environment, with opportunities for growth and diversification. The company has successfully understood the needs of the national market, recognized and leveraged its strengths, and maintained a positive attitude toward continuous improvement. However, weaknesses were identified in delivery planning, process systematization and documentation, professional advisory services, and the optimal use of technology.

Regarding the value chain, strengths were observed in personalized service, technical support, and inventory management, but there are also areas for improvement such as digital marketing, technical support, distribution, and general administration. The company possesses

unique resources, such as textile patches, which provide a competitive advantage in the Costa Rican market. However, it lacks a well-defined positioning strategy.

General conclusions indicate that, for Suministros PR to consolidate itself as a strong and competitive company, it must thoroughly understand its environment, formalize its internal processes, capitalize on its unique resources, and ensure that its entire team is aligned with a clear strategic vision. The research proposes practical recommendations aimed at strengthening organizational management, enhancing the customer experience, and establishing performance indicators to evaluate progress toward its goals.

This study provides a solid foundation for the creation of a strategic plan tailored to the characteristics of the company and the market in which it operates, contributing to the sustainable development of SMEs in Costa Rica.

Key Words: Strategic planning, Value chain, SMEs, Organizational development and Competitive positioning.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Con respecto al capítulo de antecedentes internacionales y nacionales se realiza una exhaustiva exploración de investigaciones realizadas durante los últimos 10 años en repositorios institucionales y bases de datos certificadas de diferentes autores sobre el entorno de las PYMES, la cadena de valor y la ventaja competitiva, tanto de las PYMES comerciales, como de otros sectores. Para estos análisis se establecen como criterios base los enfoques que tuvieron estas investigaciones, las muestras y poblaciones que establecieron y sus principales hallazgos, recomendaciones y conclusiones. Mismas que se detallan a continuación.

En el trabajo de investigación La estrategia genérica para el posicionamiento del emprendimiento MIELA en Cañas, Guanacaste durante el tercer cuatrimestre 2023 el autor Hairo Wong Quirós se definió como objetivo general “Determinar la estrategia genérica para el posicionamiento del emprendimiento MIELA en Cañas, Guanacaste durante el tercer cuatrimestre 2023.” (Wong, 2023, p.15).

Para efecto de esta investigación se realizó un enfoque mixto debido a que “se utilizaron tanto fuentes primarias como fuentes secundarias tales como encuesta, entrevistas, opiniones experiencias, sensaciones, pensamientos, datos entre otros.” (Wong, 2023, p.38).

La población de esta investigación “se trabajó con empresas intermediarios de ventas de la miel en Cañas y además entrevistas a expertos empresarios (empresa parecida a Miela) o personal de la municipalidad.” (Wong, 2023, p.41).

Para este trabajo de investigación se definieron las siguientes conclusiones y recomendaciones por parte de Wong (2023):

Factores socioculturales, demográficos y políticos: En este punto, se puede observar que el comercio en cañas está en disminuyen, además las personan con nuevos emprendimientos no son constante, por lo que no existe tanta variedad en productos y por ultimo los productos más frecuentes o utilizados son de alimentos preparados no de envasados como MIELA.

El poder de negociación de los clientes: En lo que respecta a la miel como tal existen las grandes empresas de miel que llevan sus productos a los supermercados y pulperías de la zona, por lo que el cliente tiene la opción de escoger la de su preferencia, dependiendo del precio o de sus gustos en el momento.

El poder de negociación de los proveedores: Considerando las opiniones de los entrevistados el poder de negociación de los proveedores no ha sido un factor que los haya limitado, debido a que existen varias opciones no solo en Cañas, sino que también fuera del cantón.

La amenaza de los productos sustitutos: Tal como se demuestra en el capítulo IV y en el análisis, existen productos sustitutos para la miel, tales como la azúcar entre otros, esto demuestra la importancia que tiene el emprendimiento a tener a sus clientes leales.

Realizar colaboraciones o estrategia de alianza con los algunos de los emprendedores de alimentos preparado para que utilicen la miel en sus comidas, de esta manera el producto puede llegar a nuevos consumidores.

Se recomendó realizar un plan de marketing, esto con el fin de promover el producto y enfocarlo en demostrar la importancia de los productos orgánicos, además de utilizar la imagen del apicultor de Cañas, para empatizar con los consumidores locales.

Se recomendó realizar cotización periódicamente, de esta manera siempre contara con la mejor opción a la otra de escoger a sus proveedores.

Se recomendó participar en los proyectos de la municipalidad como las ferias de emprendedores, expos y toda actividad en que se reúnan potenciales consumidores, para lograr dar más visibilidad al producto y marca MIELA. (P. 73).

En la investigación Estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023 de la autora Tamara Hidalgo Villalta, se define el objetivo de investigación “Analizar los factores para la determinación de la estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023.” (Hidalgo, 2023, p. 36).

Como población de la investigación se establecen 3 gerentes o administradores; sin embargo, con respecto a la muestra se determina que no será requerida. Para efectos de la investigación se determinó cualitativa para “saber las sensaciones, comentarios y pensamientos de los entrevistados.” (Hidalgo, 2023, p. 64).

Finalmente, como recomendaciones y conclusiones la autora Hidalgo (2023) determina:
Factor Político: Dariel's Bakery y Trigo Miel fueron impactados con el pago de los impuestos y aranceles ya que ha ocasionado que sus gastos sean incrementados. Por otro lado, Casa Pan no fue afectado en gran parte por este factor, ya que se encuentra dentro del régimen simplificado lo que facilita el manejo y presupuesto destinado a los

impuestos. Se recomienda realizar una investigación para conocer más sobre el régimen simplificado, incluidos los requisitos y beneficios para valorar la opción de formar parte de este y que el impacto por pago de impuestos se minimice.

Factor económico: Dariel's Bakery y Casa Pan se vieron afectados por la economía de Costa Rica, mayormente por el desempleo que hay en el país, el elevado costo de vida y el traslado de algunos feriados al lunes, lo que dio como resultado una baja en las ventas. Por otro lado, Trigo Miel no fue afectado por los factores mencionados anteriormente, ya que los clientes continuaron adquiriendo sus productos sin importar la situación económica. Se recomienda realizar una investigación de la economía del país cada cierto tiempo, aunque sea un factor impredecible que puede afectar en cualquier momento, al realizar esta investigación, la empresa podrá estar al tanto de la situación actual y tomar medidas de acuerdo con las necesidades del negocio.

Factor Sociocultural: Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan no se vieron amenazados por el factor sociocultural, ya que sus clientes son todo tipo de persona sin importar la clase social, raza, religión, género, entre otros. Esto hace que los negocios se vean favorecidos a nivel sociocultural y lo tomen como una ventaja a la hora de aplicar sus planes estratégicos. Se recomienda estudiar y mantenerse informados de las tendencias y comportamientos de los clientes, ya que están expuestos a un ambiente en constante cambio, por lo que deben adaptarse a las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas.

Factor tecnológico: Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan fueron impactados de manera positiva con la incorporación de la tecnología, específicamente en el área del manejo de

las redes sociales y la interacción con los clientes por medio de estas plataformas, lo que hizo que el negocio se viera favorecido. Se recomienda continuar con el uso de las redes sociales, ya que ha aportado a la recolección de nuevos clientes y crear una mejor interacción con ellos. Además, que permite incrementar su alcance, ya que si hay clientes que visitan la zona, ya conocen del negocio, lo que hace más fácil conocer los productos y solo realizar la compra en lugar de caminar buscando un local que pueda cumplir con sus necesidades. (p.130).

La Investigadora Isabella Fondevila Yannarella en su tesina La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023 establece como objetivo “Analizar los factores para una estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023.” (Fondevila, 2023, p. 25).

Como enfoque de la investigación determina que posee un enfoque cualitativo debido a que “no se fundamenta en estadística, por lo que el método de recolección de datos no está estandarizado.” (Fondevila, 2023, p. 67). Con respecto al manejo de la población, está conformada por todos los gerentes de la empresa Grupo automotriz prolusa, y en el caso de la muestra se utilizó como muestra la gerente de mercadeo, el gerente de ventas y el gerente de negocios retail.

Finalmente, la investigadora Fondevila (2023) determina como conclusiones de la investigación:

Indicador el poder del cliente: El poder del cliente en la influencia que posee sobre una empresa, es un aspecto fundamental, en cuanto a la interacción de la empresa con el

cliente, al momento de entablar acuerdos para la adquisición de bienes y servicios, desde el punto de vista del beneficio económico del cliente. De acuerdo al análisis de Porter, en cuanto más estén organizados los consumidores, más exigencias y condiciones establecerán en la relación de precios de los productos o servicios, como su nivel de calidad, generando que la empresa presente un menor margen, volviéndose menos atractiva. Resulta conveniente para que ambas partes, es decir, el cliente y la empresa lleguen a un acuerdo mutuamente beneficioso, se estudie al potencial consumidor, para poder reconocer con qué tipo de cliente se está tratando, logrando así definir sus necesidades y motivaciones, por parte de la empresa reconocer posibles objeciones de compra y las estrategias que se puedan implementar para contrarrestarlas, establecer los límites que se encuentran en la negociación; aquello que sí es posible cambiar y aquello que no.

Indicador el poder del proveedor: El poder de negociación de los proveedores, se destaca al ser la capacidad que tienen los proveedores para negociar los precios de los insumos que le está suministrando a la empresa, debido al ser los encargados de ofrecer todo lo necesario para ya sea crear los productos o comercializarlos. Los proveedores al buscar o aumentar su rango de ganancias ofrecerán menor calidad o trasladarán estos costos a sus clientes. Por lo que, si el poder de negociación de los proveedores es mayor, los clientes estarán en desventaja al momento de negociar costos. Además, la influencia de los proveedores se vuelve mayor si su producto no posee sustitutos, en caso contrario su poder de negociación disminuye. Desde el punto de vista y para el beneficio de la empresa, se recomienda establecer los límites desde el principio, realizar un análisis sobre el poder de negociación de los proveedores, ofrecer propuestas exitosas para el beneficio

del vínculo de ambas partes, además de plasmar todo el proceso en un contrato redactado y firmado por ambas partes. Seguidamente, la aplicación de la matriz de Kraljic como herramienta para evaluar el riesgo de la gestión de compras con los proveedores.

Indicador los nuevos competidores entrantes: El proceso de ingreso por parte de los nuevos competidores entrantes, llegan a un sector en dónde se ofrece el mismo producto, sin embargo, a pesar del ingreso de estos nuevos competidores a la industria, no siempre suele ser fácil debido a la implementación de barreras de entrada por medio de; necesidad de licencias, procesos gubernamentales o el enfrentamiento de una empresa pequeña frente a una compañía de mayor tamaño, capaz de producir con mayor eficiencia mayor cantidad de productos. Se recomienda aumentar la inversión en los procesos de marketing, mejorando los canales de venta, incrementación de los niveles de calidad del producto o de lo contrario reducir su precio, como empresa proporcionar nuevos servicios para ofrecerles valor añadido a los clientes potenciales.

Indicador la amenaza de los sustitutos: Tanto para el mercado como para las empresas, la existencia de productos sustitutos no es atractivo, sobre todo en el caso de productos sustitutos más avanzados o los cuales implementan precios más bajos. Por lo que, presentan una amenaza porque suelen establecer un límite en el precio que se cobra del producto. Se recomienda como empresa estar atentos a las novedades que surjan en el sector y a las influencias que tengan en la organización como para los consumidores, incrementar la calidad del producto cómo presente diferenciación del sustituto, aportar un valor añadido a los productos de la empresa, fidelizar a los clientes mediante estrategias que levanten barreras hacia aquellos productos sustitutos. (p. 107).

Adicionalmente en la tesis doctoral TIC, PyME y Entorno: Evaluación de la eficacia del constructo “Capacidad de Absorción” de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en PyMEs manufactureras venezolanas, semejanzas y diferencias según nivel de complejidad tecnológica: Una investigación empírica de la autora Isabel González M. de la universidad de Catalunya (2015) se determina como enfoque el cualitativo, ya que “contiene aproximaciones tanto teóricas como empíricas, dado que es de corte cualitativo, sincrónico, con varias estrategias para acceder al fenómeno de estudio, con análisis de estudios de casos y asumida desde la Teoría Adaptativa.” (González, 2015, p. 147). La población utilizada para esta tesis, fue la población industrial local de Venezuela y la muestra fueron 8 PYMES manufactureras de dicha población.

Como parte de las recomendaciones y conclusiones de la autora González (2015) se determinan:

Se recoge la caracterización general del entorno y muestra los vínculos y diferentes nexos que se establecen a partir de la actividad empresarial, entorno que en el caso de la realidad local estudiada, mostró particularidades, tal como se pudo constatar en los capítulos 4, 5 y 6 relativos al contexto país y de presentación y análisis de los resultados de las ocho PyMEs estudiadas.

Se fundamenta en complementariedades desde el entorno, externalidades de valor, fortalezas internas, conocimiento previo así como aprendizaje organizacional; eran principios-guías que no necesariamente operaban o eran coincidentes con el paradigma del sistema socio-económico que está de fondo de la realidad empresarial local estudiada.

Por lo anterior, el modelo teórico hace referencia a estrategias de desarrollo de capacidades con fines competitivos en la empresa, bien inclinadas a la absorción potencial, o a la capacidad realizada, en ambos casos dependiendo de las decisiones estratégicas de cada empresa.

Si bien la proactividad ante los cambios siempre beneficiará dicho proceso de absorción, no toda absorción desde el entorno genera innovaciones internas, tal como se observó en el estudio de las ocho PyMEs manufactureras locales, donde el peso del modelo socio-económico, limitó la operatividad y las absorciones. (p. 596).

En el caso de la investigación *A the research on the relationship between value chain activities and gender strategies in small and medium-sized enterprises in the United Kingdom.*, del autor Antonios Michail (2015), se determina como enfoque de investigación el enfoque mixto debido a que:

Quantitative analysis is completed by a phenomenology stage (inductive approach), utilising a qualitative approach with the purpose of testing and tuning the proposed competitive strategy framework to MSMEs. The analysis of the data is based on data categorisation that resulted from the semi structured interviewees that were carried out. (p. 18).

Su muestra consistió en “Greek Manufacturing companies and investigated Porter’s applicability based on a modified version of his typology”. (Michail, 2015, p.69) y su población se determinó como UK SMEs. Finalmente dentro de las conclusiones más relevantes del autor Michail (2015) se encuentran:

The above studies have provided a number of useful conclusions and directions in relation to the competitive strategies employed by UK MSMEs. Based on the aims of

this study (refer to Chapter One) the first stage of the analysis was to investigate Porter's generic strategy framework and its applicability by the UK's MSMEs. The first objective of this thesis was to examine the types of businesslevel strategies that UK MSMEs employ with the purpose of gaining competitive advantage. As was addressed in Chapter Three, there is limited research carried out in relation to competitive strategies of MSMEs. In addition, Porter (1980) described his generic strategies as alternatives and mutually exclusive. This study aims to investigate in what form generic strategies can be employed (combined or single types), and thus identify the preferred syntheses of successful strategic frameworks.

These findings suggest in general that the results from the three different datasets identified only a limited use of Porter's (1980) generic strategy types. Examining the data of the three different datasets there is little evidence of Porter's generic strategies. For instance, results from Projects 4431 and 4434 identified only elements of a pure differentiation strategy (and not cost leadership strategy) whereas, the survey carried out for the purposes of this thesis produced characteristics of a pure cost leadership strategy (and not of a differentiation strategy). Companies employing a differentiation strategy have the lowest performance in terms of turnover generated compared to the other clusters produced. The paradox here is that those companies have shown the highest performance in relation to pretax profits compared to the other clusters within each dataset. It appears that differentiators have not grown in terms of turnover but they have better managed internally their revenues with the purpose of having higher net profits. It would be quite interesting with further research to examine how differentiators achieve higher net profits despite the low levels of revenue generated. (p. 173)

Para abordar el tema de la ventaja competitiva se encuentra la tesis de investigación *In search of Competitive Advantage: An opportunity-based view* de la autora Said Eoon Mussa (2018). Como enfoque de investigación se determinó que la investigación sería mixta, porque “Therefore, both qualitative and quantitative methods are applied, with emphasis on a qualitative theoretical investigation.” (Eoon, 2018, p.12.). Como muestra se determinó “a broad sample of 2,243 companies from different sectors” (Eoon, 2018, p.20). y la población total no se menciona.

Con respecto a las conclusiones más importantes se establecieron por parte de la autora Eoon (2018) las siguientes:

In the last two decades, we have seen an unprecedented increase in market dynamism. The average company lifespan has decreased by 2/3. This trend of competitive pressures will continue as IT developments, such as cloud technology, makes the world ever connected and enable few persons in a garage to launch an app that out-competes the global taxi industry (i.e. Uber). Companies can no rely on applying traditional strategy thinking such as erecting entry barriers, for example by controlling the physical distribution channels. In a world where distribution occurs through the internet, such strategies are flawed. However, these uncertainties also entail enormous opportunities for companies. What is needed, in this environment where opportunities are intertwined with uncertainty, is the ability to effectively validate opportunities before committing resources to seize them. Less the perceived opportunity, upon seizing, becomes a serious misfortune.

This thesis has addressed this market dynamism by researching the opportunity validation process. That is, how companies can judge the potential of perceived market opportunities. First, six principles within finance, decision theory, and entrepreneurship

were found to be applicable to the opportunity validation process. Second, utilising these principles, The OVA framework for opportunity validation was constructed. The key emphasis of these principles is the utilisation of an experimental approach to explore the opportunity space. In contrast to the OVA and LSM, the Stage Gate model pre-commits to a specific opportunity path and focuses on executing upon this path. Third, two investigative case studies were carried out by applying the OVA to two relevant companies. These companies were found to have reaped significant benefits and, perhaps more importantly, avoided costly mistakes by applying OVA principles. Lastly, the operationalisation of OVA showed that it might influence two important business concepts: the economic value added and a firm's ability to convert its customers. Thus, support, both theoretically and empirically, is found for the importance of formally validating the financial potential of an opportunity before expending resources in seizing the perceived opportunity. (p. 72)

Continuando con las referencias, el autor ecuatoriano Jose Luis Fernández Ortiz expone en su tesis Creación de ventajas competitivas de las PYME del sector de alimentos y bebidas en el Distrito Metropolitano de Quito a través de la asociación con empresas especializadas en distribución (2018), la importancia de que el entorno competitivo actual se establezcan claramente las ventajas competitivas de las PYMES, y se utilicen para su crecimiento.

Para esta investigación “la población meta del presente estudio es de 106 empresas manufactureras de los subsectores C10 y C11 (Alimentos y Bebidas) ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito”, (Fernández, 2018 p. 41) en el caso de la muestra, aplicando las

fórmulas correspondientes se determinó de 78. El enfoque aplicado fue mixto, con el objetivo de obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

Se determinó en esta investigación según el autor Fernández (2018):

Existen cuatro beneficios con más frecuencia de ocurrencia en PYME que han celebrado alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la distribución: Incremento de cobertura en número de puntos de venta (26%), incremento de participación de mercado (19%), mejor servicio al cliente (10%) y mejores negociaciones con grandes autoservicios (10%). Estos tres puntos constituyen fortalezas claves para el crecimiento de la PYME de la población estudiada. Existen dos debilidades o resultados negativos que tienen mayor probabilidad de ocurrencia, en PYME de los sectores C10 y C11 de alimentos y bebidas, ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, que manejan alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la distribución: devolución de productos caducados por baja rotación (20%) y falta de cumplimiento de objetivos de crecimiento de ventas (16%).

Apenas el 17% de la población del subsector G4711.01 ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito, son parte de alianzas estratégicas con empresas de los sectores C10 y C11 para la distribución de productos de alimentos y bebidas, mientras que el 30% de las empresas grandes y medianas del subsector G4711.01 están involucradas en dichas alianzas estratégicas y el 50% de empresas con distribución entre 100 -10.000 puntos cuentan son parte de una alianza estratégica.

Para una PYME es menor el costo de oportunidad de sacrificar margen en sus productos, que invertir en una flota propia para realizar cobertura de todos los canales de distribución; es decir, el invertir en una flota propia se convierte en un Trade off porque

la recuperación de la inversión se da en dos años, en el mejor de los casos y se suman gastos anuales adicionales como la depreciación y mantenimiento.

El Gobierno debe proponer políticas públicas y beneficios que motiven a las empresas a generar este tipo de alianzas estratégicas en pro del desarrollo de la industria manufacturera ecuatoriana. Los incentivos deben estar relacionados con disminución de pagos en impuestos o aranceles a la importación que motiven a las empresas de ambos sectores a aliarse e incluso a empresas internacionales a establecer operaciones en Ecuador. (P.99.)

El autor Marco Guillermo Salazar Vega, en su tesis Elaboración del Plan Estratégico de Tecnologías de Información para la Municipalidad de El Guarco para el periodo 2023-2025 determina utilizar el enfoque cualitativo, dado que “el proyecto busca comprender la realidad de TI dentro de la municipalidad, es decir, no se trata de evaluar o medir su desempeño” (Salazar, 2023, p.47). Con respecto a la población establece la población total del cantón del Guarco que corresponde a 46.638 personas, aunque su muestra no se determina.

Las conclusiones más relevantes del autor Salazar (2023) son:

Gracias a la aplicación de herramientas que sugieren las buenas prácticas para analizar el ambiente interno y externo de una organización, se obtuvo un diagnóstico de los recursos y capacidades actuales del negocio, al realizar el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para la organización.

La Municipalidad de El Guarco tiene presente al departamento de TI como un aliado estratégico, esto se evidencia en la visión de la municipalidad, puesto que se involucra al

área para alcanzar distintos objetivos y permitiendo al departamento de TI ser un apoyo para el logro de objetivos y generar valor a la entidad.

Gracias a la aplicación de herramientas como el cuadro de mando integral, es posible representar los objetivos estratégicos del negocio, lo cual permite indicar: cómo se medirán, cada cuánto se medirán, quién será el responsable y los proyectos relacionados, entre otros aspectos.

Al realizar la comparación de la municipalidad de El Guarco con otras municipalidades del país, es posible detectar qué aspectos de otros municipios podrían implementarse en la entidad, para mejorar en diferentes puntos de su quehacer diario. (p. 191)

Por otro lado, en el trabajo de investigación del autor Ricardo Monge Castro titulado

Propuesta de Un Plan Estratégico para el período 2016 – 2019 para la empresa Máxima Tecnología S.A, se establece como enfoque cualitativo debido a que “se describieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Almacén Máxima Tecnología, sin mediciones numéricas ni análisis estadísticos. En su lugar se admitió la subjetividad y flexibilidad.” (Castro, 2016, p. 44). Para efectos de la población y muestra, la misma no se determina. Se deben recalcar de esta investigación las conclusiones más relevantes del autor Castro (2016):

La empresa no contaba con análisis estratégicos de su situación, ni contaba con un plan estratégico formal.

Falta que la empresa se identifique con la misión que se construyó y que se comprometa con su cumplimiento.

Actualmente la empresa no cuenta con mecanismos para la gestión de su productividad, por lo que no se puede medir el desempeño de los colaboradores.

La empresa tiene un gran potencial para entrar a nuevos mercados debido a su experiencia en el mercado principal. Se tienen muchos enlaces en las empresas grandes existentes que son atractivas para cualquier agro servicio, no obstante, se tiene una deficiencia que es la falta de capital para sostener grandes créditos para los clientes.

Actualmente las condiciones comerciales y competitivas obligan a disminuir los precios en productos de alta rotación, en especial el Paraquat, y estas decisiones se toman sin analizar las consecuencias de las mismas, ni se valoran estrategias para la mitigación de las mismas

Actualmente la toma de decisiones en la empresa no cuenta con un plan estratégico que las sustente, por lo que algunas de las decisiones pueden no optimizar la empresa y su rendimiento, o incluso pueden ser contraproducentes.

Considerando las características del entorno cercano de la empresa el nivel de idoneidad del personal es determinante para ser exitosos.

En el marco de los factores legales - políticos a corto plazo no se espera ningún posible cambio importante para la empresa tomando como base las condiciones actuales.

La intensidad de la rivalidad es una fuerza competitiva muy importante, y obliga a este tipo de empresas a buscar mecanismos de diferenciación y posicionamiento. (p. 101).

Finalmente, se concluye este apartado con la investigación de la autora Peruana Flora Sarco Jiménez con su investigación titulada La gestión de la calidad y la capacidad

de adecuar los servicios al entorno cambiante en el Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú. (2021).

Sarco, para su investigación constituye como una investigación de enfoque cualitativo la misma, y establece la población como todo el personal que trabaja en la Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú y la muestra se determina en 37 funcionarios de las distintas Áreas clave.

Con respecto a las conclusiones que la autora Sarco (2021) determina como relevantes cito textualmente:

Es posible observar una ausencia de mecanismos que, a partir de la información generada por el monitoreo de las políticas de transparencia en términos generales, cerrar su ciclo de vida y proponer perfeccionamientos normativos e institucionales que cuenten con un adecuado respaldo generado a través de instancias participativas, lo cual constituye ya una falencia propia de este tipo de políticas, debido al tiempo considerable de aplicación que han acumulado y a la naturaleza de sus intervenciones y de sus efectos.

Muestra cierta capacidad de adaptación ante los cambios del entorno como crisis internacionales o transformaciones tecnológicas pero esta respuesta suele ser reactiva y no parte de una estrategia institucional clara y anticipatoria.

Existe una brecha entre la planificación estratégica y la operativa diaria lo que limita la eficacia de la implementación de mejoras sostenibles en la calidad del servicio.

Se reconoce la importancia de una gestión de calidad orientada al cambio pero demanda mayores recursos, liderazgo comprometido y una cultura organizacional que valore la innovación y la mejora continua como ejes de su gestión. (p.61)

1.1.2 Delimitación del problema

La delimitación del problema se establece con el objetivo de brindar claridad de la delimitación temporal y geográfica que tendrá esta investigación. La misma se explica a continuación.

Delimitación temporal: La investigación se realiza en el periodo comprendido de enero a agosto del año 2025.

Delimitación geográfica: La investigación se realiza en el Cantón de Tibás, San José Costa Rica en el I cuatrimestre del 2025.

1.1.3 Justificación

Este espacio se dispone para exponer las razones por las cuales el proyecto ha sido desarrollado.

Brindarle a la PYMES Suministros PR una herramienta estratégica que le permita trazar la ruta para alcanzar los objetivos propuestos, promoviendo su permanencia a largo plazo y su crecimiento, ya que esta, como muchas otras PYMES no tienen los recursos económicos para poder costear una asesoría estratégica.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

A partir de la necesidad, se plantean los objetivos necesarios para mejorar, la cual es formulada de manera que constituya la pregunta de la investigación. La misma, orienta la formulación de los objetivos, siendo la meta que se buscará responder y será la guía durante

todo el proceso de investigación. Para el presente proyecto se buscará dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores para el desarrollo de un plan estratégico de una PYMES Suministros PR, que se encarga de la venta de suministros de sublimación, ubicada en Tibás, San José Costa Rica en el I cuatrimestre del 2025?

1.3 OBJETIVOS

En esta sección se planteará cuál es el propósito principal del proyecto, así como los específicos, cuya materialización implica la consecución del propósito central del estudio.

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores para el desarrollo de un plan estratégico de una PYMES Suministros PR, que se encarga de la venta de suministros de sublimación, ubicada en Tibás, San José Costa Rica en el I cuatrimestre del 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros PR.
- Catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministros PR.
- Relacionar el entorno de la PYMES Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

En el siguiente apartado se presenta el respaldo teórico requerido para el presente proyecto, como parte de esto se abordarán temas relacionados principalmente con la definición de entorno de una empresa, análisis de macroambiente, cinco fuerzas de Porter, cadena de valor, ventaja competitiva, entre otras. El principal objetivo de esta sección es brindar a los lectores una base que les facilite la comprensión de cada uno de los pasos que se llevarán a cabo para la formulación del plan estratégico.

2.1 MARCO TEÓRICO

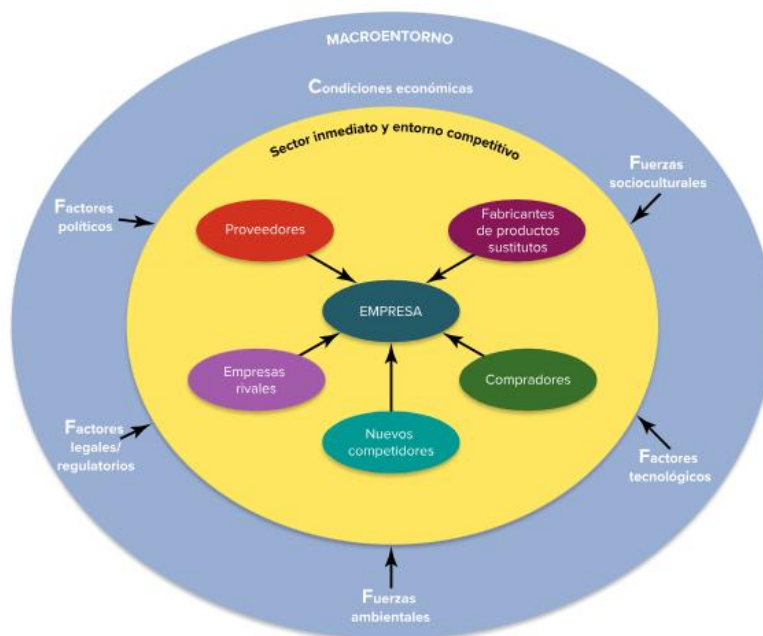
En este apartado se realizará un recuento de las teorías y los autores principales que han trabajado el fenómeno de estudio.

2.1.1 Análisis del Macroambiente

Parte fundamental para determinar los objetivos que debe establecer una empresa a la hora de elaborar su estrategia, es inicialmente realizar un análisis de su macroentorno. Esto se realiza con el objetivo de determinar dentro de los factores político, económico, sociocultural, tecnológico, medioambiental, legal/regulatorio, las afectaciones previstas para la compañía; sin embargo, aunque se debe realizar un análisis del entorno en todos sus factores, el énfasis se debe establecer en aquellos aspectos que afecten directamente las estrategias establecidas. En la figura 1 podemos observar los componentes de un macroentorno de la empresa.

FIGURA 1. LOS COMPONENTES DE UN MACROENTORNO DE LA EMPRESA

Los componentes de un macroentorno de la empresa



Nota. Thompson & Peteraf (2022), Los componentes de un macroentorno de la empresa, [Fotografía]. Administración estratégica. <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=6250&pg=&ed=>

Como se puede analizar en la imagen, los componentes externos influyen en los resultados de la empresa, de ahí radica la importancia de considerarse dentro de los análisis antes de elaborar las estrategias del período. Los directivos de la empresa deben estar altamente comprometidos con el mapeo de cualquier situación del macroentorno que pueda afectar a la compañía.

Para este análisis se toma en cuenta la herramienta PESTEL, que consiste, según los autores en “evaluar la relevancia estratégica de los seis componentes principales del macroentorno: fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, medioambientales y legales/reglamentarias.” (Thompson & Peteraf, 2022, p.54).

Factores políticos: Los aspectos políticos importantes abarcan temas como la política fiscal, los impuestos, el ambiente político y la solidez de instituciones como el sistema bancario

nacional. Algunas políticas impactan de manera diferente a distintos tipos de industrias. Un caso es la política energética, que impacta de manera más evidente a los productores y a los grandes usuarios de energía que a otros tipos de compañías.

Factores económicos: Las circunstancias económicas abarcan el estado económico general y elementos concretos como los tipos de interés, los tipos de cambio, la inflación, la tasa de desempleo, el crecimiento económico, los déficits o superávits comerciales, las tasas de ahorro y el producto interno per cápita. Ciertos sectores, como el de la construcción, son particularmente susceptibles a las recesiones económicas, pero se benefician favorablemente de aspectos como los bajos tipos de interés. Algunos, como el comercio minorista de descuento, prosperan cuando las condiciones económicas generales se tornan adversas, pues los consumidores se vuelven más conscientes de los precios

Factores socioculturales: Las fuerzas socioculturales abarcan los valores sociales, actitudes, influencias culturales y modos de vida que impactan la demanda de ciertos productos y servicios, además de elementos demográficos como el tamaño poblacional, la tasa de crecimiento y la distribución de las edades. Las fuerzas socioculturales difieren según la región y se transforman con el tiempo. Un caso es la inclinación hacia hábitos de vida más sanos, que puede llevar a que el gasto se enfoque en el equipo de ejercicio y los gimnasios, alejándose del alcohol y las meriendas. La prolongación de la vida de las personas tiene un gran impacto en los sectores de la salud, los hogares para mayores, el turismo, la hospitalidad y el ocio.

Factores tecnológicos: Los elementos tecnológicos abarcan la velocidad del cambio tecnológico y los avances técnicos que pueden influir de manera significativa en la sociedad, como la ingeniería genética, la nanotecnología y la energía solar. Entre ellos se encuentran las entidades que contribuyen a la producción de nuevos saberes y al monitoreo del uso tecnológico.

Factores ambientales: Incorporan aspectos ecológicos y ambientales como el tiempo, el clima, el calentamiento global y elementos relacionados como inundaciones, incendios y falta de agua. Estos elementos pueden influir directamente en sectores como los seguros, la agricultura, la generación de energía y el turismo. Pueden ejercer un impacto indirecto, pero significativo, en otros ámbitos como el transporte y los servicios públicos. La importancia de las cuestiones medioambientales proviene del hecho de que ciertas industrias impactan de manera más considerable que otras en la contaminación del aire y el agua, en la explotación de recursos naturales no renovables, en el uso ineficaz de energía y recursos, o están estrechamente vinculadas a otras acciones dañinas para el entorno (prácticas agrícolas no sostenibles, producción de residuos no reciclables o biodegradables). Un número creciente de empresas a nivel mundial, debido a normativas ambientales más rigurosas y a la creciente inquietud del público por el entorno, implementan acciones para funcionar de manera más responsable en términos ecológicos y medioambientales.

Factores legales y reglamentarios: Estos aspectos abarcan las normativas y leyes que las compañías deben observar, como las leyes de protección al consumidor, las normas laborales, las leyes contra la competencia desleal y la regulación de la salud y la seguridad laboral. Varios elementos, como la normativa de los servicios financieros, son únicos de este ámbito. Algunos impactan más a determinados tipos de industrias que a otros. (Thompson & Peteraf, 2022, p.55).

2.1.2 Entorno competitivo de la empresa

Después de haber analizado los factores generales que afectan el macroentorno de una empresa, es muy importante realizar un análisis del su entorno competitivo. Para este análisis se recomienda utilizar la herramienta de las 5 fuerzas de Porter.

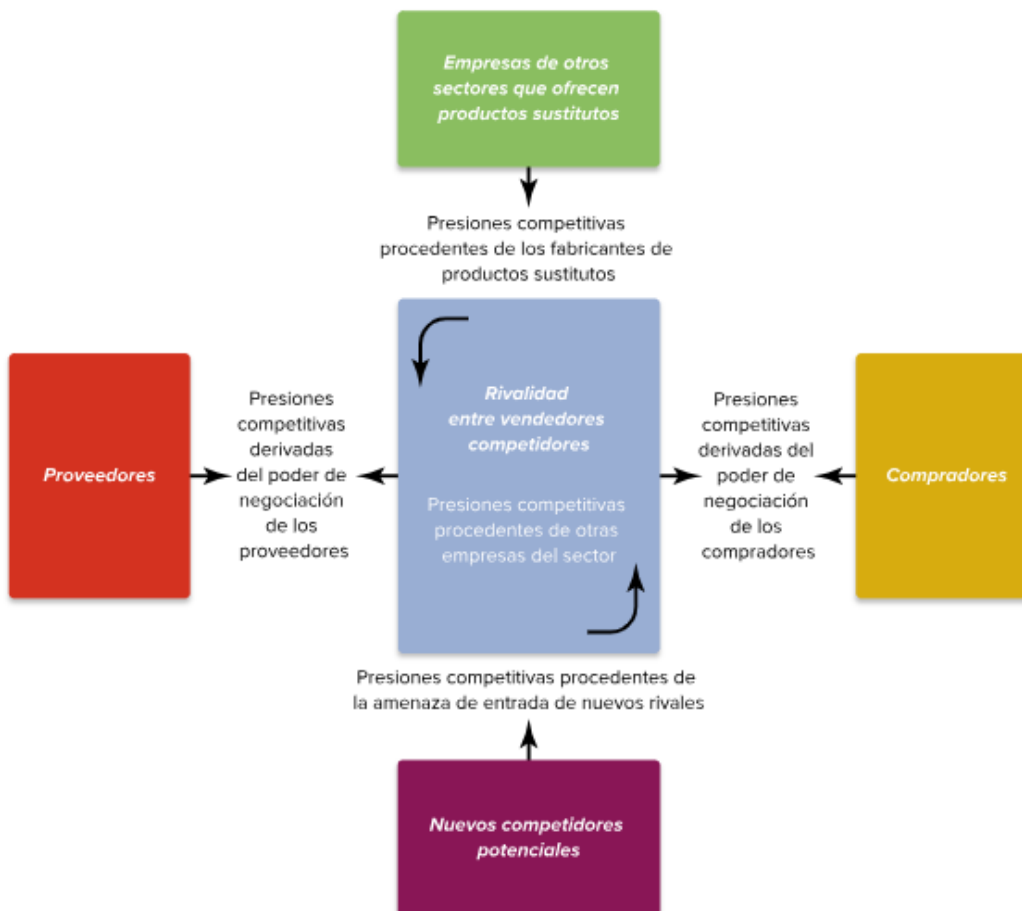
Este modelo afirma que las presiones de competencia sobre las empresas de un sector surgen de cinco fuerzas:

- 1) La competencia de los vendedores rivales
- 2) La competencia de los posibles nuevos participantes en el sector
- 3) La competencia de los fabricantes de productos sustitutos
- 4) El poder de negociación de los proveedores
- 5) El poder de negociación de los clientes

En la siguiente imagen se puede analizar cada una de ellas:

FIGURA 2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA: UNA HERRAMIENTA ANALÍTICA CLAVE

Modelo de las cinco fuerzas de la competencia: una herramienta analítica clave



Nota. Adaptado de M. E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review* 57, núm. 2 (1979), pp. 137-145; M. E. Porter, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", en *Harvard Business Review* 86, núm. 1 (2008), pp 80-86.

Los autores Thompson & Peteraf (2022) expresan que la aplicación del modelo de las cinco fuerzas para identificar la naturaleza y la intensidad de las presiones competitivas en un sector específico consta de tres etapas:

- Paso 1: Reconocer las distintas partes involucradas en cada una de las cinco fuerzas, así como los factores específicos que generan las tensiones competitivas.
- Paso 2: Valorar la magnitud de las presiones originadas por cada una de las cinco fuerzas (intensa, intermedia o leve).
- Paso 3: Evaluar si el conjunto de las cinco fuerzas apoya una elevada rentabilidad del sector. (p.57)

Se procede a detallar cada una de ellas y los criterios que se utilizan para determinar cada uno.

2.1.2.1 La competencia de los vendedores rivales

La rivalidad entre los vendedores por atraer la mayor cantidad de compradores de un producto o servicio es generalmente la fuerza competitiva más potente de las cinco. La fuerza de la competencia entre los vendedores que luchan en un sector está determinada por varios factores reconocibles. Procedo a detallar cada uno de los criterios que los autores Thompson & Peteraf (2022) recomiendan considerar:

La rivalidad aumenta y cobra más fuerza cuando:

- La demanda crece lentamente o disminuye.
- Los costos para cambiar de marca son bajos.

- Los productos de los miembros de la industria son básicos o bien débilmente diferenciados.
- Las empresas del sector tienen un exceso de capacidad de producción y/o existencias.
- Las empresas del sector tienen costos fijos o de almacenamiento elevados.
- Los competidores son numerosos o tienen casi el mismo tamaño y fuerza competitiva.
- Los rivales tienen objetivos, estrategias y/o países de origen diferentes.
- Los rivales tienen intereses emocionales en el negocio o se enfrentan a altas barreras de salida. (p.58)

La rivalidad se reduce y se transforma en una energía menos intensa en circunstancias contrarias.

2.1.2.2 La competencia de los posibles nuevos participantes en el sector

La llegada de nuevos competidores a un sector pone en riesgo la situación de las empresas que ya están consolidadas, ya que lucharán intensamente por la participación en el mercado, aumentará la cantidad de competidores en el sector y, además, elevarán su capacidad de producción. Sin embargo, la mera posibilidad de una nueva entrada genera una presión competitiva extra sobre los actuales integrantes de la industria, actuando, así como una notable fuerza competitiva. Esto ocurre porque la creíble amenaza de entrada generalmente motiva a los actores del sector a reducir sus precios e implementar estrategias defensivas para tratar de desalentar a los nuevos competidores. La seriedad de la amenaza de ingresar a un mercado específico varía según: 1) si las barreras de entrada son elevadas o reducidas, y 2) la respuesta anticipada de los actores del sector ante la llegada de nuevos competidores.

La amenaza de entrada es una fuerza más poderosa cuando:

- Es poco probable que las empresas establecidas tomen represalias contra los nuevos participantes.
- Las barreras de entrada son bajas.
Las barreras de entrada son altas (y la amenaza de entrada es baja) cuando:
- Los operadores tradicionales tienen grandes ventajas en costos con respecto a los participantes potenciales debido a:
 - Altas economías de escala
 - Importantes ventajas en costos basadas en la experiencia o efectos de la curva de aprendizaje
 - Ventajas tecnológicas
 - Clientes con fuertes preferencias por las marcas establecidas
 - Patentes y otras formas de protección de la propiedad intelectual
 - Fuertes efectos de red
 - Elevados requerimientos de capital
 - Acceso limitado a los canales de distribución y al espacio en los anaqueles
 - Políticas gubernamentales restrictivas
 - Políticas comerciales restrictivas (p.65).

2.1.2.3 La competencia de los fabricantes de productos sustitutos

Las compañías de un sector son susceptibles a la presión competitiva de las acciones de las empresas de un sector adyacente, siempre que los consumidores vean los productos de ambos sectores como adecuados sustitutos. Los sustitutos no comprenden otras marcas en su sector; este tipo de presión surge desde fuera de la industria. Los productos alternativos de otros sectores son

aquellos que pueden cumplir las mismas o parecidas funciones para el consumidor que los productos de su propio sector.

Las presiones competitivas de los sustitutos son más fuertes cuando:

- Hay buenos sustitutos fácilmente disponibles y con precios atractivos.
- Los sustitutos tienen rendimientos comparables o mejores.
- Los compradores tienen costos bajos si deciden adoptar los sustitutos.

Indicadores de aumento de la fuerza competitiva entre los sustitutos:

- Las ventas de los sustitutos crecen más rápido que las que genera la industria analizada.
- Los precios de los sustitutos se mueven para atraer una nueva capacidad.
- Aumentan las ganancias de los productores de sustitutos. (Thompson & Peteraf, 2022, p.66)

2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores en la industria como una fuerza competitiva débil o fuerte se basa en su capacidad de negociación para impactar las condiciones de suministro a su favor. Los proveedores con un alto poder de negociación generan presión competitiva por su habilidad para imponer a los integrantes del sector precios más elevados, transferir costos y restringir sus posibilidades de obtener mejores ofertas.

Frecuentemente, los pequeños comerciantes deben lidiar con la influencia de los productores cuyos artículos de marcas conocidas, ya que los compradores anticipan encontrar estos productos en las tiendas que frecuentan. Esto otorga al productor cierto control sobre los precios y, frecuentemente, el poder de negociar una ubicación favorable en los estantes.

El poder de negociación de los proveedores es mayor cuando:

- La oferta de sus productos y/o servicios es escasa.

- Los productos y/o servicios de los proveedores están diferenciados.
- Los miembros de la industria incurren en altos costos al cambiar sus compras a otros proveedores.
- El sector está más concentrado que la industria a la que venden, con un número pequeño de empresas grandes.
- Los miembros de la industria no tienen el potencial de integración regresiva para autoabastecer sus propios insumos.
- Los productos de los proveedores no representan más que una pequeña fracción del costo total del producto final.
- No hay buenos sustitutos para lo que proporcionan los proveedores.
- Los miembros de la industria no representan una fracción significativa del negocio total del proveedor. (Thompson & Peteraf, 2022, p.68)

2.1.2.5 Poder de negociación de los compradores (clientes)

La capacidad de los compradores para ejercer una fuerte presión competitiva sobre los integrantes de la industria se basa en:

- 1) El nivel de poder de negociación de los compradores
- 2) El nivel de sensibilidad de estos ante los precios.

Los compradores con un alto poder de negociación pueden restringir la rentabilidad del sector al solicitar concesiones en precios, condiciones de pago más favorables o características y servicios adicionales que incrementen los gastos de los integrantes de la industria. La atención de los consumidores hacia los precios restringe el potencial de beneficios de los actores del sector, ya que limita la habilidad de los vendedores para elevar los precios sin perder ingresos debido a la disminución en las ventas.

El poder de negociación del comprador es más fuerte cuando:

- La demanda del comprador es débil en relación con la oferta de la industria.
- Los productos de la industria están estandarizados o indiferenciados.
- Los costos del comprador para cambiar a los productos de la competencia son bajos.
- La compra representa una fracción significativa del costo total del comprador.
- El comprador tiene información completa sobre el mercado y los costos de los vendedores.
- Los compradores están bien organizados en asociaciones o grupos y tienen capacidad de poseer sus propios recursos.

Los compradores son sensibles a los precios cuando:

- Obtienen pocas ganancias o ingresos bajos.
- El producto representa una fracción significativa en el costo total del comprador.
- El producto es indiferenciado o la calidad no es un factor importante. (Thompson & Peteraf, 2022, p.71)

2.1.3 Cadena de valor

La labor de toda empresa se compone del grupo de acciones que lleva a cabo durante la producción, venta, distribución y asistencia de su producto o servicio. Cada una de las acciones que realiza una empresa internamente se unen para constituir una cadena de valor, denominada así porque el propósito fundamental de las acciones de una empresa es, en última instancia, generar valor para los consumidores. (Thompson & Peteraf, 2022, p.107).

Textualmente los autores explican que

La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias o básicas y las actividades de apoyo relacionadas que crean valor para el cliente. (p.107).

La cadena de valor de una organización está formada por dos amplias categorías de acciones: las acciones primarias, que generan valor para los clientes, y las acciones de apoyo indispensables, que optimizan y potencian el rendimiento de las acciones primarias. Las actividades primarias y secundarias que componen la cadena de valor de una empresa cambian según las características particulares del negocio de la compañía. (Thompson & Peteraf, 2022, p.107). En la siguiente imagen se describe mejor una cadena de valor.

FIGURA 3. REPRESENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA

Representación de la cadena de valor de una empresa



Nota. Basado en la discusión en Michael E. Porter, Competitive Advantage (Nueva York: Free Press, 1985), págs. 37–43.

2.1.3.1 Actividades primarias

- **Administración de la cadena de suministro:** Tareas, gastos y recursos vinculados a la adquisición de combustible, energía, materias primas, componentes y productos de los proveedores; llegada, almacenamiento y entrega a las plantas de producción; control y manejo de existencias.
- **Operaciones:** Acciones, gastos y recursos vinculados a la transformación de insumos en productos terminados (fabricación, ensamblaje, empaquetado, mantenimiento del

equipo); instalaciones, actividad operativa, control de calidad; conservación del medio ambiente.

- **Distribución:** Tareas, gastos y bienes asociados con la entrega física del producto a los consumidores (manejo de pedidos recibidos; almacenamiento de productos acabados; preparación de pedidos para el despacho; organización del transporte o entrega; creación y mantenimiento de una red de concesionarios y distribuidores).
- **Ventas y marketing:** Tareas vinculadas a los esfuerzos del equipo de ventas, publicidad y marketing, análisis y programación del mercado, la gestión y distribución.
- **Servicio:** Tareas relacionadas con el préstamo y apoyo a los compradores, como la instalación, reparación y ajuste del producto, mantenimiento, provisión de repuestos, formación a los compradores y gestión de reclamaciones.

2.1.3.2 Actividades de apoyo

- **I+D de productos, tecnología y desarrollo de sistemas:** Acciones, gastos y recursos asociados a la investigación y desarrollo (I+D) de productos, la I+D de procedimientos, la optimización del diseño de procesos, la creación de equipos, el desarrollo de software, los sistemas de comunicación, el diseño y la ingeniería por ordenador, las funcionalidades de las bases de datos y la creación de sistemas informáticos de soporte.
- **Gestión de recursos humanos:** Acciones, gastos y recursos vinculados a la elección, incorporación, formación, avance y compensación del capital humano; todo lo relacionado con el empleo; y mejora de aptitudes fundamentadas en el saber y habilidades esenciales.
- **Administración general:** Tareas, gastos y recursos vinculados a la dirección general, la contabilidad y finanzas, los temas legales y regulatorios, la seguridad, los sistemas de

gestión y de información, el establecimiento de alianzas estratégicas y la cooperación con socios estratégicos, así como otras áreas "generales".

Al enfocarse en las actividades que generan valor, la cadena de valor se convierte en una herramienta perfecta para analizar el desempeño de la propuesta de valor al cliente y el modelo de negocio de las organizaciones. Facilita el análisis detallado de la estructura de costos de estas y su capacidad para proporcionar precios económicos. Expone el valor que una compañía asigna a las acciones que incrementan la diferenciación y respaldan precios más elevados, como el mercadeo y el servicio. Asimismo, incorpora un elemento de margen de beneficio (P-C), dado que las ganancias son imprescindibles para remunerar a los dueños e inversores de la compañía, que asumen los riesgos y aportan capital. El monitoreo del margen de beneficios y las acciones de generación de valor es esencial, ya que, si una empresa no puede proporcionar valor al cliente de manera rentable (con un retorno adecuado del capital invertido), no podrá perdurar por mucho tiempo. El enfoque en la fórmula de ganancias de una empresa y su propuesta de valor para el cliente es fundamental para un modelo de negocio robusto. (Thompson & Peteraf, 2022, p.108).

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 ¿Qué es administración estratégica?

La administración estratégica se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos” (Fred R, 2023, p. 39). A partir de esta explicación, se puede definir que la administración estratégica se enfoca en combinar la gestión, el mercadeo, el comercio global, la contabilidad y las finanzas, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, entre otros, con el objetivo de alcanzar el éxito organizacional.

Por este motivo, el término administración estratégica es considerado equivalente al concepto de “planificación estratégica”. Este último se emplea más frecuentemente en el ámbito empresarial, mientras que el primero es más común en el contexto académico. En ocasiones, el término administración estratégica hace referencia a la creación, ejecución y evaluación de estrategias, mientras que la planificación estratégica se limita únicamente a la creación de estrategias. El objetivo de la administración estratégica es identificar y aprovechar nuevas y variadas oportunidades para el futuro; en cambio, la planificación a largo plazo se centra en la optimización de las tendencias actuales para el futuro.

2.2.1.1 Etapas de la administración estratégica

Según Fred R., (2023) el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La etapa inicial implica crear una visión y una misión, reconocer oportunidades y riesgos en el entorno, detectar fortalezas y debilidades internas, fijar objetivos a largo plazo, formular estrategias alternativas y elegir las estrategias adecuadas para llevar a cabo enfoques específicos. Los temas que se consideran al formular una estrategia abarcan la decisión de qué nuevos negocios introducir, cuáles abandonar, la manera de distribuir los recursos, la expansión o diversificación, la entrada en mercados globales, fusiones o alianzas, y cómo prevenir adquisiciones hostiles.

Dado que ninguna entidad cuenta con recursos infinitos, los estrategas deben seleccionar cuáles estrategias alternativas resultan más rentables. Las decisiones tomadas durante el proceso de planificación estratégica influirán en el compromiso de la organización a largo plazo con ciertos productos, mercados, recursos y tecnologías. La ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo dependerá de la estrategia elegida. Las decisiones estratégicas, para bien o para mal, pueden tener consecuencias significativas a nivel interfuncional y a largo plazo para la organización. Como mencionan los autores, “los ejecutivos de alto nivel están más capacitados

para entender las repercusiones de sus decisiones y están autorizados para destinar los recursos necesarios para llevar a cabo esas decisiones” (Fred R., 2023, p. 41).

Para que una estrategia funcione, las empresas necesitan fijar objetivos anuales o a corto plazo, diseñar políticas claras, incentivar a los empleados y destinar los recursos necesarios para cumplir esos objetivos en la gestión media y en las operaciones diarias, permitiendo así la puesta en marcha de las estrategias definidas. Este proceso implica forjar una cultura que apoye la estrategia, construir una estructura organizativa eficiente, reorientar las acciones de marketing, elaborar presupuestos realistas, crear y usar sistemas de información adecuados, y relacionar la remuneración de los empleados con los resultados de la empresa, sin olvidar el análisis del impacto de la organización en el entorno.

La evaluación de las estrategias es la fase final en la gestión estratégica. Es vital que los Directores o Gerentes estén al tanto si algunas estrategias no resultan como se espera; la valoración de la estrategia es la forma clave de averiguarlo. Debido al ajuste continuo de los elementos externos e internos, todas las estrategias pueden requerir cambios en el futuro. Fred R (2023) propone tres acciones esenciales para la valoración de estrategias:

1. Revisar los factores externos e internos que son la base para formular las estrategias actuales.
2. Medir el desempeño.
3. Aplicar acciones correctivas.

“Siempre es necesaria una revisión estratégica porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas diferentes, las organizaciones complacientes desaparecen.” (Fred R, 2023, p. 45)

2.2.1.2 Integración de intuición y análisis

Los autores Hill, Schilling, & Jones (2020, p. 38)) exponen que:

La tarea de analizar los entornos externo e interno de la organización y de seleccionar después las estrategias apropiadas constituye la formulación de estrategias. En contraste, como ya se indicó, la implementación de estrategias implica poner en acción las estrategias (o planes). Esto incluye emprender acciones congruentes con las estrategias seleccionadas de la compañía en los niveles corporativo, sectorial y funcional; asignar roles y responsabilidades entre los administradores (usualmente mediante el diseño de la estructura organizacional); asignar recursos (incluidos capital y dinero); establecer objetivos de corto plazo, y diseñar los sistemas de control y recompensas de la organización.

Por otro lado, Fred R, menciona que el proceso de la administración estratégica puede describirse como: “un método objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones empresariales importantes.” (2023, p. 54). Su propósito es organizar la información cualitativa y cuantitativa para tomar decisiones efectivas en condiciones de incertidumbre. Sin embargo, la gestión estratégica no es una ciencia pura que se pueda dominar a través de un enfoque lineal simple.

2.2.2 Ventaja competitiva

El autor Fred R, (2023) expone que “Un objetivo clave de la estrategia tanto de negocios como militar es “obtener una ventaja competitiva” (p. 58) pero ¿Qué se entiende por ventaja competitiva? Los mismos autores lo definen como “cualquier actividad que una empresa haga especialmente bien en comparación con sus rivales, o cualquier recurso que la empresa posea y que sus rivales deseen.” (p.58). Por ende, se puede entender que corresponde a aquellas características que posee la empresa que la diferencian del resto del mercado competitivo en el que se encuentra, brindándole así una posición de superioridad para competir y acceder con mayor facilidad al mercado.

La involucración en actividades y recursos eleva la ventaja competitiva mediante la disminución de costos o el aumento de la diferenciación. Aparte de incentivar la participación, Porter subraya la necesidad de que las empresas “transfieran” de forma efectiva habilidades y experiencias entre unidades de negocios independientes para lograr una ventaja competitiva. Diferentes estrategias pueden crear ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque según factores como el tipo de sector, el tamaño de la compañía y la naturaleza de la competencia.

Una de las formas en que las empresas crean ventajas competitivas actualmente, es por medio de alianzas estratégicas. Esto no solo promueve una relación ganar-ganar para cada una de las empresas/personas involucradas, sino que incentiva una mejor utilización de los recursos limitados con las que cuentan muchas compañías, especialmente las PYMES.

Kathryn Rudie Harrigan, profesora de dirección estratégica de la Columbia University, resume la tendencia hacia el aumento de las empresas conjuntas de la siguiente manera:

En el ambiente de negocios global de hoy día, que cuenta con escasos recursos, tasas rápidas del cambio tecnológico y requerimientos de capital elevados, la pregunta importante ya no es: “¿debemos establecer una alianza estratégica?” Ahora se trata de: “¿qué alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación son los más adecuados para nuestras necesidades y expectativas?”, seguida por “¿de qué manera dirigimos estas empresas con mayor eficacia?” (P.23)

Como lo explica la autora, las alianzas ya son solo un tema de generar ventaja, sino un elemento indiscutible en el enfoque estratégico de optimización de recursos para el logro de las metas propuestas.

Dentro de los recursos de mayor relevancia dentro de las empresas podemos mencionar:

- Recursos humanos: Aquellas personas que laboran para una determinada compañía, son quienes por medio de conocimiento realizan funciones en pro de los objetivos monetarios y operativos de las empresas.
- Recursos financieros: Los recursos económicos de los que dispone una empresa para poder hacer frente a sus necesidades.
- Recursos tecnológicos: Toda la tecnología que facilita la realización de funciones de los recursos humanos, su utilización y tipos dependerá de la naturaleza de la empresa.
- Recursos físicos: Todos aquellos activos materiales que pertenecen a una empresa, forman parte del activo de la compañía.
- Recursos de tiempo: Todo el tiempo del que dispone la empresa para poder llevar a cabo las funciones de la compañía y para alcanzar los objetivos propuestos.

Para poder utilizar estos recursos como ventaja competitiva de debe realizar un análisis de la capacidad actual de la empresa con cada uno de ellos, identificar las oportunidades y generar estrategias de crecimiento.

Por otro lado, Thompson & Peteraf (2022) exponen que el primer aspecto a considerar es la estrategia de competencia de la empresa. ¿Qué acciones ha implementado últimamente para captar más clientes y fortalecer su posición en el mercado? ¿ha disminuido los precios, ha optimizado el diseño de su producto, ha incorporado nuevas funcionalidades, ha incrementado la publicidad, ha ingresado a un nuevo mercado geográfico o se ha asociado con un competidor? ¿Busca obtener una ventaja competitiva a través de precios más bajos o mediante una oferta de productos superior? ¿Se enfoca en atender a una variedad de clientes o a un mercado específico y reducido? Las tácticas operativas de la compañía en lo que respecta a I+D, producción,

comercialización, finanzas, recursos humanos, tecnología de la información, entre otros, definen aún más la estrategia de la empresa, al igual que los intentos de formar alianzas con otras compañías. (p.94).

Para determinar las capacidades de una empresa, una de las herramientas que se aplica con mayor exactitud es en análisis FODA, el cual consiste en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, establecer la estrategia de una compañía en sus fortalezas más valiosas desde la perspectiva competitiva le brinda la mayor oportunidad de triunfar en el mercado.

Un aspecto fundamental del entorno interno de una organización es la calidad de los recursos y habilidades. Los recursos y habilidades de una compañía son sus activos estratégicos que definen si su influencia competitiva en el mercado será notablemente robusta o insatisfactoriamente débil. Las empresas con activos competitivos de segundo nivel casi siempre terminan ocupando una posición inferior en la industria.

Los autores indican textualmente que “Los recursos y capacidades de una empresa representan sus activos competitivos y son determinantes para su competitividad y capacidad de éxito en el mercado.” (Thompson & Peteraf, 2022, p.100)

La primera etapa implica reconocer los recursos y habilidades de la empresa. El segundo consiste en analizarlos con más detalle para verificar cuáles son los más relevantes desde la perspectiva competitiva y si pueden sostener una ventaja competitiva duradera frente a las empresas competidoras.

Las capacidades organizacionales son elementos más complicados que los recursos; de hecho, se forman mediante la utilización de recursos y dependen de una combinación específica de los recursos mientras se aplican. La mayoría de las habilidades organizacionales dependen

del conocimiento, que se encuentra en las personas y en el capital intelectual de la empresa, o en los sistemas y procesos organizacionales, que abarcan el conocimiento tácito.

Sin embargo, la estrategia no solo se basa en identificar los recursos y capacidades de la empresa, en realidad ese es solo el primer paso, para medir el poder competitivo de una empresa, es necesario ir más allá de solamente la identificación de sus recursos y capacidades y analizar su calidad. Y por esto los autores Thompson & Peteraf (2022, p.104) determinan como segundo paso identificar qué recursos y capacidades de una empresa son competitivamente superiores y hasta qué grado pueden sustentar la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores.

Para determinar si un recurso cumple con el paso dos, después de haber sido identificado se propone el modelo de las cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso, que consiste en responder 4 preguntas que procedo a citar textualmente:

¿El recurso o la capacidad de la organización es competitivamente valioso? Para cumplir con este criterio el recurso debe ser estratégicamente importante para la empresa.

¿El recurso o la capacidad es raro; es decir, es algo de lo que carecen los rivales? Si todas las empresas lo tienen, o lo pueden hacer, no lo hace competitivo.

¿El recurso o la capacidad es inimitable; es decir, es difícil de reproducir? Si es difícil de imitar mayor ventaja tendrá en el mercado.

¿El recurso o la capacidad es no sustituible; es decir, es invulnerable a la amenaza de sustitución por otros tipos de recursos y capacidades? Si se sustituye fácilmente no es un recurso que proporcione ventaja competitiva. (P.105).

2.2.3 Entorno de una empresa

Para poder determinar las estrategias que debe definir una empresa para alcanzar un crecimiento, debe realizar un análisis de su entorno. Es imprescindible que comprenda el sector

en el que opera desde una perspectiva interna, así como los recursos y capacidades con las que cuenta internamente. Los autores Thompson & Peteraf (2022, p.51) determinan que un análisis exhaustivo de los entornos interno y externo de la empresa es una condición necesaria para que los ejecutivos consigan desarrollar una estrategia que se ajuste idealmente a la realidad de la compañía, la primera evaluación de una estrategia exitosa. El pensamiento estratégico comienza con un análisis del entorno interno y externo de la empresa (que sirve como fundamento para determinar una dirección a largo plazo y formular una visión estratégica). Luego, se analizan los modelos de negocio y las estrategias alternativas más viables y, finalmente, se concluye con la selección de una estrategia específica.

Para poder realizar un análisis del entorno, debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Los elementos del macroentorno y las particularidades de la industria brindan a los vendedores oportunidades de expansión y beneficios interesantes?
2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los integrantes del sector y qué intensidad tiene cada una de ellas?
3. ¿Cuáles son los factores que provocan la transformación en la industria y cómo influirán estos cambios en la competencia y la rentabilidad del sector?
4. ¿Qué lugares en el mercado tienen los competidores de la industria? ¿Quiénes cuentan con una base firme y quiénes no?
5. ¿Qué acciones tácticas es probable que tomen los competidores a continuación?
6. ¿Cuáles son los elementos fundamentales del éxito en la competencia?
7. ¿Proporciona el sector perspectivas positivas de rentabilidad?

Adicionalmente se utilizan herramientas de apoyo, como es en caso del análisis PESTEL. Este análisis consiste en determinar los factores Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Medioambiental, Legal/regulatorio que pueden afectar a la empresa.

2.2.4 Gestión administrativa de una empresa

Para poder entender el término de gestión administrativa desde el punto de vista estratégico, se debe entender el concepto desde su base administrativa general. Desde los inicios de la administración general se definió el concepto de que la administración consiste en planear, controlar, organizar y dirigir los recursos con el objetivo de alcanzar las metas propuestas de forma eficiente. Dicha definición incluye de forma muy intrínseca algunas tareas específicas como la optimización de recursos, la generación de crecimiento económico, aumento de productividad, toma de decisiones, entre otras cosas.

Sin embargo, desde el punto de vista estratégico, se define como “la capacidad de integrar la administración, el marketing y los negocios internacionales, la contabilidad y las finanzas, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo (I&D), y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización” (Fred R, 2023, p. 34). El objetivo de la administración estratégica es generar y aprovechar nuevas y diversas oportunidades para el futuro.

Por otro lado, los autores Thompson & Peteraf (2022, p.4) nos definen la estrategia como el grupo de acciones organizadas que realizan sus líderes para aventajar a los rivales y alcanzar una rentabilidad mayor. El propósito de una estrategia bien diseñada no es únicamente el éxito competitivo momentáneo y las ganancias a corto plazo, sino el tipo de triunfo perdurable que puede fomentar el crecimiento y garantizar el futuro de la empresa a largo plazo. Para conseguirlo, la dirección debe comprometerse a tomar un conjunto de decisiones coherentes y bien pensadas sobre la manera de competir, que incluyen:

- Cómo posicionar la empresa en el mercado.
- Cómo atraer a los clientes.
- Cómo competir con los rivales.
- Cómo alcanzar los objetivos de rendimiento.
- Cómo aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado.

Por ende, tanto la gestión administrativa de una empresa, como la gestión estratégica se encuentran alineadas entre sí, garantizando un manejo correcto de los recursos, competencias, y estrategias de la empresa para garantizar que se alcancen las metas establecidas.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

En esta sección se describen las principales características de la empresa Suministros PR, donde se incluyen características geográficas del lugar, antecedentes, misión, visión, valores, organigrama, sector económico, descripción del departamento o área específica en donde se desarrolló el TFG.

En mayo de 2021, con una mezcla de emoción y nerviosismo, Juan Pablo tomó una de las decisiones más importantes de su vida: renunciar a su trabajo estable para seguir su sueño. Junto a su esposa, decidió embarcarse en esta aventura, impulsados por su pasión y el deseo de hacer algo significativo. Desde un principio, tenían en mente un objetivo claro: crear una empresa que no solo ofreciera productos de calidad, sino que también se destacara por su excepcional servicio al cliente.

Los inicios no fueron fáciles, pero cada desafío que enfrentaron les ayudó a aprender y crecer. Comenzaron con una visión y muchas ganas de innovar. Poco a poco, fueron ampliando

su portafolio de productos para adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes. Escuchar sus opiniones y sugerencias se convirtió en una parte fundamental de su estrategia, ya que creían firmemente que su éxito iba de la mano con el crecimiento y satisfacción de sus clientes.

A lo largo de estos cuatro años, han trabajado incansablemente para ofrecer no solo productos de alta calidad, sino también herramientas que mejoren la experiencia de sus consumidores. Su enfoque en el servicio al cliente ha sido su bandera, y les enorgullece saber que este valor los distingue de su competencia. Cada interacción, cada consulta y cada compra son oportunidades para demostrar el compromiso que tienen con quienes confían en ellos.

La innovación ha estado en el corazón de su empresa. Siempre están en la búsqueda de nuevos productos y soluciones que puedan ayudar a sus clientes en su día a día. Creen que el crecimiento no es solo suyo, sino el de todos aquellos que eligen ser parte de su comunidad.

Hoy, al mirar hacia atrás, sienten gratitud por el camino recorrido y emoción por lo que está por venir. Siguen soñando igual que hace cuatro años, con la firme determinación de seguir creciendo junto a sus clientes y construir un futuro brillante lleno de nuevas oportunidades.

2.3.1 Misión

La misión actual de la empresa Suministros PR es:

Ser líderes en la provisión de insumos textiles de alta calidad, ofreciendo soluciones innovadoras y servicios excepcionales que impulsen el éxito y la competitividad de nuestros clientes.

2.3.2 Visión

La visión actual de la empresa Suministros PR es:

Ser reconocidos como el socio preferido en la cadena de suministro textil, destacando por nuestra excelencia en calidad, servicio al cliente y compromiso con la sostenibilidad, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo sostenible de la industria textil a nivel global.

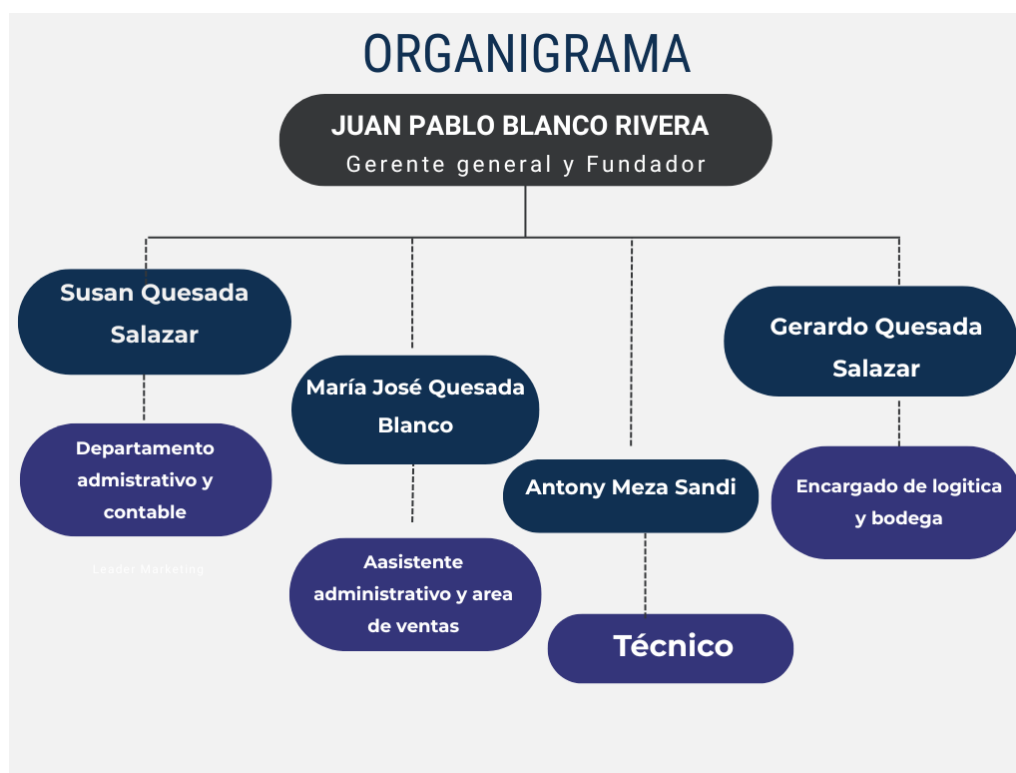
2.3.3 Valores Organizacionales

Los valores organizacionales definidos por Suministros PR son: responsabilidad, respeto, empatía, transparencia, atención al cliente, calidad, ética, integridad.

2.3.4 Organigrama

A continuación, en la figura número 4 se presenta la estructura actual de la PYME Suministros PR.

FIGURA 4. ORGANIGRAMA SUMINISTROS PR



Nota. Suministros PR, 2025.

2.3.5 Logotipo de la empresa

A continuación, en la figura número 5 se presenta el logotipo actual de la PYME Suministros PR.

FIGURA 5. LOGOTIPO DE SUMINISTROS PR



Nota. Suministros PR, 2025.

2.3.6 Portafolio de servicios

En la Tabla 1 se presenta el portafolio de servicios actual de la empresa Suministros PR, con su respectiva descripción.

TABLA 1. PORTAFOLIO DE SERVICIOS SUMINISTROS PR

Bienes y servicios	Descripción
<p>Proveer materiales, equipos y servicios técnicos especializados para negocios y emprendedores que se dedican a la personalización de productos mediante la técnica de sublimación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Repuestos y accesorios para impresoras de sublimación e impresión DTF. • Venta de Calandras, • Venta de impresoras DTF. • Venta de impresoras de sublimación refurbished. • Suministros y consumibles para máquinas de sublimación y DTF. • Parches textiles.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Etiquetas textiles.• Servicio técnico |
|--|

Nota. Suministros PR, 2025.

2.3.7 Recursos

2.3.7.1 Financieros

En cuanto la identificación de los recursos con los que disponen, en el financiero, la totalidad del dinero ha sido inversión capital del dueño, de momento no han requerido solicitar ningún crédito o préstamo.

2.3.7.2 Humano

En cuanto a los recursos humanos, tienen un equipo conformado de 5 personas que se detallan a continuación:

- Juan Pablo Blanco Rivera (encargado de ventas, toma de decisiones, compras al exterior)
- Susan Quesada Salazar (Encargada de recursos humanos y toda la parte administrativa y contable)
- Gerardo Quesada Salazar (encargado de la bodega e inventario, entradas de mercadería y reparto)
- María José Quesada Blanco (encargada de facturación, ventas, atención al público)
- Antony Meza Sandi (encargado de servicio técnico, instalación de máquinas)

2.3.7.3 Tecnológico

Como recursos tecnológicos cuentan con computadoras, cámaras de vigilancia, plancha de sublimación, datafonos, sumadora, impresora para el desarrollo de sus funciones.

Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en el cantón de Tibás, San José, Costa Rica.

2.3.8 Sector económico en el que se desarrolla

La PYMES Suministros PR se desarrolla principalmente en el sector terciario, también conocido como el sector de servicios o comercial, dado que se dedica a tareas como:

- La distribución y venta de productos.
- Atención al cliente, incluyendo asesoramiento técnico, asistencia después de la venta o formación en el manejo de equipos.
- Importación y distribución, dado que los productos provienen del exterior.

2.3.9 Departamento o Área en el que se desarrolla el proyecto

El presente proyecto se desarrollará en una PYMES, por lo que se abarcarán todas las áreas funcionales de la empresa, estas son: Gerencia General, Mercadeo y Ventas y Publicidad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo presenta el marco metodológico del proyecto, el cual contiene las decisiones de método que se tomaron para el desarrollo de este proyecto y que permitieron asegurar rigor científico en la obtención de los resultados. Encontrará información referente al enfoque y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la estrategia de muestreo, las variables de investigación y la estrategia de análisis de datos.

3.1 ENFOQUE

En este apartado se indica el paradigma de investigación desde el cual se planteó realizar su estudio. Así también, se justificarán las razones de la decisión para escoger entre un paradigma y otro.

La base teórica indica, en el caso del enfoque cualitativo, que este corresponde según Trejo Sánchez en “descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observados. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos” (p. 15).

En el caso del enfoque cuantitativo, la autora expresa que corresponde a aquel que “en su desarrollo utiliza la práctica habitual y necesaria del uso de la estadística” (p.16)

Adicionalmente señala que:

Los datos que emanan de investigaciones cuantitativas son considerados, a menudo, como tangibles, rigurosos y fidedignos. Dichos adjetivos sugieren que estos datos poseen una precisión considerable, han sido recogidos mediante procedimientos sistemáticos y pueden ser fácilmente contrastados por otro investigador (p. 17).

Para el enfoque mixto, Trejo Sánchez (2021) explica que:

Hay un debate académico sobre una supuesta contradicción entre la investigación cualitativa y la cuantitativa. Un debate equivocado en el que se confunden dos tipos de lenguaje, el conceptual (cualitativo) y el cuantificador (numérico o digital), con dos tipos de investigación científica,

pero no existe ninguna contradicción real entre ambas sino complementariedad, porque son parte de un continuo de niveles de investigación científica que refleja la unidad existencial entre lo cualitativo y lo cuantitativo en el universo (p. 18).

Para el presente caso, se pretende adoptar un enfoque de tipo cualitativo pues el proceso de la investigación radica en experiencias, sensaciones, pensamientos y opiniones de los entrevistados.

3.2 ALCANCE

Para el apartado de alcance se abarcarán los dos tipos que corresponden al enfoque cualitativo, que corresponden a investigación exploratoria e investigación descriptiva.

En el caso de la investigación exploratoria, la autora Trejo Sánchez (2021) lo detalla como:

Es un primer conocimiento de los problemas o condiciones del fenómeno objeto de estudio. Se trata, por tanto, de una investigación de carácter previo a la investigación definitiva. Se realiza para conocer de manera general algo sobre lo que no se ha investigado aún o sobre lo que existen muy pocos datos. El contacto con el objeto de estudio puede hacerse por diferentes vías: observación directa y observación indirecta, y por medio del análisis preliminar de documentos diversos que traten sobre el tema. (p.19).

Mientras que en el caso de la investigación descriptiva se utiliza cuando:

Solamente pretende narrar la realidad. Se lleva a cabo cuando se quiere mostrar las características de un grupo, de un fenómeno o de un sector, a través de la observación y medición de sus elementos. No se manipula ninguna variable. Se limita a observar y describir los fenómenos (estudios de casos, encuestas, estudios de seguimiento, estudios etnográficos) y responde a preguntas de investigación del tipo "cómo" y "qué". (p.20).

Expuesto lo anterior se determina que el alcance de esta investigación es descriptivo dado que la temática ya ha sido explorada. Además, no se tienen antecedentes que sirvan como base para el análisis y la comparación.

3.3 DISEÑO

En el caso de los diseños cualitativos, estos se componen por teoría fundamentada, narrativo, hermenéutico, biográfico, estudio de casos, fenomenológico, etnográfico e investigación-acción y se procederá a detallar cada uno de ellos.

En el caso de teoría fundamentada “Es un método cualitativo que permite construir teorías a partir del análisis sistemático de datos recolectados. Se basa en la codificación constante y comparativa de datos para identificar patrones y categorías emergentes.” (Campus de Gipuzkoa, 2020, sin número de página).

Narrativo es aquel que “Estudia cómo las personas construyen significado a través de historias. Se centra en las narrativas personales como forma de comprender experiencias humanas.” (Campus de Gipuzkoa, 2020, sin número de página).

En el caso de hermenéutico, “Busca interpretar los significados profundos de los textos, discursos o experiencias humanas, considerando el contexto histórico y cultural del fenómeno.” (Trejo Sánchez, 2021, p.33).

Biográfico por su parte, “Analiza la vida de una persona a través de documentos personales, entrevistas o relatos de vida, con el fin de comprender su experiencia desde una perspectiva individual y social.” (Campus de Gipuzkoa, 2020, sin número de página).

Estudio de casos, “este método representa el estudio de un único caso o de varios, en el que se combinan distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.” (Trejo Sánchez, 2021, p.33).

Fenomenológico, “busca comprender cómo las personas experimentan un fenómeno específico, explorando sus vivencias y percepciones sin juicios previos.” (Campus de Gipuzkoa, 2020, sin número de página).

Etnográfico, "Es considerada una rama de la antropología que se dedica a la observación y descripción de los diferentes aspectos de una cultura, comunidad o pueblo determinado, como el idioma, la población, las costumbres y los medios de vida" (Trejo Sánchez, 2021, p.34).

Y finalmente la Investigación-acción, que corresponde a:

El método de investigación-acción también es conocido como investigación cooperativa, debido a que es ejercido por un grupo o colectivo al participar en conjunto. Es una forma de indagación introspectiva, emprendida en situaciones sociales con objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas, así como la comprensión de estas y de las situaciones en que tienen lugar, este método realiza, simultáneamente, la expansión del conocimiento científico y la solución de un problema, mientras aumenta también la competencia de sus respectivos participantes (sujetos coinvestigadores), al ser llevada a cabo en colaboración, en una situación concreta y mediante la realimentación de la información en un proceso cíclico (p. 35).

La investigación-acción es la adecuada para este análisis, ya que facilita un proceso diagnóstico, de planificación, de intervención y de valoración que se repite en ciclos, integrando a los integrantes de Suministros PR de forma dinámica. Esta perspectiva procura no solo entender a fondo la situación de la PYMES, sino también modificarla por medio de la aplicación de un esquema estratégico ajustado a sus requerimientos concretos. Adicionalmente primero se realizará una investigación y seguidamente una propuesta de mejoras.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

Gerente General y cuatro colaboradores operativos de Suministros PR, en el primer cuatrimestre del 2025.

3.4.2 Tipo de muestra

Para este estudio no se hace necesaria la extracción de una muestra, ya que la empresa únicamente mantiene cinco colaboradores, por lo que la recolección de la información se hará tomando en cuenta la totalidad la población.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

TABLA 2. CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y DE EXCLUSIÓN

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Colaboradores de la empresa con criterio y conocimiento de los temas relacionados con la investigación.	Colaboradores de nuevo ingreso, con menos de 4 meses de haber ingresado a la empresa.
Contar con una estructura mínima que permita aplicar herramientas de análisis.	Personal externo, temporal o subcontratado que no tenga conocimiento profundo del funcionamiento interno.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

“Es fundamental que el investigador reflexione constantemente sobre el impacto que puede tener su estudio. En ninguna circunstancia debe desarrollarse un proyecto que cause daño, afecte negativamente a las personas o al entorno natural.” (Trejo Sánchez, 2021, p.106).

Esta investigación se desarrollará bajo principios éticos fundamentales que garanticen el respeto, la confidencialidad y la autonomía de las personas participantes. Se tomarán los siguientes cuidados éticos para el manejo de la información:

- **Consentimiento informado:** Antes de participar, cada persona recibirá un documento de consentimiento informado que explicará los objetivos del estudio, la metodología, los beneficios esperados, los posibles riesgos y sus derechos como participantes. Solo se incluirán en la investigación quienes firmen dicho consentimiento.

- Derecho a la participación voluntaria: La participación será completamente voluntaria. Las personas podrán retirarse del estudio en cualquier momento, sin necesidad de justificar su decisión y sin que esto implique consecuencias negativas.
- Contacto con los participantes: Las personas participantes serán contactadas directamente por la persona investigadora a través de medios institucionales o personales previamente autorizados (correo electrónico, llamadas o reuniones presenciales), garantizando siempre el respeto a su privacidad.
- Uso responsable de la información: Los datos recolectados serán utilizados exclusivamente para fines académicos y de mejora organizacional. No se compartirán con terceros ajenos al equipo de investigación sin el consentimiento correspondiente.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La autora (Trejo Sánchez, 2021, p.57) explica que, al diseñar un instrumento de investigación, es esencial tener presentes los objetivos del estudio y los límites del alcance investigativo, es decir, lo que se pretende describir, explicar o proponer sobre el fenómeno en cuestión. Estos instrumentos son fundamentales para recolectar los datos necesarios que permitan comprobar hipótesis y aplicar las técnicas seleccionadas.

Validez y confiabilidad

Un instrumento debe ser válido y confiable. Cuanto mayor sea su nivel de validez y confiabilidad, menor será el margen de error en los datos obtenidos. La confiabilidad implica que diferentes investigadores, al aplicar el mismo instrumento a una población, obtengan resultados similares. La validez se cumple cuando el instrumento recoge exactamente la información para la que fue diseñado. (p.57)

Validación

Validar un instrumento significa someterlo a prueba. Esto se logra principalmente mediante la revisión y evaluación por parte de expertos, quienes pueden ser los mismos aplicadores o investigadores con experiencia, y que aportan sugerencias para mejorar su diseño. (p.57)

Para esta investigación se utilizará específicamente la entrevista con preguntas abiertas, la cual se compone según la autora Trejo Sánchez por las siguientes características:

Este tipo de pregunta permite respuestas libres y textuales, sin opciones predefinidas. Su extensión y profundidad dependen tanto del tipo de pregunta como del interés del encuestado. Se utiliza principalmente en investigaciones exploratorias, especialmente cuando se tiene poca información sobre el tema.

Características principales:

- No restringen las posibles respuestas desde el inicio.
- Son útiles para obtener información detallada o conocer percepciones generales sobre un tema.
- Fomentan respuestas espontáneas.

Recomendación:

Es importante filtrar cuidadosamente la información obtenida, ya que la libertad en las respuestas puede llevar a desviaciones del tema central del estudio. (p.60)

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

En este apartado se definirán las categorías cualitativas que se utilizarán en la presente investigación.

TABLA 3. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros PR.	Análisis del entorno	Determinar dentro de los factores político, económico, sociocultural, tecnológico, medioambiental, legal/regulatorio, las afectaciones previstas para la compañía.	Entrevista con preguntas abiertas a los encargados de la parte administrativa, adicionalmente se utilizarán fuentes secundarias como información complementaria.	Macroambiente Ambiente competitivo	Factores del macroentorno: Factor Político Factor Económico Factor Sociocultural Factor tecnológico Factor macroambiental Factor legal 5 Fuerzas de Porter: Rivalidad entre competidores existentes Amenaza de nuevos entrantes Poder de negociación de los proveed	Entrevista con preguntas abiertas .

					ores Poder de negocia ción de los clientes Amena za de product os sustitut os	
Catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministro s PR.	Cadena de Valor	El propósito fundamental de las acciones de una empresa es, en última instancia, generar valor para los consumidor es	Entrevista con preguntas abiertas a todo el personal de la empresa.	Actividades primarias y Actividades de Apoyo	Activid ades primari as: Admini stración de la cadena de suminis tro Operaci ones Distrib ución Ventas y marketi ng Servici o Activid ades de Apoyo: I+D de product os, tecnolo gía y desarrol lo de	Entrevi sta con pregunt as abiertas .

					sistemas Gestión de recursos humanos Administración general	
Relacionar el entorno de la PYMES Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico	Ventaja Competitiva Plan Estratégico	Ventaja competitiva: cualquier actividad que una empresa haga especialmente bien en comparación con sus rivales, o cualquier recurso que la empresa posea y que sus rivales deseen. Plan Estratégico: el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos.	Entrevista con preguntas abiertas a los encargados de la parte administrativa, adicionalmente se utilizarán fuentes secundarias como información complementaria.	Recursos y capacidades Formulación, implementación y evaluación de estrategias	¿El recurso o la capacidad de la organización es competitivamente valioso? ¿El recurso o la capacidad es raro; es decir, es algo de lo que carecen los rivales? ¿El recurso o la capacidad es inimitable; es decir, es	Entrevista con preguntas abiertas.

					<p>difícil de reproducir? ¿El recurso o la capacidad es no sustituible; es decir, es invulnerable a la amenaza de sustitución por otros tipos de recursos y capacidades? Crear una visión y una misión, reconocer oportunidades y riesgos en el entorno, detectar fortalezas y debilidades</p>	
--	--	--	--	--	--	--

					internas , fijar objetivos a largo plazo, formular estrategias alternativas y elegir las estrategias adecuadas para llevar a cabo enfoques específicos	
--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

La autora (Trejo Sánchez, 2021, p.47) explica que, en el caso de las estrategias de análisis de datos cualitativos, corresponden a las características que definen a un objeto o fenómeno.

Cada propiedad lo distingue de otros por ser única, mientras que la calidad representa una visión general del objeto en su conjunto.

Las técnicas cualitativas se centran en datos subjetivos como ideas, percepciones, opiniones o creencias. Estas técnicas también se conocen como estructurales, ya que permiten comprender cómo distintos grupos sociales construyen su realidad, sus opiniones y aspectos subjetivos.

El objetivo principal de estas técnicas es obtener información basada en cómo las personas perciben y actúan en su entorno. Además, son herramientas útiles para tomar decisiones fundamentadas en las proyecciones de expertos.

En general, estas metodologías buscan explorar y describir los significados y vivencias de las personas, y sus resultados suelen presentarse en forma de narraciones escritas.

En el caso de la entrevista, que es el método aplicado a esta investigación, la autora (Trejo Sánchez, 2021, p.53) establece que esta corresponde a una técnica de carácter empírico que consiste en una interacción directa entre el investigador y la persona entrevistada, con el propósito de obtener respuestas verbales relacionadas con un tema específico. Esta técnica permite recopilar información de manera inmediata a través de una conversación estructurada, en la que participan personas seleccionadas previamente. Se realiza mediante preguntas amplias y detalladas.

Gracias a la entrevista, se puede acceder a información relevante sobre un tema de investigación determinado. En este sentido, se considera una herramienta fundamental para conocer datos considerados “objetivos” sobre la realidad.

Dado que se aplicarán entrevistas en esta investigación, se realizarán transcripciones de las mismas a la tesis.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se presentan de forma detallada los resultados obtenidos a lo largo del proceso investigativo, organizados conforme al orden de los objetivos específicos establecidos en el estudio. Cada objetivo es respaldado con la información recolectada mediante entrevistas aplicadas a los miembros de la empresa, según su respectivo puesto.

Las entrevistas fueron estructuradas con preguntas abiertas, lo que permitió obtener respuestas amplias y contextualizadas, facilitando así una mejor comprensión de las experiencias y percepciones de los participantes. Los resultados cualitativos se presentan conforme a las categorías de análisis previamente definidas, sin incluir interpretaciones o valoraciones, ya que este apartado se limita exclusivamente a la exposición de los datos obtenidos.

Las entrevistas fueron aplicadas a los siguientes colaboradores de la empresa:

- Juan Pablo Blanco Rivera – Gerente General y Fundador
- Susan Quesada Salazar – Encargada del Departamento Administrativo y Contable
- María José Quesada Blanco – Asistente Administrativo y Área de Ventas
- Gerardo Quesada Salazar – Encargado de Logística y Bodega
- Antony Meza Sandi – Técnico

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a cada uno de los objetivos específicos del estudio.

4.1 Determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros

PR

4.1.1 Factores del macroentorno

Factor Político

1. ¿Qué regulaciones gubernamentales actuales afectan la importación de equipos como calandras o impresoras DTF?

R/ De momento ninguna. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

2. ¿Hay permisos que se deben considerar para la compra de estos equipos considerando que son adquiridos en China y EE. UU?

R/ Con los actuales no se requieren permisos. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

3. ¿Cómo percibe la estabilidad política del país en relación con la operación de Suministros PR?

R/ La estabilidad política del país es fundamental para la operación de Suministros PR. Un entorno político estable fomenta un clima de confianza para las inversiones y el comercio. Sin embargo, cualquier cambio en la política podría afectar regulaciones, impuestos o tarifas, repercutiendo directamente en nuestras operaciones. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

4. ¿Cómo influye la política fiscal en la planificación financiera de la empresa?

R/ La política fiscal impacta significativamente su planificación financiera, ya que determina los impuestos que debemos pagar y las obligaciones fiscales que debemos cumplir. Cambios en las tasas impositivas pueden afectar nuestras proyecciones de flujo de caja y costos operativos, lo que nos obliga a ser más estratégicos en la gestión de

recursos. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Factor Económico

5. ¿Cómo ha impactado la inflación o el tipo de cambio en la adquisición de suministros y equipos?

R/ La inflación y el tipo de cambio han tenido un bajo impacto en nuestros costos de adquisición. La inflación puede aumentar los precios de los suministros locales, mientras que un tipo de cambio desfavorable incrementa el costo de los equipos importados. Sin embargo, el tipo de cambio ha estado muy estable en los últimos meses, y eso nos beneficia a poder mantener los costos de equipos y suministros. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

6. ¿Qué estrategias ha implementado para mantener precios competitivos ante cambios en el tipo de cambio? Considerando que los equipos son comprados en moneda extranjera y vendidos en moneda nacional.

R/ Hemos implementado varias estrategias, como la compra anticipada de insumos cuando las tasas de cambio son favorables y la diversificación de proveedores. También consideramos ajustar los precios de manera gradual en función de las fluctuaciones del tipo de cambio para no perder competitividad en el mercado local y tenemos un margen de ganancia grande que les permite jugar con los precios. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

7. ¿Tiene la empresa algún crédito? En caso de que sí, comenta cuál fue el plazo fijado y si mantiene tasa de interés fija o variable.

R/ No tenemos créditos. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Factor Sociocultural

8. ¿Las personas que adquieren los equipos de sublimación suelen tener una posición económica alta-media o baja? Esto considerando el precio de los equipos.

R/ Generalmente, los clientes se encuentran en una posición económica media-alta. Esto implica que sus productos son más atractivos para emprendedores y pequeñas empresas con un capital disponible. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

9. ¿Cómo se adapta la empresa a las preferencias de personalización del consumidor costarricense?

R/ Nos adaptamos a las preferencias de personalización del consumidor costarricense ofreciendo opciones personalizadas en nuestros productos. Además, mantenemos un canal de comunicación abierto para recibir feedback y ajustar nuestra oferta según las tendencias y gustos del mercado, buscando nuevos productos y servicios. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Factor Tecnológico

10. ¿Qué avances tecnológicos recientes han influido en la oferta de productos como impresoras DTF, calandras y demás equipos?

R/ En cuanto a lo que son los parches textiles, la inteligencia artificial nos ayuda en poder visualizar le producto antes de su producción. En cuanto a los equipos siempre estamos al tanto de las nuevas tecnologías para ofrecer las mejores alternativas a nuestros clientes.

Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

11. ¿Cómo evalúa la capacidad de Suministros PR para mantenerse actualizada tecnológicamente?

R/ Estamos siempre pendientes de las actualizaciones en nuestros equipos, para brindarle a nuestros clientes lo mejor del mercado. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

12. ¿Se puede satisfacer la necesidad de brindar productos de última tecnología si el consumidor lo solicitara?

R/ Sí, siempre que exista flexibilidad en la oferta y una buena relación con proveedores de tecnología avanzada. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

13. ¿Qué herramientas digitales utilizan los departamentos de la empresa para realizar sus funciones habituales?

- Sistema de facturación
- Microsoft Office (Word, Excel)

- Adobe. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

14. ¿Consideran que el uso de tecnología ha traído mejoras a la empresa?

R/ La automatización de procesos, la eficiencia en la producción y la capacidad de personalización hacen que haya una mejora general en la competitividad. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Factor Medioambiental

15. ¿Qué prácticas sostenibles ha considerado o implementado en la operación de la empresa?

R/ Practicamos el reciclaje en la medida de lo posible, en otros aspectos no se han considerado ninguna otra práctica. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

16. ¿Existen preocupaciones ambientales relacionadas con los consumibles o residuos de los procesos?

R/ Se utilizan materiales reciclables, reducción de residuos, y prácticas de eficiencia energética. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

17. ¿Qué medidas se toman con los insumos que se desechan por errores, fallas o por sobrantes de material una vez se realizan las sublimaciones?

R/ Se busca siempre su reutilización. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

¿Tiene la empresa política para el uso de residuos?

R/ No. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Factor Legal

18. ¿Qué normativas legales afectan la comercialización de productos importados?

R/ Entre las normativas legales que pueden afectar la comercialización de productos importados se incluyen regulaciones para la importación de productos, patentes, ley de protección al consumidor, y ley de promoción a la competencia. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

19. ¿Cómo gestiona la empresa el cumplimiento de requisitos fiscales y aduaneros?

R/ Todas las importaciones que se realizan de la mano de un agente aduanal, ellos nos orientan con todos los pagos correspondientes. En cuanto a cumplimientos fiscales, nuestro sistema contable nos ayuda a estar al día. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

20. ¿Qué requisitos fiscales y aduaneros debe cumplir la empresa para poder realizar importaciones?

R/El único requisito es estar inscritos en el ministerio de hacienda como importadores.

Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

21. ¿Se ajusta la empresa al Código de Trabajo de Costa Rica para contratar colaboradores?

R/ Si. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

22. ¿Se ajusta la empresa al Ministerio de Hacienda para realizar los pagos tributarios correspondientes?

R/ Si. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

4.1.2 Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes

23. ¿Cómo considera que se encuentra la competencia actual en el mercado de suministros para sublimación en Costa Rica?

R/ La competencia es bastante grande, más que todo a nivel de precios. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

24. ¿Cuántos proveedores conoce usted que se dediquen al mismo negocio en el país?

R/ En cuanto a la venta de equipo, suministros y repuestos ronda entre 8 y 10. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

25. ¿Qué productos ofrece usted que no ofrezcan los demás competidores?

R/ Parches textiles. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

26. ¿Considera que los precios que maneja Suministros PR son competitivos en el mercado?

R/ Si, trabajamos todos los días para mantener nuestros precios más competitivos.

Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

27. ¿Cómo considera su capacidad de producción y existencias de inventario?

R/ Podemos satisfacer las necesidades de producción de nuestros clientes y en cuanto a las existencias de inventario siempre tratamos de ir un paso adelante, hacemos un conteo del inventario todos los meses, para reabastecer cuando sea necesario. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Amenaza de nuevos entrantes

28. ¿Considera que las barreras de entrada al negocio de venta de equipo de sublimación en Costa Rica son altas o bajas?

R/ Bajas. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

29. ¿Conoce usted de alguna marca que se dedique a la venta de productos de sublimación que considere preferida entre los consumidores?

- Epson
- Mimaki

- Color Make. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

30. ¿Cómo son los canales de distribución de Suministros PR?

R/ En cuanto a los canales de distribución cortos, dependemos de un proveedor y después va directo al cliente. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Poder de negociación de los proveedores

31. ¿Qué tan dependiente es la empresa de proveedores internacionales? ¿Cómo maneja esa relación?

R/ Somos muy dependientes, por lo tanto, manejamos los pedidos de manera semanal y quincenal para mantener siempre los productos en stock. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

32. ¿La oferta de los productos por parte de los proveedores es amplia o escasa?

R/ Es bastante amplia. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

33. ¿Con cuántos proveedores mantiene negociaciones y en qué país se encuentran?

R/ Contamos con 10 proveedores, todos son de China. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

34. Si por alguna situación debiera cambiar de proveedores, ¿Conoce otros proveedores en el mercado que le puedan brindar los mismos productos y servicios?

R/Si, pero no con los mismos precios y tiempos de entrega. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

35. ¿Hay flexibilizaciones en los precios, descuentos o promociones que le ofrezcan los proveedores internacionales bajo ciertas condiciones?

R/En cuanto a los equipos no se maneja ningún tipo de descuento, ni promoción, en cuanto a los suministros y parches textiles en algunos nos dan la opción de un precio al por mayor dependiendo de la cantidad de compra. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

36. ¿Cómo se gestionan los pagos y condiciones con los proveedores actuales?

R/ Todas nuestras compras se realizan de contado. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Poder de negociación de los clientes

37. ¿Qué tan exigentes son los clientes en cuanto a precios, calidad y soporte técnico?

R/ Son bastante exigentes. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

38. ¿Se ofrecen descuentos, condiciones de pago diferenciadas o promociones a los clientes?
¿Bajo qué condiciones?

R/ Los métodos de pago que trabajamos son, efectivo, transferencias, simpe móvil, link de pago. No manejamos promociones. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

39. ¿Considera que los productos de Suministros PR son accesibles al mercado o hay precios más bajos por los mismos productos o servicios?

R/ Si son accesibles, pero también hay precios más bajos. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

40. ¿Se han realizado estudios de mercado en la actualidad?

R/ No. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Amenaza de productos sustitutos

41. ¿Existen tecnologías o métodos alternativos a la sublimación que representen una amenaza para su modelo de negocio?

R/ De momento no. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

42. Si usted no puede proveer un producto o servicio por escasez, ¿Puede el consumidor conseguirlo fácilmente en otra empresa?

R/ El papel de sublimación, las tintas, algunos repuestos y la maquinaria si, los parches textiles no. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

4.2 Catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministros

PR

4.2.1 Actividades Primarias

Ventas y marketing

43. ¿Qué canales de venta utiliza actualmente Suministros PR para atraer a sus clientes?

R/ Actualmente utilizamos las redes Sociales, nuestro WhatsApp y correos para intentar tener un alcance con potenciales clientes internacionales. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

44. ¿Qué tipo de estrategias, promocionales o campañas han utilizado recientemente?

R/ Recientemente intentamos lanzar algunas promociones en algunos de nuestros artículos y anunciarlas por nuestras redes sociales para tener mayos alcance. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

45. ¿Cómo se identifican las necesidades del cliente para ofrecer productos adecuados?

R/ Al hablar con el cliente intentamos prestar atención a los detalles para analizar si lo que están buscando verdaderamente es una solución o bien si tenemos algún otro producto que realmente se adapte a sus necesidades del momento. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

46. ¿Qué herramientas utiliza para dar seguimiento a los clientes potenciales y actuales?

R/ Utilizamos WhatsApp, correos electrónicos y en algunas ocasiones llamadas telefónicas. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

47. ¿Qué herramientas digitales utiliza la empresa para promocionarse?

R/ Redes sociales únicamente. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

48. ¿Qué alcance tiene la página de Suministros PR en las plataformas o redes sociales?

R/ Tiene un alcance en promedio de más de 200 personas, que ven nuestras redes y se interesan en nuestros servicios. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

49. ¿Qué tan personalizada es la atención con el cliente en el proceso de venta?

R/ Intentamos ofrecer una atención 100% especializada siempre enfocándonos en la necesidad del cliente y en poder resolver sus necesidades a tiempo y brindando un buen servicio. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

Servicio

50. ¿Se brinda seguimiento al cliente después de la venta?

R/ Si, siempre nos comunicamos con el cliente para corroborar que estén satisfechos y que no hayan tenido inconvenientes. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

51. ¿Cuentan con alguna política para dar seguimiento a quejas o reclamos?

R/ De momento al recibir alguna queja, nuestro jefe es el que se encarga de manejarlas y de intentar brindar una solución para mantener a los clientes satisfechos. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

52. ¿Cómo se asegura la disponibilidad de repuestos para los clientes?

R/ Manejamos un inventario y nos mantenemos pendientes de que cuando nuestro stock se está agotando lograr hacer los pedidos a tiempo para asegurarnos tener repuestos disponibles todo el tiempo. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

53. ¿Qué tipo de formación o asesoría se ofrece a los compradores sobre el uso de los productos?

R/ Las asesorías van a depender del producto que se esté vendiendo, pero generalmente le explicamos al cliente sobre el producto que está llevando, le explicamos como colocarlo y le brindamos indicaciones para que todo salga de la mejor forma, en algunos casos en los que necesiten mayor apoyo, les brindamos algunos videos o imagen que les pueden servir de guía. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

54. ¿Se le brinda seguimiento al cliente después de realizar algún soporte técnico?

R / No. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

55. ¿Cómo se gestionan las solicitudes de reparación, ajustes o mantenimiento?

R / Por medio telefónico o WhatsApp. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

56. ¿Qué tan frecuente es la capacitación técnica que brinda Suministros PR a los clientes sobre el uso de los equipos?

R/ Capacitaciones bajo compra de equipo. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

57. ¿Cómo se documentan y reportan los casos técnicos atendidos?

R / Por medio de un grupo de WhatsApp (se ha dejado de usar). Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

Distribución

58. ¿Cómo se organiza el proceso de preparación y despacho de pedidos?

- i. Se reciben los pedidos
- ii. Se confirman los pagos
- iii. Se alistan los pedidos
- iv. Se organiza la ruta. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

59. ¿Qué criterios se utilizan para priorizar entregas o gestionar rutas?

R/ Analizar la urgencia del cliente, para priorizar las entregas en orden de urgencia y a la hora de gestionar la ruta se analizan las diferentes locaciones, para entregar de la ubicación más cercana a la más lejana, para agilizar las entregas y tener menor tiempo de

espera. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

60. ¿Cuánto debe esperar un cliente para que su pedido sea entregado?

R/ El tiempo de entrega varía ya que dependemos de que el cliente realice el pedido y confirme el pago para poder acomodar la ruta y analizar la urgencia. Normalmente se procura que sea entre 8 y 24 horas. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

61. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza para el control de inventario y seguimiento de entregas?

R/ El inventario de bodega se realiza una vez por mes o cuando un producto está teniendo mayor movimiento en comparación a los otros. Se realiza a mano y luego se pasa a nuestro sistema digital. El seguimiento de entregas se hace comunicándonos entre compañeros y con la firma de los clientes en la boleta de entrega de mercadería.

Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

62. ¿Qué desafíos enfrenta para cumplir con los tiempos de entrega?

R/ El desafío más grande es el tráfico que podamos encontrar ya que varía diariamente y es algo que no podemos controlar. También el tiempo que duramos alistando los pedidos y la cantidad de pedidos que salgan en la misma ruta. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

63. ¿Cómo se asegura que los productos lleguen en buen estado al cliente?

R/Empacando muy bien los productos, para que vayan seguros a la hora de ir a entregarlos, para que lleguen de forma adecuada a los clientes sin importar el transcurso

del trayecto. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

Operaciones

64. ¿Qué procedimientos sigue para el almacenamiento adecuado de productos y equipos?

R/ Se siguen todas las indicaciones de los proveedores, para tener todo en condiciones óptimas. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

65. ¿Cómo se asegura el mantenimiento del orden y la limpieza en la bodega?

R/ Se realiza una limpieza profunda una vez por semana y durante el resto de los días nos aseguramos de mantener todo limpio y en su lugar y de que todo este recogido a la hora de salir. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

66. ¿Qué medidas se toman para prevenir daños o pérdidas de inventario?

R/ Nos aseguramos de tener un buen almacenamiento de los productos, para que estén en óptimas condiciones. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

67. ¿Se realiza una revisión de los equipos antes de ser despachados?

R/ Se revisa el estado físico de los productos. Pero no se prueban ya que la mayoría de los repuestos son electrónicos y no hay forma de probarlos antes de instalarlos. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

68. ¿Cuáles son las tareas principales que realiza en el proceso de instalación, mantenimiento o ajuste de los equipos?

- Ensamblar plotters siguiendo las especificaciones técnicas.
- Realizar diagnóstico y reparación de fallas mecánicas, eléctricas o de software.
- Limpieza profunda de componentes internos (cabezales, bandejas, ventiladores) para prevenir obstrucciones. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

69. ¿Qué procedimientos sigue para asegurar la calidad del trabajo técnico?

R / Seguir los procedimientos técnicos en base a documentación Epson. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

70. ¿Qué tipo de herramientas o equipos considera esenciales para su labor diaria?

- Herramientas básicas (destornilladores, paños, y jeringas)
- Software de servicio y firmware actualizado. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

71. ¿Cómo se asegura el cumplimiento de normas de seguridad durante las operaciones?

- Uso de guantes al manipular tintas.
- Desconexión de equipos antes de cualquier intervención. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

72. ¿Qué mejoras propondría para optimizar los procesos técnicos o reducir tiempos de intervención?

- Utilizar un sistema de historial técnico digitalizado por equipo para agilizar diagnósticos.
- Mejorar capacitación. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

4.2.2 Actividades de Apoyo

Administración de la cadena de suministro

73. ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas sobre la selección y negociación con proveedores?

R/ Nos basamos en los beneficios que nos puedan ofrecer en cuanto a precios, tiempos de entrega y calidad del producto. También tomamos en cuenta el feedback de otros clientes de estos proveedores. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

74. ¿Qué criterios utiliza para evaluar la eficiencia del almacenamiento y manejo de inventario?

R/Por medio de las ventas mensuales. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

75. ¿Qué retos enfrenta la empresa en la importación y distribución de equipos especializados?

R/Conocimiento previo antes de importar. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Margen y ganancias

76. ¿Qué productos o servicios representan los márgenes más altos para la empresa?

- Parches textiles
- Llaveros

- Chips. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

77. ¿Cómo se equilibra la rentabilidad con la accesibilidad de precios para los emprendedores?

R/ Ofrecemos diferentes líneas de productos que varían en calidad y precio. Esto nos permite atender tanto a emprendedores que buscan opciones asequibles como a aquellos que están dispuestos a invertir en productos premium. También consideramos descuentos por volumen. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

78. ¿Qué estrategias ha implementado para mejorar los márgenes sin comprometer la calidad?

R/ Venta al por mayor. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

79. ¿Cómo se calculan y analizan los márgenes de ganancia por producto o servicio?

R/ Los márgenes de ganancia se calculan restando el costo de cada producto del precio de venta. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

80. ¿Qué indicadores financieros se utilizan para evaluar la rentabilidad?

R/ No utilizamos ningún indicador. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

I+D de productos, tecnología y desarrollo de sistemas

81. ¿Qué innovaciones ha impulsado la empresa en productos o procesos en los últimos años?

R/ Ninguno. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

82. ¿Cómo se evalúa la viabilidad de invertir en nuevas tecnologías o sistemas?

R/ Según las necesidades que se vayan presentando. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

83. ¿Qué papel juega la digitalización en la mejora de la eficiencia operativa?

R/ Nos ha permitido automatizar muchas de nuestras operaciones, desde el manejo del inventario hasta la gestión de pedidos. Esto no solo reduce errores, sino que también mejora la velocidad de respuesta al cliente. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Gestión de recursos humanos

84. ¿Qué políticas existen para la capacitación y desarrollo del personal?

R/ No tenemos ninguna política. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

85. ¿Cómo se identifican y retienen los talentos clave dentro de la empresa?

R/ Se identifican de acuerdo con los resultados en sus tareas y se les da un plan de incentivos. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

86. ¿Qué tan alineado está el equipo con la visión estratégica de la empresa?

R/ Tratamos de transmitir esos valores y metas a nuestros colaboradores dando el ejemplo. Nos reunimos todos los meses para recibir el feedback de los colaboradores, al ser una empresa familiar es muy importante sus opiniones y puntos de vista. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

87. ¿Cómo se lleva el control de nómina, beneficios y capacitaciones?

R/ Se lleva en Excel. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Administración general

88. ¿Qué herramientas de gestión utiliza para la toma de decisiones estratégicas?

R/ No tenemos una herramienta para la toma de decisiones, nos basamos en nuestros criterios. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco

Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

89. ¿Cómo se asegura el cumplimiento de normativas legales y fiscales?

R/ Estamos actualizándonos constantemente con las normativas y cambios a través de internet y canales autorizados. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

90. ¿Qué alianzas estratégicas considera clave para el crecimiento de la empresa?

- Proveedores
- Creadores de contenido. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

4.3 Relacionar el entorno de la PYMES Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico

4.3.1 Recursos y capacidades

91. ¿El recurso o la capacidad de la organización es competitivamente valioso?

R/ Si, consideramos que si una empresa cuenta con tecnología innovadora que mejora la eficiencia de sus operaciones o aumenta la satisfacción del cliente. En nuestro caso podríamos decir que los parches textiles nos hacen competitivos en el sentido de que algunos clientes les gusta hacer sus compras todo en un solo lugar, los parches serian un producto

“gancho”. Otro recurso que consideramos más valioso aun es nuestro servicio al cliente y el acompañamiento y asesoramiento que le damos al cliente en su compra, no vendemos por vender, tratamos de dar una real solución al cliente. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

92. ¿El recurso o la capacidad es raro? es decir, es algo de lo que carecen los rivales.

R/ Sí, en cuanto a los parches de momento somos los únicos que trabajamos los parches textiles en el país. En el servicio al cliente según hemos escuchado de boca de nuestros clientes en la competencia no hay un buen trato, ni asesoramiento. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

93. ¿El recurso o la capacidad es inimitable? es decir, es difícil de reproducir.

R/ No es difícil, sin embargo, la única forma es fuera del país y los costos podrían ser muy elevados. Al ser los únicos en trabajar estos parches por ya cinco años nuestros costos son muy bajos y esto nos permite tener muy buenos precios de venta. En relación al servicio al cliente si lo es, pero la mayoría de nuestra competencia su interés es vender. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

94. ¿El recurso o la capacidad es no sustituible? es decir, es invulnerable a la amenaza de sustitución por otros tipos de recursos y capacidades.

R/ No de momento. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

4.3.2 Plan estratégico

Visión y misión estratégica

95. ¿Cuál considera que es la visión a largo plazo de Suministros PR?

R/ Nuestra visión a largo plazo es poder tener otras sucursales, poder brindar a nuestros clientes inmediates en sus necesidades. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

96. ¿Cómo definiría la misión actual de la empresa en relación con sus clientes y el mercado?

R/ Considero que nuestra relación con nuestros clientes es bastante buena, lo más importante para nosotros es poder satisfacer la necesidad del cliente, no solamente vender por lo que damos siempre ese acompañamiento antes y después de cerrar la venta. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Oportunidades y riesgos del entorno

97. ¿Qué oportunidades externas ha identificado recientemente en el mercado de sublimación y DTF?

R/ La creciente demanda de productos personalizados, la diversificación de aplicaciones en materiales no textiles, la incorporación de tecnologías más eficientes y sostenibles, y una tendencia del consumidor hacia opciones ecológicas. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

98. ¿Cuáles son los principales riesgos externos que podrían afectar la sostenibilidad del negocio?

R/ El aumento de los costos de importación de insumos, la rápida evolución tecnológica que puede dejar obsoletos ciertos equipos si no se actualizan oportunamente, la creciente competencia tanto local como internacional, y los cambios en regulaciones ambientales que exigen prácticas más sostenibles. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

99. ¿Cómo se prepara la empresa para enfrentar cambios en el entorno económico o tecnológico?

R / La actualización constante de sus equipos y software de impresión, la capacitación continua del personal en nuevas técnicas y herramientas, y la diversificación de productos y servicios. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Fortalezas y debilidades internas

100. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas internas de Suministros PR?

- Excelente trabajo en equipo
- Un buen liderazgo
- Feedback de colaboradores. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

101. ¿Qué áreas internas cree que necesitan fortalecerse o mejorar?

R/ mejorar un poco más la comunicación. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

102. ¿Cómo se evalúa el desempeño del equipo y los procesos internos?

R/ Actualmente no se realiza una evaluación como tal, se va viendo y analizando conforme se presentan ciertas situaciones. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Objetivos a largo plazo

103. ¿Qué metas estratégicas se han planteado para los próximos 3 a 5 años?

- Diversificar más nuestra línea de productos
- Aumentar nuestras ventas. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

104. ¿Cómo se mide el progreso hacia esos objetivos?

R/ Realmente no se hacen mediciones, trabajamos todos los días para mejorar. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

105. ¿Qué papel juega la innovación en la planificación a largo plazo?

R/ No trabajamos una planificación a largo plazo, estamos trabajando en implementar nuevas herramientas como flujos de caja. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador

Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Estrategias alternativas

106. ¿Qué estrategias ha considerado para diversificar los productos o servicios?

R/ Estamos constantemente investigando cuales son las nuevas tendencias en cuanto a el área textil y promocionales. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

107. ¿Se ha evaluado la posibilidad de expandirse a nuevos mercados o segmentos?

R/ Si, principalmente a nivel internacional. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

108. ¿Qué tan abierta está la empresa a alianzas estratégicas o colaboraciones?

R/ Somos muy abiertos en esa área. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Elección de estrategias

109. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar las estrategias más adecuadas?

- Rentabilidad
- Alineación con misión
- Impacto a largo plazo

110. ¿Cómo se asegura que las estrategias elegidas estén alineadas con la visión y misión?

R/ No se realiza. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

- ¿Qué mecanismos existen para ajustar las estrategias si el entorno cambia?

R/ No se realiza. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta de forma detallada la interpretación de los resultados descritos en el capítulo anterior, vinculándolos con la teoría. Se analiza si los resultados concuerdan o no con lo esperado por quien investiga. Si el estudio lo permite, se desarrollarán modelos teóricos desarrollados por la persona investigadora, generalizaciones a partir de los hallazgos o aplicaciones prácticas de lo interpretado.

A continuación, se presentan los resultados correspondientes a cada uno de los objetivos específicos del estudio.

5.1 Determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros

PR

5.1.1 Factores del macroentorno

Para el análisis del macroentorno se utiliza la herramienta de análisis PESTEL, con el fin de analizar el entorno macroeconómico de la PYMES y a identificar las oportunidades y amenazas de la empresa. A continuación, se detalla cada uno:

1. Factor Político
2. Factor Económico
3. Factor Sociocultural
4. Factor Tecnológico
5. Factor Medioambiental
6. Factor Legal

Tal y como se recomendó para el análisis de resultados se este objetivo, la auditoría del análisis del entorno involucró al Gerente General y Propietario y a la Encargada del Departamento Administrativo y Contable.

Como parte del análisis, se determinó lo siguiente:

Factor Político

Las respuestas brindadas establecen que, al día de hoy, no hay regulaciones gubernamentales que impacten directamente la compra de calandras o impresoras DTF. Tampoco se solicitan permisos especiales para la adquisición de estos equipos que provienen principalmente de China y -en algunas determinadas ocasiones- también de Estados Unidos. Esto establece un panorama político que, según se determina no establece grandes trabas para que la empresa continúe su negocio con la importación de máquinas exclusivas.

Sobre la percepción de la estabilidad política del país, es un aspecto realmente relevante para que Suministros PR continúe un proceso de crecimiento en el mercado. Es bien conocido que un ambiente político estable brinda seguridad para invertir y comerciar, pero también se tiene claro que, si las políticas varían, sí se podrían percibir afectaciones como nuevas leyes, impuestos o precios, lo que impactaría directo en el funcionamiento de la empresa.

En cuanto a los impuestos, este es un aspecto realmente relevante para que la empresa proyecte sus finanzas. Los pagos de impuestos y las tasas actuales impactan las cuentas de la empresa y sus gastos, por lo que se debe manejar el dinero de una forma muy eficiente y estratégica.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se relacionan con el análisis del macroentorno propuesto por el modelo PESTEL, el cual contempla el entorno político como un factor clave en la formulación de estrategias empresariales.

Factor Económico

La inflación y el tipo de cambio no han presentado un impacto significativo en los precios de los materiales y maquinaria que Suministros PR necesita adquirir. Sin embargo, se tiene claridad de que un aumento en la inflación podría aumentar los costos de las máquinas e insumos que se venden en el país, y en el caso de un aumento en el tipo de cambio, podría encarecer los equipos en el exterior, precio que se terminaría también trasladando el consumidor final. Actualmente los costos se mantienen estables para la PYMES y para los consumidores finales, esto dada la estabilidad del tipo de cambio en Costa Rica, que no ha presentado grandes fluctuaciones. Para este apartado se debe tomar en cuenta que en Costa Rica desde el 2024 el tipo de cambio mantiene una tendencia a la baja. (BCCR, 2025).

En cuanto a las estrategias que se consideran para evitar grandes impactos por variaciones importantes en el tipo de cambio se reflejan prácticas como la compra anticipada de insumos en momentos beneficiosos, la diversificación de proveedores y el ajuste escalonado de precios. Esto permite que la empresa siga siendo competitiva en el país, ya que los equipos e insumos los adquieren en dólares, pero los venden en moneda local. También se establece que, por ahora, el margen de ganancia es lo suficientemente robusto para poder jugar con los precios sin que esto represente una pérdida significativa para la empresa.

Además, dado que la empresa no tiene ningún tipo de crédito, no hay riesgo de presentar un impacto por tasas de interés o de que presenten problemas económicos por deudas.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se relacionan con el análisis del entorno económico dentro del modelo PESTEL, el cual considera variables como la inflación, el tipo de cambio y las condiciones crediticias como factores determinantes en la toma de decisiones estratégicas.

Factor Sociocultural

Por lo general, los clientes que adquieren equipos de sublimación tienen un nivel económico entre medio y alto. Este grupo lo conforman, sobre todo, emprendedores y negocios pequeños con los fondos necesarios para invertir en equipos especializados. Esta particularidad del mercado objetivo tiene un impacto directo en cómo la empresa diseña su oferta y sus estrategias de venta. Además, este punto se vuelve importante al poder confirmar que la empresa opera en un ambiente donde el cliente puede invertir y busca opciones para empezar o expandir su negocio.

En relación con la adaptación a los gustos del consumidor nacional, se destaca que la empresa brinda opciones hechas a la medida en sus productos y mantiene canales de comunicación abiertos para recibir comentarios. Esta práctica les permite crear su oferta según las tendencias y los gustos del mercado, lo que lleva a una búsqueda constante de nuevos productos y servicios que cumplan con lo que espera el cliente.

Desde un punto de vista teórico, estos descubrimientos están relacionados con el análisis sociocultural del entorno, que toma en cuenta aspectos como el nivel económico del consumidor, sus gustos y sus hábitos de compra.

Factor Tecnológico

Los últimos avances tecnológicos han representado un efecto positivo en el catálogo de la oferta de productos de Suministros PR. Se habla del uso de inteligencia artificial para anticipar cómo se visualizarían los productos textiles personalizados antes de elaborarlos, lo cual es una innovación en el diseño y la presentación, brinda mayor asertividad para el cliente final, y representa eficiencias en los tiempos de trabajo de los colaboradores de la empresa. Aparte, se identifica que la empresa tiene conocimiento de las tendencias en las nuevas tecnologías en la

maquinaria que comercia, como impresoras DTF y calandras, para ofrecer opciones modernas y competitivas.

En cuanto a la capacidad de la empresa para estar al día con los avances tecnológicos, sobresale una actitud proactiva enfocada en la actualización continua. Esta disposición se complementa con la posibilidad de cumplir con las demandas específicas de los clientes en cuanto a productos de última tecnología.

Con respecto al uso de herramientas digitales en las funciones internas y propias de la empresa, se identifican sistemas de facturación, programas de oficina como Microsoft Office y programas de diseño como Adobe. Estas herramientas ayudan a gestionar de manera eficiente los procesos administrativos, contables y de diseño gráfico, lo que contribuye al funcionamiento general de la empresa.

Por lo que, se identifica que la tecnología ha impulsado la optimización de los procesos automatizados, la eficacia en la producción y la eficiencia de recursos, lo cual ha influido en una mejor posición competitiva dentro del ámbito comercial. Si se analiza desde un punto de vista conceptual, estos apartados se conectan con el estudio del contexto tecnológico en el modelo PESTEL, que toma en cuenta la innovación, la digitalización y la aptitud para la adaptación tecnológica como elementos cruciales para el avance estratégico de las empresas.

Factor Medioambiental

Se identifica que, Suministros PR ha tomado en cuenta ciertas prácticas ecológicas en su día a día, sobre todo en el reciclaje y la reutilización de materiales. Si bien no han adoptado otras acciones ambientales más grandes, se reconoce un esfuerzo por minimizar los desechos y utilizar materiales reciclables, así como por implementar medidas de ahorro energético en sus operaciones.

Respecto al manejo de materiales que se vuelven desperdicios por fallos o excesos, se intenta darles un nuevo uso, lo cual demuestra un deseo de reducir al mínimo el desperdicio en la producción. Sin embargo, se aclara que la empresa no tiene una política definida para el aprovechamiento de residuos, lo que dificulta la organización de estas acciones.

Desde una óptica teórica, estos datos se vinculan al análisis del entorno ambiental dentro del modelo PESTEL, que considera la sostenibilidad, la gestión de residuos y la responsabilidad ambiental como elementos cruciales en el ámbito empresarial. La adopción de prácticas básicas de reciclaje y eficiencia energética determinan el nivel de conciencia ambiental en la PYMES, así como las áreas donde podría mejorar su gestión medioambiental.

Factor Legal

Suministros PR tiene claras las normativas legales que pueden influir en la venta de productos importados, como las reglas de importación, las leyes sobre patentes, la Ley de Protección al Consumidor y la Ley de Promoción de la Competencia. Estas normas forman parte del marco legal costarricense que rige las actividades comerciales y de importación, y su cumplimiento es vital para el buen funcionamiento de la empresa.

En cuanto al manejo de los requisitos fiscales y aduaneros, se indica que las importaciones se hacen con la ayuda de un agente aduanal, que asesora sobre los pagos y trámites necesarios. Además, el sistema contable de la empresa permite estar al día con las obligaciones fiscales. Se menciona que el único requisito formal para importar es estar inscrito ante el Ministerio de Hacienda como importador.

En cuanto al cumplimiento de las leyes laborales y tributarias, se afirma que la empresa se apega tanto al Código de Trabajo de Costa Rica como a las normas del Ministerio de

Hacienda para el pago de impuestos. Esto sugiere mantenerse siempre actualizado con las exigencias legales nacionales en materia de contratación y obligaciones fiscales.

Desde una visión teórica, estos hallazgos se relacionan con el análisis del entorno legal dentro del modelo PESTEL, que incluye las leyes y regulaciones que afectan el trabajo de las empresas. El conocimiento y cumplimiento de estas normas permite a la PYMES operar dentro del marco legal vigente, lo cual es clave para la sostenibilidad y formalidad empresarial.

Por medio del análisis PESTEL, se identifican aspectos relevantes del entorno que influyen en la elaboración de un plan estratégico para la PYMES Suministros PR, la cual se dedica a la venta de artículos de sublimación en Costa Rica.

Se determina que la política y la economía son estables, y no se identifican problemas para importar, lo que incentiva el panorama para el crecimiento y la inversión. Los clientes son emprendedores con poder adquisitivo estable, lo que facilita las compras, por lo que la estrategia se enfoca en personalizar e innovar. El uso de tecnología moderna y herramientas digitales hace que la empresa sea más competitiva y eficiente. Aunque se identifican oportunidades de mejora en las prácticas ambientales, se denotan los grandes esfuerzos que realizan. El cumplimiento de leyes asegura que la empresa opere correctamente y pueda crecer.

Estos factores se vinculan directamente con la pregunta de investigación al evidenciar las condiciones externas que deben considerarse para formular un plan estratégico efectivo en el contexto específico de Suministros PR.

5.1.2 Cinco Fuerzas de Porter

En el análisis de las fuerzas competitivas, se busca estudiar las principales empresas que son competencia directa de Suministros PR. Para este ejercicio se utilizará el conocido modelo de

las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo, este es un método ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias.

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre competidores existentes
2. Amenaza de nuevos entrantes.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los clientes.
5. Amenaza de productos sustitutos.

A continuación, se muestran los resultados.

Rivalidad entre competidores existentes

En este apartado se identifica que la competencia en el mercado de productos para sublimación en Costa Rica es grande, sobre todo si hablamos de precios. Esta percepción nace de un mercado competitivo que utiliza estrategias de costos, lo que puede traducirse en presión en el margen de ganancias para la PYMES.

Se identifica que en Costa Rica hay al menos 10 empresas competidoras directas, que comercian las mismas máquinas e insumos que Suministros PR, lo que refleja que la empresa se encuentra en un mercado competitivo alto, donde la diferencia de precios del portafolio de productos y servicios tampoco es significativa. Esta cantidad de competidores intensifican la rivalidad, ya que los clientes pueden elegir entre muchas opciones, inclusive más baratas.

En cuanto a la diferenciación de productos, Suministros PR ofrece parches textiles, un producto que otros competidores no ofrecen. Este producto establece una ventaja competitiva, ya

que es la única empresa en Costa Rica que lo ofrece, lo que ayuda a la empresa a mostrar algo único en el mercado, lo que reduce la presión competitiva directa en ciertos segmentos.

Sobre los precios, la empresa siempre busca tener precios accesibles, lo que refleja una estrategia activa de posicionamiento frente a la competencia. Adicionalmente, la gestión de inventario que manejan y su capacidad eficiente de producción les ayuda a brindar a los clientes lo que necesitan en el menor tiempo posible, con acciones como conteo semanal periódico de inventario y el reabastecimiento oportuno.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se vinculan con el análisis de la rivalidad entre competidores propuesto por el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual considera factores como el número de competidores, la diferenciación de productos, la estructura de costos y la capacidad de respuesta ante la demanda.

Peligro de que entren nuevos jugadores

Se determina que las barreras de entrada al negocio de sublimación en Costa Rica son muy bajas. Esto hace que sea más fácil para nuevos competidores llegar al mercado, lo que puede hacer que la competencia sea aún más alta y aumentar la presión sobre los precios en el mercado.

La competencia directa en Costa Rica de Suministros PR son Epson, Mimaki y Color Make, todas con fuertes referencias en el mercado de sublimación. La existencia de estas marcas refuerza la competencia en cuanto a posicionamiento y preferencia del cliente. Esto reafirma la necesidad de identificar lo que le brinde a Suministros PR una ventaja sobre las otras empresas en el mercado.

En cuanto a los canales de distribución, Suministros PR opera con un modelo de canal limitado, en el que se depende de un distribuidor que lleva el producto directamente al cliente. Por un lado, esto puede representar ventajas, como control de calidad, tiempos de entrega y atención personalizada. Por otro lado, el depender de un solo distribuidor es un riesgo para la empresa, ya cualquier inconveniente que se presente se afecta la totalidad de las entregas de la PYMES.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se relacionan con el análisis de la rivalidad entre competidores del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual considera factores como las barreras de entrada, la diferenciación de productos, la estructura del mercado y los canales de distribución.

Poder de negociación de los proveedores

Suministros PR mantiene una alta dependencia de proveedores internacionales, específicamente de origen chino. Esta dependencia se gestiona mediante pedidos semanales y quincenales, con el objetivo de mantener un inventario constante y evitar desabastecimientos. La empresa trabaja con una lista muy limitada de proveedores, lo que sugiere una red de abastecimiento muy corta y en su mayoría, dentro de un mismo país de origen. Esto representa un riesgo para la PYMES, ya que cualquier inconveniente con el proveedor podría representar un riesgo de continuidad para el negocio.

Se señala que la oferta de productos por parte de los proveedores es amplia, lo cual puede facilitar la disponibilidad de insumos y equipos. Sin embargo, en caso de requerir un cambio de proveedor, se reconoce que existen alternativas en el mercado, aunque no ofrecen las mismas

condiciones en cuanto a precios y tiempos de entrega. Esto refleja una limitación en la capacidad de negociación, especialmente en términos de costos y eficiencia logística.

Respecto a las condiciones comerciales, se indica que no se reciben descuentos ni promociones en la compra de equipos, aunque en el caso de suministros y parches textiles algunos proveedores ofrecen precios al por mayor según la cantidad adquirida. Las compras se realizan de contado, lo que implica una relación comercial directa sin financiamiento ni crédito.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se relacionan con el análisis del poder de negociación con proveedores dentro del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este poder se ve afectado por factores como la concentración de proveedores, la disponibilidad de productos sustitutos, la importancia del volumen de compra y las condiciones de pago. En este caso, la dependencia de proveedores internacionales, la falta de condiciones comerciales flexibles y la necesidad de mantener inventario constante establecen un entorno donde el poder de negociación de la empresa es limitado.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de Suministros PR son percibidos como exigentes en cuanto a precios, calidad y soporte técnico. Esta exigencia refleja un nivel de poder de negociación relativamente alto por parte del cliente, lo cual puede influir en las decisiones comerciales de la empresa, especialmente en lo relacionado con la fijación de precios y la calidad del servicio.

Adicionalmente se debe contemplar que los precios que pagan por los productos son altos, lo que los vuelve clientes más sensibles para la PYMES.

En cuanto a las condiciones comerciales ofrecidas, se señala que no se manejan promociones ni descuentos, y que los métodos de pago disponibles incluyen efectivo,

transferencias, Sinpe Móvil y enlaces de pago. La ausencia de promociones y descuentos pueden limitar la capacidad de la empresa para atraer o retener clientes en un mercado donde existen opciones con precios más bajos.

Se reconoce que los productos ofrecidos por Suministros PR son accesibles, aunque también se denota la existencia de precios más bajos en el mercado para productos similares. Esta situación puede reforzar el poder de negociación de los clientes, quienes tienen la posibilidad de comparar y optar por alternativas más económicas.

Finalmente, se refleja que no se han realizado estudios de mercado recientemente, lo cual limita el conocimiento actualizado sobre las preferencias, comportamientos y expectativas de los consumidores. Esta falta de información puede afectar la capacidad de la empresa para anticiparse a las demandas del mercado y ajustar su propuesta de valor de manera estratégica.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se relacionan con el análisis del poder de negociación de los clientes dentro del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este poder se ve influido por factores como la sensibilidad al precio, la disponibilidad de productos sustitutos, la información del cliente y la diferenciación de la oferta. En este caso, la exigencia del cliente, la existencia de precios más bajos en el mercado y la falta de estudios de mercado actualizados establecen un entorno donde los clientes tienen una influencia significativa sobre las condiciones comerciales.

Amenaza de productos sustitutos

Actualmente la sublimación es lo último en tecnología para transferir diseños a otros materiales, por lo que, en Costa Rica, no hay ninguna técnica que se le iguale en calidad, y no se

visualiza técnica que represente un riesgo de reemplazo en corto tiempo. De hecho, se considera lo mejor para los diseños en textiles al día de hoy.

Sin embargo, algunos otros productos que ofrece la empresa como el papel para sublimar, las tintas, algunos repuestos y las máquinas, los clientes pueden encontrarlos fácilmente en el mercado, sin mayor esfuerzo. A diferencia de los parches textiles, ya que como se mencionó anteriormente son únicos y la competencia no los iguala fácilmente, lo que le da una ventaja a la empresa para diferenciarse.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se relacionan con el análisis de la amenaza de productos sustitutos dentro del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Esta fuerza considera la disponibilidad de alternativas que puedan cumplir la misma función que los productos actuales, así como la facilidad con la que los consumidores pueden cambiar de proveedor.

El estudio realizado del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite reflejar la dinámica del mercado de Suministros PR y los aspectos más determinantes para diseñar un plan estratégico efectivo.

La fuerte rivalidad en precios y productos exige que la empresa explore maneras de destacarse, como los parches textiles exclusivos que ofrecen. La facilidad con la que nuevos competidores pueden ingresar al mercado resalta la necesidad de tener una ventaja competitiva clara y proteger los canales de distribución. La dependencia de unos pocos proveedores, principalmente de China, representa un riesgo potencial. Los clientes, con su alto nivel de exigencia y la posibilidad de encontrar alternativas más económicas, obligan a la empresa a mantener precios asequibles y un servicio de calidad. Si bien la técnica de sublimación carece de

sustitutos sólidos por el momento, algunos productos se consiguen fácilmente en otras empresas, lo que requiere monitoreo constante.

Todo esto se conecta con la pregunta central de la investigación, ya que revela los desafíos y las oportunidades que Suministros PR debe considerar al crear un plan estratégico que impulse su crecimiento y asegure su posición competitiva en el sector.

5.2 Catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministros PR

5.2.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias constituyen los procesos fundamentales que permiten a Suministros PR generar valor para sus clientes, desde la producción y distribución de sus productos hasta la atención postventa. Este apartado analiza detalladamente las áreas de operaciones, distribución, ventas y marketing, y servicio, con base en las respuestas obtenidas en entrevistas realizadas al personal encargado de cada función. El propósito es comprender cómo se gestionan estas actividades dentro de la empresa y cómo contribuyen al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Tal cual se sugirió, este objetivo se analizó con los cinco miembros de la empresa.

Se presentan los resultados a continuación.

Ventas y marketing

Suministros PR utiliza diversos canales digitales para atraer a sus clientes, entre ellos redes sociales, WhatsApp y correo electrónico. Estos canales permiten establecer una comunicación directa con clientes nacionales, así como proveedores internacionales, lo que

amplía el alcance comercial de la empresa. Se debe considerar que, en Costa Rica, el canal de comunicación más utilizado es WhatsApp (La Nación, 2025). La estrategia de comunicación se basa en medios accesibles y de uso frecuente, lo cual facilita la interacción directa y personalizada.

En cuanto a las estrategias promocionales, se menciona la implementación de promociones en artículos específicos, difundidas a través de redes sociales, aunque no muy frecuente. Esta práctica tiene como objetivo ampliar los alcances de las redes sociales, aumentar las ventas, incentivar a los clientes potenciales y brindarle movilidad al inventario. No obstante, se observa que las campañas se desarrollan de manera ocasional y se identifica que no se utiliza el uso de herramientas avanzadas de marketing digital.

La identificación de las necesidades del cliente se realiza mediante la interacción directa, prestando atención a los detalles durante el proceso de comunicación. Esta interacción permite brindar un servicio más personalizado, lo cual se complementa con una atención directa enfocada en resolver cualquier necesidad o inconveniente presentado de manera oportuna.

Para el seguimiento de clientes potenciales y actuales, se utilizan herramientas como WhatsApp, correo electrónico y llamadas telefónicas. Estas herramientas permiten mantener una comunicación constante y directa, Sin embargo, no se reporta el uso de sistemas automatizados como (CRM), entre otros.

En cuanto a la promoción digital, se indica que la empresa utiliza únicamente redes sociales, con un alcance promedio de más de 200 personas interesadas en sus servicios. Este dato refleja una presencia en plataformas digitales, sin embargo, es limitada en términos de expansión y alcance.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se relacionan con el análisis de las actividades primarias en la cadena de valor de Porter, específicamente en el área de ventas y marketing. Estas actividades son fundamentales para generar demanda, captar clientes y posicionar la oferta de la empresa en el mercado.

Servicio

Suministros PR brinda seguimiento a los clientes después de la venta, con el fin de verificar su satisfacción y detectar posibles inconvenientes. Esta práctica permite conocer la opinión del cliente una vez brindado el servicio, y poder atender cualquier inconveniente a tiempo. Así también, se indica que no existe una política formal para la gestión de quejas o reclamos, y que estas situaciones son atendidas directamente por el jefe, lo que recarga la función en un solo colaborador, se puede dar la pérdida de información o puede que no se le esté brindando trazabilidad a las soluciones, sugerencias o reclamos, lo que posteriormente se puede traducir en retrabajos.

En cuanto a la disponibilidad de repuestos, se señala que la empresa mantiene un inventario activo y realiza pedidos oportunos para asegurar el abastecimiento continuo, lo que permite brindar una respuesta rápida a las necesidades técnicas de los clientes, especialmente en casos de mantenimiento o reparación, y que se minimice el riesgo de continuidad de negocio por falta de repuestos para la producción.

Respecto a la formación y asesoría, se indica que la empresa ofrece explicaciones sobre el uso de los productos al momento de la venta, incluyendo instrucciones específicas y, en algunos casos, materiales visuales como videos o imágenes. Las capacitaciones técnicas se brindan únicamente cuando se realiza la compra de equipos, lo que limita su frecuencia y alcance.

En relación con el soporte técnico, se menciona que no se realiza seguimiento posterior a la atención de casos, y que las solicitudes de reparación, ajustes o mantenimiento se gestionan por medio de canales informales como llamadas telefónicas o WhatsApp. Además, se indica que los casos técnicos eran documentados en un grupo de WhatsApp, el cual ha dejado de utilizarse, esto representa una falta de sistematización en el registro de inconvenientes, y puede influir en que no se brinde el seguimiento y trazabilidad correspondiente, así también en la pérdida de información.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se vinculan con el análisis de las actividades primarias en la cadena de valor de Porter, específicamente en el área de servicio. Esta actividad incluye el soporte postventa, la atención técnica, la capacitación y la gestión de reclamos, todos elementos que influyen en la experiencia del cliente y en la fidelización.

Distribución

El proceso de preparación y despacho de pedidos en Suministros PR se organiza en varias etapas: recepción del pedido, confirmación del pago, alistamiento del producto y organización de la ruta de entrega. Aunque esta secuencia refleja una estructura operativa definida, no se encuentra documentado el proceso formalmente que especifique en cada etapa cada uno de los pasos a seguir. Se encuentra muy generalizado y no cuenta con ningún diagrama de flujo que especifique los responsables o plazos recomendados.

Para priorizar las entregas y gestionar las rutas, se consideran criterios como la urgencia del cliente y la ubicación geográfica. Las entregas se organizan desde la ubicación más cercana a la más lejana, con el objetivo de optimizar los tiempos de distribución y reducir los tiempos de espera. El tiempo estimado de entrega varía entre 8 y 24 horas, dependiendo de la confirmación

del pago y la urgencia del pedido. Las decisiones de priorización se determinan a criterio del encargado de proceso, sin embargo, dichos criterios no se encuentran estandarizados y pueden ser subjetivos.

En cuanto al control de inventario, se realiza un conteo mensual o cuando se detecta un aumento en pedidos de algún producto. Este conteo se lleva a cabo manualmente y luego se transfiere a un sistema digital (Excel), sin embargo, no se mantiene un respaldo de la información. El seguimiento de entregas se realiza mediante comunicación interna entre colaboradores y la firma del cliente en la boleta de entrega, esto, aunque es un control simple ha sido efectivo en la empresa.

Los principales desafíos identificados en el proceso de distribución incluyen el tráfico vehicular, el tiempo de preparación de los pedidos y la cantidad de entregas programadas en una misma ruta. Estos factores pueden afectar la puntualidad y eficiencia del servicio logístico, especialmente en Costa Rica donde la densidad vehicular es cada vez mayor, y prever con exactitud una hora de entrega es muy difícil.

Para asegurar que los productos lleguen en buen estado, se enfatiza la importancia de un empaque adecuado, lo cual permite proteger los artículos durante el trayecto y garantizar su integridad al momento de la entrega.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se vinculan con el análisis de las actividades primarias en la cadena de valor de Porter, específicamente en el área de logística externa o distribución. Esta actividad incluye la gestión de inventarios, la planificación de rutas, el control de entregas y la protección del producto, todos elementos que inciden directamente en la satisfacción del cliente y en la eficiencia operativa de la empresa.

Operaciones

La PYMES sigue las indicaciones de los proveedores para el almacenamiento adecuado de productos y equipos, lo cual permite mantener las condiciones óptimas de los artículos. La limpieza y el orden en la bodega se gestionan mediante una limpieza profunda semanal y mantenimiento diario del espacio, lo que contribuye a la organización y conservación del inventario.

Para prevenir daños o pérdidas, se enfatiza la importancia de un buen almacenamiento. Antes del despacho, se realiza una revisión física de los productos, aunque no se prueban los repuestos electrónicos debido a la naturaleza técnica de los mismos. Esto puede afectar que el repuesto entregado no vaya en buen estado y cause molestias al cliente por pérdida de tiempo de producción.

En el área técnica, se detallan tareas como el ensamblaje de plotters, diagnóstico y reparación de fallas mecánicas, eléctricas o de software, y limpieza profunda de componentes internos. Estas actividades se realizan siguiendo procedimientos técnicos basados en documentación oficial de Epson, lo que garantiza un estándar de conocimiento en el proceso y mayor calidad en el servicio. Aunque no se tiene un proceso interno debidamente documentado, se utiliza el procedimiento de Epson.

Las herramientas esenciales para el trabajo técnico incluyen instrumentos básicos como destornilladores, paños y jeringas, así como software de servicio y firmware actualizado. En cuanto a la seguridad, se aplican medidas como el uso de guantes al manipular tintas y la desconexión de equipos antes de cualquier intervención. Desde la perspectiva de Salud Ocupacional, garantizar la seguridad e integridad del colaborador es indispensable.

Finalmente, los colaboradores sugieren mejoras como la implementación de un sistema digitalizado de historial técnico por equipo y el fortalecimiento de la capacitación, lo cual evidencia una disposición a la mejora de procesos y la intención de hacerlos cada vez mejor.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se vinculan con el análisis de las actividades primarias en la cadena de valor de Porter, específicamente en el área de operaciones. Esta actividad abarca los procesos internos relacionados con la producción, mantenimiento, control de calidad y seguridad, todos fundamentales para garantizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

El análisis de las actividades primarias en Suministros PR demuestran de qué manera la compañía aporta valor en cada fase del proceso, lo que se vincula directamente con la pregunta de investigación sobre cómo elaborar un plan estratégico óptimo.

En ventas y mercadeo, se utilizan medios como WhatsApp y redes sociales para captar clientes, pero se identifica la necesidad de aplicar promociones y emplear herramientas más automatizadas. En cuanto al servicio, se brinda seguimiento a los clientes, pero se requiere una normativa explícita para gestionar reclamos y asegurar la trazabilidad, lo cual podría repercutir en la calidad de la atención. En distribución, pese a que existe un procedimiento para entregar los pedidos, carecen de procesos formalizados y archivos digitales, lo que puede ocasionar equivocaciones o demoras. En operaciones, se respetan prácticas adecuadas de higiene y seguridad, y se ponen en práctica metodologías técnicas válidas, aunque también se percibe la urgencia de registrar mejor los procedimientos y reforzar la formación.

Todo esto se relaciona con la pregunta de la investigación, porque revela qué elementos están funcionando correctamente y cuáles deben ser optimizados para que el plan estratégico contribuya a que la empresa prospere y sea más productiva.

5.2.2 Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo complementan y fortalecen las funciones primarias dentro de la cadena de valor de Suministros PR. Este apartado examina áreas clave como la administración general, la gestión de recursos humanos, la administración de la cadena de suministro, el desarrollo tecnológico y la gestión de márgenes y ganancias. A través del análisis de estas funciones, se busca comprender cómo la empresa sostiene sus operaciones, toma decisiones estratégicas y promueve la eficiencia interna, contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

A continuación se presentan los resultados.

Administración de la cadena de suministro

Las decisiones estratégicas relacionadas con la selección y negociación de proveedores se basan en criterios como precios, tiempos de entrega, calidad del producto y referencias de otros clientes. Al tomar en cuenta estos factores en conjunto se facilita la evaluación integral de cada proveedor y con base en esa información se seleccionan aquellos que mejor se ajustan a las necesidades de la empresa.

La eficiencia del almacenamiento y manejo de inventario se evalúa principalmente a partir de las ventas mensuales, esto indica que se basan en la rotación de productos como indicador único. Este criterio permite ajustar el inventario en función de la demanda, pero no se contemplan los riesgos de que por una determinada situación no se pueda producir un

determinado producto/repuesto en el momento de necesitarlo o por algún problema de distribución este no pueda ser entregado en el país a tiempo y no se pueda satisfacer la necesidad del cliente.

En cuanto a los desafíos que enfrenta la importación y distribución de equipos especializados, se identifica la necesidad de contar con conocimiento previo antes de realizar las importaciones. Este aspecto es clave para evitar errores en la selección de productos, cumplir con requisitos técnicos y aduaneros, y garantizar la compatibilidad de los equipos con las necesidades del mercado local. Este riesgo lo mitigan con el asesoramiento de un experto en importaciones.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se vinculan con el análisis de las actividades de apoyo en la cadena de valor de Porter, específicamente en el área de administración de la cadena de suministro. Esta actividad incluye la planificación, adquisición, almacenamiento y distribución de insumos y productos, así como la gestión de relaciones con proveedores.

Margen y ganancias

Los productos que generan mayores márgenes de ganancia para Suministros PR son los parches textiles, los llaveros y los chips. Estos artículos representan una fuente importante de rentabilidad para la empresa, y es ahí donde se ofrece el valor agregado de la especialización de productos, como únicos proveedores en el país.

Se ofrece una variedad de líneas de productos que varían en calidad y precio, desde productos altamente especializados y costosos hasta productos más comerciales de menor costo, lo que permite abarcar diferentes mercados tanto por gustos y preferencias, como por ingresos económicos. Además, se considera la aplicación de descuentos por volumen como mecanismo

para incentivar la compra y mantener márgenes sostenibles, sin embargo, esta medida no es muy aplicada.

En cuanto a las estrategias para mejorar los márgenes, se destaca la venta al por mayor como práctica principal. Esta modalidad permite atraer a los grandes compradores de productos de sublimación con mejoras en el precio total, sin embargo, esta práctica no es muy utilizada.

Los márgenes de ganancia se calculan de forma directa, restando el costo del producto al precio de venta, pero no se utilizan indicadores financieros específicos para evaluar la rentabilidad, lo que limita el análisis financiero de la PYMES.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se vinculan con el análisis de las actividades de apoyo en la cadena de valor de Porter, particularmente en lo relacionado con la gestión financiera y la rentabilidad.

I+D de productos, tecnología y desarrollo de sistemas

Suministros PR se mantiene constantemente investigando las nuevas tecnologías en el mercado internacional con el objetivo de poderlas ofrecer a los clientes, sin embargo, no mantiene un presupuesto formal destinado para I+D de productos, tecnología y desarrollo de sistemas.

La evaluación de la viabilidad para invertir en nuevas tecnologías o sistemas se realiza en función de las necesidades que se presentan en el momento. Por lo que se determina que no existe una planificación estratégica para las inversiones, sino que es una respuesta a la resolución de un problema en una determinada situación.

A pesar de la ausencia de innovación formal, se reconoce que la digitalización ha contribuido a mejorar la eficiencia operativa. La automatización de procesos como el manejo de inventario y la gestión de pedidos ha permitido reducir errores y mejorar la velocidad de respuesta al cliente.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se vinculan con el análisis de las actividades de apoyo en la cadena de valor de Porter, específicamente en el área de desarrollo tecnológico. Esta actividad incluye la incorporación de nuevas tecnologías, la mejora de procesos y la innovación de productos, elementos que fortalecen la competitividad y la capacidad de adaptación de las empresas.

Gestión de recursos humanos

Suministros PR no cuenta con políticas formales para la capacitación y desarrollo del personal. Esta ausencia de documentación formalizada limita el desarrollo y potenciación de personal en habilidades técnicas y blandas e influye en que no existan criterios formales para determinar las necesidades de desarrollo para la empresa, dado su core de negocio, y para sus colaboradores, en base también a su motivación. Las capacitaciones se determinan por la jefatura en base a su criterio personal.

La identificación de talentos clave se realiza en función de los resultados obtenidos en sus tareas, y se complementa con un plan de incentivos. Sin embargo, no se realizan evaluaciones de desempeño periódicas ni documentadas, que permitan realizar una trazabilidad del rendimiento. Tampoco se habilitan los espacios Uno a Uno, que fomenten espacios de diálogo entre jefatura y subordinado.

En cuanto a la alineación del equipo con la visión estratégica de la empresa, se señala que se promueve mediante el ejemplo y la comunicación directa. Las reuniones mensuales permiten recibir retroalimentación de los colaboradores, lo cual es valorado especialmente por tratarse de una empresa familiar. Sin embargo, por el tipo de negocio, el habilitar solo un espacio mensual no permite que se puedan abarcar todos los temas necesarios, o que se omita información importante que ocurre durante el mes.

El pago de nómina, beneficios y capacitaciones se gestiona a través de hojas de cálculo en Excel. Esta herramienta permite llevar un registro básico, pero presenta limitaciones en términos de automatización y seguridad de la información. A parte, no se cuenta con un respaldo en caso de requerirse.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se vinculan con el análisis de las actividades de apoyo en la cadena de valor de Porter, específicamente en el área de gestión de recursos humanos. Esta actividad incluye la contratación, formación, evaluación, motivación y retención del talento, elementos esenciales para el funcionamiento eficiente de la empresa.

Administración general

Suministros PR no utiliza herramientas específicas para la toma de decisiones estratégicas, basando sus decisiones en criterios propios del Gerente. Aunque las decisiones se toman de forma intuitiva y personalizada, característica común en empresas familiares, limita la existencia del análisis estructurado y que se abarquen los criterios pertinentes y necesarios. Adicionalmente, tampoco cuentan con asesoría profesional en temas de visión estratégica.

El cumplimiento de normativas legales y fiscales se asegura mediante la actualización constante a través de internet y canales autorizados. Esta práctica permite mantenerse al día con

los cambios regulatorios, aunque no se menciona el uso de asesoría legal o fiscal especializada, lo que podría representar una vulnerabilidad en contextos muy específicos o cambios en las regulaciones.

En cuanto a las alianzas estratégicas, se identifican como clave los vínculos con proveedores y creadores de contenido. Estas relaciones permiten mejorar la visibilidad de la empresa en medios digitales, lo cual contribuye al posicionamiento comercial y al crecimiento de las ventas. Sin embargo, no se mencionan alianzas con programas universitarios de TFG, prácticas, entre otras, que permiten a las empresas de este tamaño con recursos limitados, acceder a asesorías gratuitas a cambio de participar en procesos de investigación.

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos se vinculan con el análisis de las actividades de apoyo en la cadena de valor de Porter, específicamente en el área de administración general. Esta actividad incluye la planificación estratégica, el cumplimiento normativo, la gestión de alianzas y el liderazgo organizacional. En el caso de Suministros PR, la administración se caracteriza por una estructura informal, basada en la experiencia y el criterio del equipo gerencial.

Al analizar cómo Suministros PR gestiona sus actividades de apoyo, se reflejan varios elementos importantes que afectan la creación de un buen plan estratégico para el futuro de la empresa.

En la gestión de la cadena de suministro, las decisiones se basan principalmente en precios y calidad, pero se carece de una mejor preparación para enfrentar problemas inesperados al importar o entregar productos. Con respecto a los márgenes y ganancias, aunque algunos productos dan buenos resultados, no se están utilizando herramientas financieras para analizarlos

a profundidad, lo cual dificulta tomar decisiones informadas. En cuanto a tecnología, aunque siempre se está buscando lo más novedoso del mercado, no existe un presupuesto fijo ni una estrategia bien definida para invertir en innovación, lo que provoca que las mejoras sean más improvisadas. En el área de recursos humanos, la falta de programas de capacitación formales y evaluaciones de rendimiento dificulta el desarrollo del equipo. Por último, en la administración general, las decisiones constantemente se toman siguiendo el criterio de las jefaturas, en lugar de utilizar herramientas estratégicas, lo cual podría frenar el crecimiento.

Todo esto se relaciona con la pregunta de investigación, ya que se identifican las áreas internas que necesitan mejorar para que el plan estratégico realmente impulse a Suministros PR a crecer, organizarse de manera más efectiva y aprovechar al máximo sus oportunidades.

5.3 Relacionar el entorno de la PYMES Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico

5.3.1 Recursos y capacidades

Se identifica que la empresa cuenta con tecnología innovadora que mejora la eficiencia de sus operaciones y esto aumenta la satisfacción del cliente. En el caso particular de Suministros PR, los parches textiles los hacen competitivos dado que algunos clientes prefieren hacer sus compras en un solo lugar, por lo que, al adquirir los parches, ahí mismo adquieren los demás productos, los parches funcionan como enganchador.

Adicionalmente, como recurso único y difícil de sustituir, tienen estos productos, ya que son los únicos en el país que lo ofrecen.

Otro recurso valioso es su servicio al cliente, y el acompañamiento y asesoramiento que brindan en la compra, su enfoque se basa no solo en cerrar una venta, sino en garantizar una buena experiencia para que el cliente vuelva. Parte de lo que se comenta por parte de los clientes es que el servicio de la empresa es lo que los hace elegirlos por encima de otros, dado que, en otras empresas, el servicio no es bueno o no los asesoran como corresponde.

Aunque su recurso estrella (los parches) no es imposible de conseguir en otros lugares, para poder hacerlo, los clientes deberán adquirirlos fuera del país, lo que encarece los costos. Al ser los únicos en trabajar estos parches por ya cinco años en Costa Rica sus costos son muy bajos y eso les permite tener muy buenos precios de venta.

Suministros PR posee elementos que fortalecen su posición en el mercado, los parches y el servicio al cliente excepcional que los caracterizan, posiciona a la empresa de forma preferencial frente a sus competidores.

La información obtenida sobre los recursos y capacidades de Suministros PR denotan que la compañía posee diversos criterios importantes que se vinculan de manera directa con la pregunta de investigación para crear un plan estratégico sólido.

Por ejemplo, disponen de tecnología innovadora que optimiza tanto la eficacia operativa como la experiencia del cliente, factor esencial para sobresalir en el mercado competitivo actual. Igualmente, los parches textiles que ofrecen son exclusivos en el territorio nacional, brindándoles una ventaja competitiva importante, dado que los clientes optan por adquirir todo en un mismo lugar, lo que con el tiempo también genera fidelización. Además, su servicio de atención al cliente es altamente valorado, gracias a la asesoría individualizada que fomenta que los clientes vuelvan a comprar.

Todo esto se relaciona con la pregunta de investigación porque muestra cómo la empresa puede usar sus recursos únicos y su buen servicio para fortalecer su estrategia y crecer en el mercado de sublimación.

5.3.2 Plan estratégico

Visión y misión estratégica

Su visión a largo plazo es poder tener otras sucursales, lo que refleja una estrategia de expansión y esto también se alinea con el objetivo de poder atender de una forma más ágil las necesidades de los clientes. Lo que influye directamente en mejorar los canales de distribución, la accesibilidad a sus productos y servicios y aumentar el fortalecimiento de la marca volviéndola más visible.

Con respecto a la misión, su objetivo principal es poder satisfacer la necesidad del cliente, no solamente vender, por lo que brindan siempre un acompañamiento antes y después de cerrar la venta. Esto se alinea con la propuesta de valor de la empresa, lo que influye en la fidelización del cliente.

La definición de la visión y misión estratégica permite identificar elementos clave que deben ser considerados en el desarrollo de un plan estratégico. Estos elementos reflejan tanto la dirección futura de la empresa como su enfoque actual en la gestión de valor hacia el cliente, aspectos fundamentales para comprender los factores que inciden en la formulación de estrategias en una PYME como Suministros PR.

Oportunidades y riesgos del entorno

Como parte de las oportunidades externas identificadas recientemente en el mercado de sublimación y DTF se determinan la creciente demanda de productos personalizados, la diversificación de aplicaciones en materiales no textiles, la incorporación de tecnologías más eficientes y sostenibles, y una tendencia del consumidor hacia opciones ecológicas. Lo que refleja gran posibilidad de expansión y crecimiento de la empresa, adicionalmente se refleja que tienen claramente identificadas las tendencias, por lo que pueden aprovechar el conocimiento para anticiparse a las necesidades del mercado, fortalecer su propuesta de valor y adaptarse a las nuevas preferencias del consumidor.

Así también, se tienen identificados aquellos riesgos externos que pueden afectar la continuidad del negocio, como el aumento de los costos de importación de insumos, la rápida evolución tecnológica que puede dejar obsoletos ciertos equipos si no se actualizan oportunamente, la creciente competencia tanto local como internacional, y los cambios en regulaciones ambientales que exigen prácticas más sostenibles. Esto refleja una necesidad importante de mantenerse siempre anuentes a los cambios en el entorno.

Suministros PR se prepara para enfrentar cambios en el entorno por medio de la actualización constante de sus equipos y software de impresión, la capacitación ocasional del personal en nuevas técnicas y herramientas, y la diversificación de productos y servicios.

El análisis de las oportunidades y riesgos del entorno permite comprender los factores externos que influyen en la formulación de un plan estratégico para Suministros PR. Estos elementos son esenciales para anticipar cambios, adaptarse a nuevas condiciones del mercado y fortalecer la posición competitiva de la empresa en el sector de suministros para sublimación.

Fortalezas y debilidades internas

Las fortalezas internas identificadas reflejan un excelente trabajo en equipo, un buen liderazgo, efectivo, con apertura al diálogo y capaz de recibir cualquier retroalimentación que quiera realizar su equipo de trabajo. Sin embargo, es importante continuar fortaleciendo los canales de comunicación, con el fin de que no se afecte la fluidez de los procesos, ni el nivel del servicio al cliente que se tiene acostumbrado.

Dado que se indicó que no se realiza evaluación de desempeño formal se identifica la necesidad de aplicar evaluaciones continuas, al menos dos veces al año contemplando que la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño limita la posibilidad de identificar áreas de mejora.

El análisis de las fortalezas y debilidades internas permite identificar factores clave que inciden en la formulación de un plan estratégico para Suministros PR. Estos elementos influyen directamente en la capacidad de la empresa para gestionar eficientemente su cadena de valor y responder a los desafíos del entorno competitivo.

Objetivos a largo plazo

La meta estratégica de Suministros PR planteada a mediano plazo (de 3 a 5 años) refleja el deseo de ampliar su portafolio de productos, lo que se espera influya directamente en un aumento en las ventas. Sin embargo, no se establecen escenarios o proyecciones adicionales. Aparte de la meta indicada, no se refleja ninguna otra proyección, también se refleja la ausencia de mecanismos formales de medición y planificación, lo que limita la capacidad de la empresa para evaluar su desempeño estratégico y trazar un mapa que les facilite la toma de decisiones y ajustar las metas en función de los resultados que van obteniendo.

Con respecto a la planificación a largo plazo, se identifica una ausencia de mecanismos para su desarrollo, medición y control.

Estrategias alternativas

Suministros PR se encuentra constantemente investigando cuales son las nuevas tendencias en cuanto a el área textil y promocionales. Esto evidencia una actitud proactiva que les permite hacer frente a cambios en el entorno de forma eficaz, se mantienen constantemente actualizados y esto facilita poder responder a las demandas del mercado con rapidez.

Se visualiza la meta de expansión a mercados nacionales e internacionales, lo que se alinea con la proyección de crecimiento y mantienen una apertura constante para realizar alianzas estratégicas, lo que les puede facilitar el acceso a nuevos recursos, conocimientos o canales de distribución.

Elección de estrategias

La elección de estrategias basada en criterios como la rentabilidad y el impacto a largo plazo denotan la intención de alinear las decisiones hacia la sostenibilidad y el crecimiento. Sin embargo, la falta de mecanismos formales para fomentar un análisis estratégico puede limitar la capacidad de respuesta de la empresa frente a escenarios cambiantes.

Se identifica un vacío, ya que, aunque tienen algunas metas plasmadas, estas no se encuentran alienadas con la visión y misión de la empresa, por ende, tampoco existen mecanismos para ajustar dichas estrategias ante cambios en el entorno.

El análisis de los tres objetivos específicos permitió identificar que los factores clave para el desarrollo de un plan estratégico en Suministros PR se encuentran en la alineación entre sus capacidades internas, la comprensión del entorno y la gestión de su cadena de valor. Estos

elementos, estudiados desde una perspectiva estratégica, evidencian cómo la PYMES puede fortalecer su posición competitiva y responder de manera más estructurada a los desafíos del mercado, en coherencia con la pregunta de investigación planteada.

Al analizar los resultados del indicador de plan estratégico se identifica que Suministros PR tiene claro el camino que desea trazar, estableciendo metas como inaugurar más locales y diversificar su catálogo de productos, lo cual se alinea directamente con la pregunta de investigación para la elaboración de un plan estratégico. La empresa no solo aspira a vender, sino a brindar apoyo al cliente, lo cual fortalece su propuesta de valor y contribuye a generar más lealtad. Así también, están al tanto de las nuevas tendencias, y abiertos a la creación de nuevas alianzas estratégicas, lo cual les facilita la adaptación y el progreso. Sin embargo, se percibe una carencia de planificación estructurada, herramientas de evaluación y una mayor alineación entre sus metas, su misión y visión. No obstante, poseen virtudes como un liderazgo eficaz, colaboración y una actitud proactiva, lo cual les proporciona una base fuerte para mejorar.

Todo esto se relaciona con la pregunta de investigación porque muestra qué factores internos y externos deben tomarse en cuenta para que el plan estratégico ayude a la empresa a crecer, organizarse mejor y enfrentar los cambios del mercado.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis realizado en el capítulo anterior. Su propósito es sintetizar los hallazgos obtenidos y proponer acciones concretas que contribuyan al fortalecimiento estratégico de la empresa Suministros PR.

Las conclusiones se estructuran en función de los objetivos específicos planteados en la investigación. Cada objetivo cuenta con al menos una afirmación que resume los principales resultados. Al final, se incluye una conclusión general que responde directamente a la pregunta de investigación y al objetivo general del estudio.

Las recomendaciones se presentan como acciones prácticas y aplicables, orientadas a corregir las causas de las debilidades o vacíos identificados en el análisis. Estas sugerencias buscan mejorar la gestión interna de la PYMES y fortalecer su posicionamiento competitivo en el mercado.

6.1 Primer objetivo específico: Determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros PR

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

TABLA 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OBJETIVO ESPECÍFICO I

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Factores del Macroentorno

Factor Político

- El entorno político actual no representa barreras significativas para la importación de maquinaria especializada como calandras e impresoras DTF, lo cual favorece la continuidad del negocio de Suministros PR.
- La estabilidad política del país se percibe como un elemento clave para el crecimiento empresarial, aunque se reconoce que cambios en políticas fiscales o comerciales podrían generar impactos negativos.
- La carga tributaria vigente influye directamente en la planificación financiera de la PYMES, exigiendo una gestión estratégica de los recursos.
- Mantener un monitoreo constante de las políticas fiscales y comerciales mediante fuentes oficiales y asesoría especializada, con el fin de poder identificar a tiempo cualquier variación que represente un riesgo para la PYMES.
- Realizar y valorar diferentes escenarios financieros, estresados y normales que contemplen variaciones en impuestos o regulaciones, con el fin de prever o anticipar una estabilidad económica ante cualquier cambio político.
- Valorar herramientas contables más robustas o apoyo externo, con el objetivo de realizar una mejor planificación tributaria para optimizar el manejo de impuestos y las proyecciones financieras.

Factor Económico

- La inflación y el tipo de cambio no representan un impacto significativo en los precios de los materiales y maquinaria que Suministros PR adquiere, lo que permite que la PYMES mantenga precios competitivos tanto en la compra como la venta de productos.
- La compra anticipada de insumos en momentos beneficiosos, la diversificación de proveedores y el ajuste escalonado de precios representan estrategias efectivas que permiten mitigar los riesgos económicos.
- El que la PYMES no tenga ningún crédito ni deuda activa, minimiza la exposición a riesgos por cambios en las tasas de interés y problemas de liquidez.
- Monitorear continuamente variaciones en el tipo de cambio, inflación y condiciones del mercado internacional, que les permita anticipar cualquier impacto significativo.
- Mantener las estrategias de compra anticipada de insumos en momentos beneficiosos, la diversificación de proveedores y el ajuste escalonado de precios, con el fin de asegurar la continuidad de la empresa y fortalecer su crecimiento.
- Valorar opciones de financiamiento económico de forma estratégica, con el objetivo de promover la expansión nacional o internacional, sin que esto comprometa la estabilidad financiera.

Factor Sociocultural

- El perfil de cliente de Suministros PR es de una posición económica medio-alta, especialmente emprendedores con
- Utilizar el perfil de cliente ya identificado para la elaboración de su oferta de productos y servicios y mejor

capacidad de inversión lo que facilita la venta de equipos especializados.

- La PYMES ha logrado adaptar su oferta a los gustos del consumidor nacional mediante productos personalizados y canales de comunicación, lo que fortalece su relación con el mercado.
- La PYMES ha sabido realizar una buena identificación de necesidades de los clientes y brinda una respuesta ágil a sus preferencias, lo que ha fomentado la fidelización y el posicionamiento en el mercado comercial.

desarrollo de sus estrategias de venta.

- Elaborar periódicamente estudios de mercado que les permita mantenerse actualizados sobre hábitos de consumo, preferencias y tendencias del cliente; así también, que les permita identificar cualquier cambio en el perfil de cliente definido.
- Habilitar mecanismos de comunicación formales con los clientes que les permita recibir opiniones, retroalimentaciones, quejas, entre otros; como formularios o encuestas digitales, que les permitan recopilar información para la elaboración de nuevos productos, servicios, o mejoras a los actuales.
- Continuar fortaleciendo la personalización de la oferta mediante el desarrollo de productos y servicios para nichos específicos.

Factor Tecnológico

- Se aprovecha el uso de inteligencia
- Se recomienda valorar la inversión en

artificial para la visualización anticipada de productos textiles, lo que optimiza el tiempo de trabajo y brinda resultados más acertados para los clientes.

- La empresa tiene conocimiento de las tendencias en las nuevas tecnologías de la maquinaria que comercia, como impresoras DTF y calandras, para ofrecer opciones modernas y competitivas.
- La PYMES mantiene una actitud proactiva enfocada en la actualización continua de avances tecnológicos, lo que les permite anticipar las necesidades de los clientes.
- Suministros PR utiliza sistemas de facturación y programas de oficina como Microsoft Office y programas de diseño como Adobe, lo que les permite gestionar de manera eficiente los procesos administrativos, contables y de diseño gráfico.

plataformas de comercio electrónico, CRM o automatización de procesos que les permita ampliar el alcance del negocio, mejorar los procesos, conocer más a los clientes, facilitar las compras desde cualquier parte del país, aumentar las ventas, segmentar mercados, personalizar estrategias de venta y brindar una opción de compra para las personas que prefieren las compras en línea.

- Brindar a los colaboradores capacitaciones en herramientas digitales como PBI con el fin de optimizar los procesos internos como inventario, facturación, servicio al cliente, servicio post venta, logística, entre otros.
- Mantenerse actualizados con herramientas de inteligencia artificial, cambios en tendencias o nuevas facilidades, que les permita continuar brindando una excelente experiencia al

- Han incorporado herramientas digitales básicas como redes sociales y WhatsApp Business, lo que ha mejorado la comunicación con clientes y proveedores.

Factor Medioambiental

- Aunque la naturaleza de la empresa no se encuentra en un entorno altamente contaminante, Suministros PR toma en cuenta ciertas prácticas ecológicas en su día a día, sobre todo en el reciclaje y la reutilización de materiales.
- La PYMES busca darle un nuevo uso a los desperdicios y desechos, lo que fomenta un mejor uso de los recursos.
- La empresa no cuenta con una política definida para el aprovechamiento de residuos, lo que dificulta la organización de estas acciones.
- Las nuevas tendencias dentro del mercado consumidor reflejan mayor responsabilidad con los aspectos ambientales y sociales, y Suministros

cliente.

- Explorar las herramientas de análisis de datos, que les permitan tomar decisiones estratégicas con mayor conocimiento y precisión.
- Elaborar una política ambiental bien sustentada, que defina principios de sostenibilidad, manejo de residuos y uso responsable de recursos.
- Incorporar prácticas ambientales como reciclaje de materiales, reducción de papel, entre otras. Iniciar con basureros dentro de la oficina para separación de residuos.
- Comunicar públicamente las acciones sostenibles que realizan a través de redes sociales, correos a los clientes, entre otras, fortaleciendo la imagen de la empresa.
- Buscar mantener relaciones con proveedores que también promuevan acciones sostenibles.

PR no está validando esta situación como una oportunidad para diferenciarse en el mercado mediante iniciativas sostenibles que refuercen su reputación y compromiso social.

Factor Legal

- Suministros PR tiene claras las normativas legales que pueden influir en la venta de productos importados, como las reglas de importación, las leyes sobre patentes, la Ley de Protección al Consumidor y la Ley de Promoción de la Competencia.
- Las importaciones se realizan con el asesoramiento de un agente aduanal, que brinda una guía sobre los pagos y trámites necesarios.
- El sistema contable de la empresa permite estar al día con las obligaciones fiscales.
- La empresa se apega tanto al Código de Trabajo de Costa Rica para manejo de personal, como a las normas del
- Contar con un asesor legal de manera continua que les asesore con mecanismos formales para anticipar cambios normativos, con el fin de evitar desconocimiento ante cambios o nuevas regulaciones.
- Documentar los procesos legales y fiscales internos, incluyendo cronogramas de cumplimiento, requisitos y responsables, para asegurar trazabilidad y control.
- Capacitar al personal en temas legales básicos, relacionados con sus funciones diarias, como en temas de derechos del consumidor, competencia desleal y legislación laboral.

Ministerio de Hacienda para el pago de impuestos.

INDICADOR

Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes

- La competencia en el mercado de productos para sublimación en Costa Rica es grande, específicamente en los precios. El mercado competitivo utiliza estrategias de costos, lo que puede traducirse en presión en el margen de ganancias para la PYMES.
- En Costa Rica hay al menos 10 empresas competidoras directas, que comercian las mismas máquinas e insumos que Suministros PR, lo que establece que la empresa se encuentra en un mercado competitivo alto, donde la diferencia de precios del portafolio de productos y servicios tampoco es significativa.
- Suministros PR mantiene una ventaja
- Definir una propuesta de valor clara y diferenciada, que destaque atributos únicos como atención postventa, asesoría personalizada o productos exclusivos.
- Monitorear constantemente a los principales competidores (realizar al menos dos veces al año benchmarking) evaluando sus estrategias, precios, promociones y canales de venta para mejorar sus procesos.
- Fortalecer la marca y la imagen, mediante opiniones de clientes, calificaciones en las páginas de redes sociales, o presencia en eventos o ferias del sector.

competitiva con la venta de parches textiles, al ser el único proveedor nacional que los comercia. Así también por el servicio al cliente que brindan, lo que hace que los prefieran por encima de sus competidores.

Peligro de que entren nuevos jugadores

- Las barreras de entrada al negocio de sublimación en Costa Rica son muy bajas. Esto hace que sea más fácil para nuevos competidores llegar al mercado, lo que puede hacer que la competencia sea aún más alta y aumentar la presión sobre los precios.
- Se tiene identificación de las tres empresas que representan por tamaño y oferta de productos y servicios, una competencia directa para la PYMES.
- Suministros PR opera con un modelo de canal de distribución limitado, en el que se depende de un distribuidor que lleva el producto directamente al cliente.
- Entendiendo que las nuevas tendencias del mercado establecen aumento de interés en plataformas de comercio electrónico, se recomienda crear presencia digital con una plataforma de e-commerce profesional.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores clave, que aseguren condiciones preferenciales difíciles de igualar para los competidores entrantes.
- Implementar servicios adicionales que no estén brindando otros competidores en el país, con el fin de generar fuertes barreras de salida para los clientes actuales.
- Mantener estudios y vigilancia

constante que les permita identificar nuevos entrantes en el mercado para poder anticipar riesgos y oportunidades.

Poder de negociación de los proveedores

- Suministros PR mantiene una alta dependencia de proveedores internacionales, específicamente de origen chino, lo que representa un riesgo alto de continuidad de negocio.
- La empresa ha logrado mantener relaciones estables, pero no cuenta con una red diversificada que le permita negociar mejores condiciones o enfrentar interrupciones en la cadena de suministro.
- En caso de requerir un cambio de proveedor, se reconoce que existen alternativas en el mercado, aunque no ofrecen las mismas condiciones en cuanto a precios y tiempos de entrega, lo que puede significar un aumento en los costos y margen de ganancia para la PYMES. Esto refleja adicionalmente un
- Es importante diversificar la base de proveedores, con los cuales se puedan negociar condiciones favorables para la empresa.
- Negociar acuerdos a largo plazo con proveedores estratégicos, buscando beneficios como descuentos por volumen, prioridad en entregas o exclusividad en el país.
- Evaluar constantemente el desempeño de los proveedores, considerando variables como cumplimiento, calidad, tiempos de entrega y soporte postventa.

limitado poder de negociación.

Poder de negociación de los clientes

- Los clientes de Suministros PR mantienen un perfil exigente en cuanto a precios, calidad y soporte técnico.
- Se refleja un alto poder negociación por parte del cliente, dado que los precios de las maquinarias son altos, esto puede influir en las decisiones comerciales de la empresa, especialmente en lo relacionado con la fijación de precios y la calidad del servicio.
- Los productos ofrecidos por Suministros PR son accesibles, aunque también se denota la existencia de precios más bajos en el mercado para productos similares.
- La empresa ofrece atención personalizada y asesoría, lo que mejora la experiencia del cliente, pero carece de promociones, descuentos formales y estudios de mercado actualizados que fortalezcan su propuesta comercial.
- Diseñar programas de fidelización y descuentos por volumen de la venta, que incentive que los clientes nuevos vuelvan a comprar y que los clientes frecuentes reciban un agradecimiento por su fidelización.
- Realizar estudios de mercado de forma constante, para entender mejor las necesidades, comportamientos y expectativas del cliente meta.

Amenaza de productos sustitutos

- Actualmente la sublimación es lo último en tecnología para transferir diseños a otros materiales, por lo que, en Costa Rica, no hay ninguna técnica que se le iguale en calidad, y no se visualiza técnica que represente un riesgo de reemplazo en corto tiempo.
- La PYMES sí cuenta con cierta cantidad de productos, ya identificados, que los clientes pueden encontrar fácilmente en el mercado, sin mayor esfuerzo e inclusive a mejores precios.
- Aunque estos sustitutos pueden ser más económicos, no siempre ofrecen garantía, soporte técnico ni asesoría personalizada, lo que representa una ventaja competitiva para Suministros PR.
- Reforzar la propuesta de valor destacando la calidad, garantía y soporte técnico como diferenciadores frente a la competencia.
- Informar siempre al cliente sobre los riesgos de adquirir productos sin respaldo técnico o garantía, o de mala calidad.
- Diversificar el portafolio incluyendo productos innovadores o amigables con el ambiente que respondan a las nuevas tendencias y los vuelva más competitivos en el mercado.

6.2 Objetivo específico II: Catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministros PR

TABLA 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OBJETIVO ESPECÍFICO II

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INDICADOR	
Actividades Primarias	
Ventas y Marketing	
<ul style="list-style-type: none"> • Suministros PR utiliza diversos canales de comunicación con sus clientes y proveedores internacionales, entre ellos redes sociales, WhatsApp y correo electrónico, lo que facilita una comunicación directa y personalizada. • Las promociones se aplican de forma ocasional y no existe una estrategia de marketing digital formal ni herramientas automatizadas como CRM. • La identificación de necesidades del cliente se realiza de forma empírica, 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de marketing digital estructurado, que incluya objetivos claros, públicos meta, canales, frecuencia de publicaciones y métricas de evaluación. • Mejorar el alcance digital mediante contenido informativo, colaboraciones con influencers del sector, y publicidad pagada en redes sociales. • Capacitar al personal en marketing digital y atención al cliente, para que este perciba una mejor, y más profesional relación con el vendedor.

mediante la interacción directa, sin sistemas ni segmentaciones.

- El alcance digital es limitado, con un público promedio de 200 personas, lo que restringe la visibilidad ante el mercado meta.
- No se aplican métricas de desempeño ni se documenta el seguimiento a clientes potenciales, lo que dificulta la evaluación de resultados y la mejora continua.

Servicio

- Suministros PR brinda seguimiento post venta, con el fin de verificar su satisfacción y detectar posibles inconvenientes.
- Las quejas y reclamos se atienden directamente por la jefatura por medio de WhatsApp, sin contar con una política o medio formal.
- La empresa mantiene un inventario activo y realiza pedidos oportunos para asegurar el abastecimiento continuo;
- Elaborar una política formal de atención postventa, que incluya protocolos para gestión de reclamos, tiempos de respuesta y responsables.
- Implementar un sistema digital para el servicio técnico, que brinde trazabilidad de cada caso de soporte realizado, historial por equipo y seguimiento de soluciones.
- Realizar un programa de capacitación técnica de forma periódica, ofreciendo

sin embargo, no se documenta el historial de atención por equipo.

- Las capacitaciones técnicas se ofrecen únicamente al momento de la compra, lo que limita su alcance y continuidad.
- No hay sistematización en el soporte técnico, lo que puede generar pérdida de información, retrabajos y afectaciones en la calidad del servicio.

Distribución

- No se cuenta con rutas de distribución optimizadas ni planificación logística formal, lo que puede generar ineficiencias en tiempos y costos.
- No hay establecidos indicadores de desempeño logístico (como tiempos de entrega, costos por ruta, etc.).
- El seguimiento de entregas se realiza de forma manual, sin herramientas tecnológicas que permitan trazabilidad o confirmación automática.
- La empresa no ofrece opciones de entrega anticipada ni convenios con

talleres, materiales visuales y asesoría para fortalecer el conocimiento del cliente.

- Formalizar los canales de atención técnica, utilizando formularios digitales que permitan brindar trazabilidad y seguimiento.

- Diseñar rutas de distribución optimizadas, utilizando la planificación logística por ubicación geográfica para reducir tiempos y costos.
- Implementar indicadores de desempeño o KPI's, como tiempos promedio de entrega, porcentaje de entregas en tiempo y costos por kilómetro recorrido.
- Explorar alianzas con empresas de transporte nacionales, para ampliar cobertura nacional y ofrecer opciones de entrega más rápidas o

empresas de transporte nacionales.

especializadas.

- Validar la incorporación de herramientas tecnológicas que ofrece actualmente el mercado para dar trazabilidad, con seguimiento de pedidos o confirmación digital y en tiempo real de entregas.

Operaciones

- Se siguen al pie de la letra las indicaciones de los proveedores para el almacenamiento adecuado de productos y equipos, lo cual permite mantener las condiciones óptimas de los artículos.
- La limpieza y el orden en la bodega se gestionan mediante una limpieza profunda semanal y mantenimiento diario del espacio, lo que contribuye a la organización y conservación del inventario.
- Antes del despacho, se realiza una revisión física de los productos, aunque no se prueban los repuestos electrónicos debido a la naturaleza
- Documentar y estandarizar los procesos para un adecuado almacenamiento de productos y equipos, procesos de realización de instalaciones y procesos de realización de mantenimientos.
- Alinear los procesos de inventario y ventas, para mejorar la sincronización entre oferta y demanda, y evitar la no disponibilidad de productos o más inventario del requerido.
- Establecer indicadores de desempeño operativo, como tiempos de atención, gestión de pedidos y rotación de inventario.

técnica de los mismos.

INDICADOR

Actividades de Apoyo

Administración de la cadena de suministro

- La gestión de inventario se basa en la rotación mensual, pero no se consideran escenarios en caso de contingencia ni herramientas para anticipar de demanda.
- Para realizar importaciones se recibe asesoría de un externo, pero no se cuenta con procesos documentados ni protocolos estandarizados para la adquisición de equipos especializados.
- La dependencia de asesoría externa para importaciones mitiga riesgos, pero limita la autonomía operativa de la PYMES y aumenta su dependencia.
- Implementar herramientas de planificación de inventario, como pronósticos de demanda.
- Documentar el proceso de importación, incluyendo requisitos técnicos, aduaneros y logísticos, para facilitar la capacitación interna y reducir errores.
- Mayor involucramiento en el proceso de importación, con el fin de aumentar el conocimiento y disminuir la dependencia.

Margen y ganancias

- Los productos que generan mayores márgenes de ganancia para Suministros PR son los parches textiles, los llaveros
- Implementar análisis de rentabilidad por producto y cliente, para identificar cuáles generan mayor valor y cuáles

y los chips, pero no mantienen un informe detallado de rentabilidad por línea de producto.

- No se establecen estrategias diferenciadas de precios, según tipo de cliente, volumen de compra o condiciones de pago.
- La empresa no cuenta con indicadores financieros actualizados que permitan evaluar la rentabilidad por segmento, canal o categoría.
- Se tienen metas de expansión, pero no se cuenta con un presupuesto proyectado y definido para su implementación.

podrían ajustarse o eliminarse.

- Establecer estrategias diferenciadas de precios, según tipo de cliente, volumen de compra o condiciones de pago, que incentiven compras mayores o fidelidad sin comprometer la rentabilidad.
- Establecer indicadores de medición financieros.
- Utilizar modelos de proyección financiera, para evaluar decisiones estratégicas como expansión, adquisición de equipos o apertura de nuevos canales.

I+D de productos, tecnología y desarrollo de sistemas

- La información de procesos como inventario, planillas, entre otros, se almacena en hojas de Excel, no se cuenta con sistemas formales automatizados.
- No se utilizan tecnologías digitales para automatizar procesos logísticos,
- Adoptar un sistema, que permita integrar áreas como compras, inventario, ventas y contabilidad en una sola plataforma.
- Automatizar procesos clave, como cotizaciones, seguimiento de pedidos y control de inventario, para reducir carga

comerciales o administrativos.

operativa.

Gestión de recursos humanos

- La empresa cuenta con un equipo comprometido y con experiencia técnica, pero no tiene procesos formales de capacitación continua ni evaluación de desempeño.
- La selección de personal se realiza de forma intuitiva, sin perfiles definidos ni herramientas de reclutamiento estructuradas. Por el momento, dado que es una empresa familiar pequeña ha sido funcional la metodología, pero se debe considerar para efectos de expansión.
- La comunicación interna es directa y ha sido funcional, pero no se realizan espacios para retroalimentación, o desarrollo de cultura organizacional.
- Diseñar perfiles de puesto claros, que definan competencias, responsabilidades y criterios de selección para cada rol.
- Implementar programas de capacitación continua, enfocados en habilidades técnicas, y comerciales.
- Establecer un sistema de evaluación de desempeño, con metas claras, retroalimentación constante, realización de One to One, y reconocimiento por metas alcanzadas.

Administración general

- La empresa tiene una estructura organizativa funcional, pero no cuenta con manuales de procesos.
- Formalizar la estructura organizativa, mediante descripciones de puestos y manuales de procedimientos.

- Las decisiones estratégicas se toman por el equipo Gerencial a criterio propio, sin evaluaciones ni mediciones. Tampoco cuentan con asesoría especializada en temas de estrategia.
- Mantienen alianzas estratégicas con una muy limitada cantidad de creadores de contenido.
- Desarrollar un plan estratégico institucional, con visión, misión, objetivos y líneas de acción alineadas al entorno competitivo.
- Aumentar las alianzas estratégicas con proveedores, creadores de contenido y programas estudiantiles, que permita que estudiantes como parte de sus trabajos de graduación les ayuden a mejorar sus procesos.

6.3 Objetivo específico III: Relacionar el entorno de la PYMES

Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico

TABLA 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL OBJETIVO ESPECÍFICO III

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

INDICADOR

Recursos y capacidades

- Suministros PR cuenta con tecnología innovadora que mejora la eficiencia de
- Formalizar la propuesta de valor de la empresa, destacando los parches

sus operaciones y esto aumenta la satisfacción del cliente.

- Cuentan con un recurso único en el mercado costarricense que los posiciona por encima de los competidores, los parches textiles que también funcionan como producto enganchador que incentiva la compra de otros artículos.
- El servicio al cliente personalizado y asesoría técnica en la venta son altamente valorados por los sus clientes, lo que genera fidelización y preferencia frente a competidores.
- La PYMES ha logrado consolidar una reputación basada en confianza y cercanía con los clientes, lo que les brinda también una ventaja competitiva.
- Aunque los recursos clave están bien identificados, no se cuenta con una estrategia formal para aumentar estas ventajas competitivas.

textiles, el servicio personalizado y la asesoría técnica como diferenciadores.

- Desarrollar una estrategia de posicionamiento que comunique claramente los recursos únicos de la empresa y promueva su crecimiento.
- Validar con el proveedor de parches textiles la elaboración de un contrato de exclusividad de venta del producto en el país con Suministros PR.
- Alinear las fortalezas de la PYMES, sus recursos y capacidades únicos y diferenciados con la estrategia que se establezca, asegurando que todo se integre ágilmente en el diseño y ejecución del plan estratégico.

INDICADOR

Plan Estratégico

- La visión de Suministros PR refuerza su deseo de expansión mediante la apertura de nuevos locales, lo que refleja una intención clara de crecimiento nacional.
- La misión se centra en la satisfacción del cliente, no solo en la venta, sino en el acompañamiento antes y después de la venta, lo que refuerza su propuesta de valor basada en la experiencia y fidelización.
- Ambas declaraciones están alineadas con los valores operativos actuales de la PYMES, pero no se encuentran formalmente integradas en los procesos estratégicos.
- La visión y misión reflejan una orientación al cliente y deseo de expansión, pero no tienen herramientas para traducirlos en objetivos concretos
- Redactar formalmente la visión y misión de la empresa, validando que estén presentes en todos los canales de comunicación interna, externa y principalmente en la toma de decisiones. Inclusive validar una impresión física para colocar en la entrada de la oficina, con el objetivo de tenerlas presente diariamente.
- Alinear los objetivos de la PYMES con la visión y misión, asegurando alineación entre lo que se desea, lo que se hace y su respectiva medición.
- Establecer y redactar los objetivos y estrategias de la empresa a corto, mediano y largo plazo de manera formal y establecer KPI's, plazos y responsables.
- Comunicar la visión y misión al equipo de trabajo, y fomentar su participación

- y medibles.
- Suministros PR ha planteado como meta estratégica a mediano plazo (3 a 5 años) la ampliación de su portafolio de productos, con el objetivo de aumentar las ventas y captar nuevos segmentos de mercado.
 - Suministros PR mantiene una actitud proactiva al investigar constantemente las nuevas tendencias en el sector textil y promocional, lo que le permite adaptarse con rapidez a los cambios del entorno.
 - La empresa visualiza la expansión hacia mercados nacionales e internacionales, lo que refleja una ambición estratégica alineada con el crecimiento y la diversificación.
 - Suministros PR ha optado por una estrategia de diferenciación, enfocándose en la personalización de productos y atención personalizada cliente.
- en la definición y revisión de objetivos, integrándolos en las reuniones y capacitaciones para fomentar sentido de pertenencia y para permear el mensaje de que toda la empresa participa dentro de los planes estratégicos y su desarrollo.
- Revisar periódicamente la visión y misión, adaptándolas a los cambios del entorno y validándola respecto al crecimiento de la empresa.
 - Evaluar la viabilidad de expansión internacional, considerando aspectos importantes como demanda que se podría tener en otros países, competidores ya establecidos, barreras de entrada, o adaptación cultural.
 - Establecer criterios para la selección de alianzas estratégicas, priorizando aquellas que aporten valor real y medible en términos de posicionamiento, innovación o eficiencia operativa.

- La empresa prioriza la calidad del servicio, lo que le permite competir en un mercado saturado sin depender exclusivamente del precio.
- Formalizar la estrategia de diferenciación y las estrategias alternativas en el plan estratégico, definiendo con claridad sus elementos relevantes: propuesta de valor, segmentos objetivo, ventajas competitivas y posicionamiento.
- Revisar periódicamente el plan estratégico, con el fin de alinearlo a los cambios del entorno y los resultados obtenidos, para asegurar su viabilidad.

Durante este capítulo se identificaron los factores clave que Suministros PR necesita tomar en cuenta para desarrollar un plan estratégico que realmente le sea efectivo, exitoso y funcional, lo cual se alinea con la pregunta de investigación. Se analizó desde cómo está el entorno macroeconómico del sector comercial de la PYMES, hasta cómo opera internamente la empresa, cuáles son sus recursos únicos y qué oportunidades tiene para crecer.

Se concluye de forma general que, los factores más importantes para que Suministros PR logre construir un buen plan estratégico son: entender bien su entorno, tener claro hacia dónde quiere ir, formalizar sus procesos internos, aprovechar sus ventajas competitivas y asegurarse de que todo el equipo esté alineado. Esto ayudará a que la empresa no solo pueda crecer, sino también pueda consolidarse como una PYMES fuerte en el mercado costarricense, y en un futuro internacional.

6.4 LIMITACIONES

Durante el desarrollo de este trabajo no se presentaron limitaciones que afectaran el análisis ni la obtención de información. Se contó con acceso completo a los datos necesarios, disponibilidad por parte de la empresa para colaborar en el proceso, y se logró aplicar todas las herramientas metodológicas previstas sin contratiempos. Esto permitió realizar un diagnóstico profundo y proponer recomendaciones oportunas.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

Este capítulo presenta la propuesta estratégica diseñada para responder directamente al problema identificado en el diagnóstico: Los factores para el desarrollo de un plan estratégico de una PYMES Suministros PR, que se encarga de la venta de suministros de sublimación, ubicada en Tibás, San José Costa Rica en el I cuatrimestre del 2025. A partir del análisis realizado en los capítulos anteriores, se establecen acciones concretas que permiten aplicar los resultados obtenidos, traduciendo los hallazgos en soluciones prácticas y contextualizadas.

7.1 Nombre de la propuesta

Se establece como nombre de la propuesta: Elaboración de un Plan Estratégico para la PYMES Suministros PR.

7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

La propuesta se desarrollará para la PYMES Suministros PR, ubicada en Tibás, San José Costa Rica.

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Diseñar una propuesta de plan estratégico para la PYME Suministros PR, dedicada a la venta de suministros de sublimación y ubicada en Tibás, San José, Costa Rica, durante el I cuatrimestre del 2025.

Objetivos específicos

- Objetivo específico 1. Elaborar un cronograma de actividades y responsables por medio del Diagrama de Gantt, que permita desarrollar propuestas a las actividades planteadas.

Rubro	Precio Anual
Plataforma de E-Commerce	€ 1.500.000
Capacitaciones al personal	€ 3.500.000
Implementación de software administrativo (ERP)	€ 4.000.000
Pago de publicidad en redes sociales	€ 1.500.000

Nota. Elaboración propia.

7.6 Fases de la propuesta

7.6.1 Integración del diagnóstico estratégico realizado en el capítulo V a un análisis FODA (análisis del macroentorno y análisis del interno)

Se elabora el siguiente FODA para la PYMES Suministros PR en base al análisis de los resultados obtenidos en el capítulo V del análisis de los factores del macroentorno, Cinco Fuerzas de Porter, Actividades Primarias, Actividades de Apoyo, Recursos y Capacidades y Plan Estratégico.

FIGURA 7. ANÁLISIS FODA SUMINISTROS PR

En la siguiente imagen de detalla el análisis FODA realizado a Suministros PR.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS Características y habilidades internas</p> <p>Único proveedor de parches textiles en el país.</p> <p>Atención postventa y asesoría técnica altamente valorada por los clientes.</p> <p>Uso de IA para visualización de productos, herramientas digitales básicas y actitud proactiva hacia la innovación.</p> <p>Buen manejo de inventario, limpieza y orden en bodega, revisión física de productos.</p> <p>Conocimiento y aplicación de normativas fiscales, laborales y de importación.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES Características y habilidades externas</p> <p>Crecimiento nacional e internacional y diversificación de productos.</p> <p>Necesidad de implementar herramientas digitales como CRM, e-commerce, automatización y análisis de datos.</p> <p>Posibilidad de diferenciarse mediante prácticas ambientales y comunicación responsable.</p> <p>Colaboraciones con proveedores, creadores de contenido y programas estudiantiles.</p> <p>Clientes emprendedores con capacidad de inversión y apertura a productos personalizados.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES Dificultades y limitaciones internas</p> <p>Dependencia de proveedores internacionales</p> <p>Falta de sistematización.</p> <p>Limitado alcance en redes sociales.</p> <p>Gestión financiera poco estructurada</p> <p>Ausencia de políticas ambientales y logísticas</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS Dificultades y limitaciones externas</p> <p>Alta competencia, más de 10 competidores directos con precios similares y estrategias agresivas.</p> <p>Bajas barreras de entrada.</p> <p>Perfil exigente de clientes en precio, calidad y soporte técnico.</p> <p>Productos sustitutos económicos Aunque de menor calidad.</p> <p>Posibles impactos por variaciones en políticas comerciales o tributarias.</p>

Nota. Elaboración propia.

7.7 Establecimiento de la propuesta de valor de la PYMES

Realizada la identificación de fortalezas de la PYMES, se procede con la elaboración de la propuesta de valor para la PYMES Suministros PR.

FIGURA 8. PROPUESTA DE VALOR PARA LA PYMES SUMINISTROS PR

En la siguiente figura se presenta la propuesta de valor para la PYMES Suministros PR.

“Productos únicos, atención personalizada y soluciones confiables para quienes buscan destacar en el mundo de la sublimación. Ayudamos a tu negocio a transformar ideas en productos con identidad.”

Nota. Elaboración Propia.

7.8 Integración de la propuesta de valor con la misión de la empresa

Una vez elaborada la propuesta de valor, se procede a proponer la nueva misión para la empresa.

FIGURA 9. PROPUESTA DE MISIÓN PARA SUMINISTROS PR

“Ser aliados estratégicos en el mundo de la sublimación, brindando productos exclusivos, atención personalizada y soluciones innovadoras que ayudan a nuestros clientes a transformar ideas en productos con identidad.”

Nota. Elaboración propia.

7.8.1 Elaboración de la propuesta formal del portafolio de bienes y servicios

La PYMES no cuenta con una propuesta formal de portafolio de bienes y servicios, que unifique la propuesta de valor y brinde a los clientes una idea clara de la naturaleza de la empresa. Se procede con la propuesta formal del portafolio de bienes y servicios de la PYMES y se propone su publicación en las redes sociales y principales páginas de la empresa con el fin de brindar al cliente una idea clara del negocio.

FIGURA 10. PORTAFOLIO DE BIENES Y SERVICIOS SUMINISTROS PR

SUMINISTROS PR

¿QUÉ BUSCAMOS?

Proveer materiales, equipos y servicios técnicos especializados para negocios y emprendedores que se dedican a la personalización de productos mediante la técnica de sublimación.



NUESTROS PRODUCTOS



1

REPUESTOS PARA
IMPRESORAS DE
SUBLIMACIÓN

5

SUMINISTROS Y CONSUMIBLES
PARA MÁQUINAS DE
SUBLIMACIÓN Y DTF

2

VENTA DE CALANDRAS

6

PARCHES TEXTILES

3

VENTA DE IMPRESORAS
DTF

7

ETIQUETAS TEXTILES

4

VENTA DE IMPRESORAS DE
SUBLIMACIÓN REFURBISHED

8

SERVICIO TÉCNICO
ESPECIALIZADO

¡AYUDAMOS A TU NEGOCIO A TRANSFORMAR IDEAS EN PRODUCTOS
CON IDENTIDAD!
TELÉFONO: 7284-7470



Nota: Elaboración propia.

7.8.2 Establecimiento de objetivos estratégicos mediante el modelo SMART

Se procede con la elaboración de los objetivos estratégicos mediante el modelo SMART, lo que significa que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo. Esto en base a lo resultante mediante el análisis FODA,

Objetivos estratégicos SMART para Suministros PR:

1. Formalizar el diferenciador principal (parches textiles, asesoría técnica, servicio personalizado) e integrarlo en al menos 5 canales de comunicación institucional antes de diciembre de 2025.
2. Implementar una plataforma de comercio electrónico que genere al menos 100 transacciones mensuales y permita segmentar clientes por tipo de compra antes de diciembre de 2026.
3. Diseñar e implementar un programa de fidelización que incremente la tasa de recompra en un 20% y la retención de clientes frecuentes en un 15% antes de junio de 2026.
4. Implementar un sistema ERP que conecte inventario, ventas, contabilidad y atención al cliente, mejorando la productividad en al menos un 25% antes de junio de 2026.
5. Ejecutar un plan de capacitación interna en atención al cliente y herramientas digitales, alcanzando al menos el 80% de participación del personal antes de marzo de 2026.

6. Lanzar al menos 2 nuevas líneas de productos complementarios o sostenibles, basados en estudios de mercado, antes de diciembre de 2027.
7. Incorporar al menos 3 nuevos proveedores internacionales con condiciones competitivas (precio, calidad, tiempos de entrega), reduciendo la dependencia actual y asegurando continuidad operativa antes de diciembre de 2026.
8. Documentar y estandarizar al menos el 90% de los procesos operativos, administrativos y comerciales, mediante manuales, protocolos y diagramas de flujo, asegurando su aplicación efectiva por el equipo antes de julio de 2026.

7.8.3 Diseño del plan estratégico con plazos y responsables

Tomando en cuenta los objetivos desarrollados anteriormente se propone el siguiente plan estratégico para el período 2025- 2028.

TABLA 8. PLAN ESTRATÉGICO PARA SUMINISTROS PR PERÍODO 2025-2028

Línea Estratégica	Objetivo	Tareas	Indicadores	Plazo	Responsable
Propuesta de valor	Consolidar y comunicar el diferenciador competitivo de Suministros PR.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formalización de los diferenciadores competitivos (parches textiles, asesoría técnica, servicio personalizado). 2. Integración de los diferenciadores en todos los canales de comunicación y materiales institucionales. 	Número de canales con el diferenciador integrado (Meta: 5)	Dic-25	Gerente General, Administradora y asistente de ventas.
Transformación Digital	Implementar una plataforma de e-commerce con al menos 100 transacciones mensuales y segmentación de clientes antes de diciembre de 2026.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección e implementación de plataforma 2. Segmentación por tipo de cliente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transacciones mensuales en la plataforma (Meta: ≥ 100) 2. Clientes segmentados por tipo (Meta: 3 segmentos definidos) 	Dic-2026	Gerente General y asistente de ventas
Fidelización y experiencia del cliente	Diseñar e implementar un programa de fidelización que incremente la tasa de recompra en 20% y retención en 15% antes de junio de 2026.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir beneficios y descuentos 2. Crear base de datos de clientes frecuentes 3. Medir la tasa de recompra y retención 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasa de recompra (Meta: +20%) 2. Tasa de retención (Meta: +15%) 	Jun-2026	Asistente de Ventas y Administradora

Eficiencia Operativa	Implementar un sistema ERP que conecte áreas clave y mejore la productividad en al menos 25% antes de junio de 2026.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de sistema ERP 2. Capacitación del personal 3. Integración de procesos 4. Medición de tiempos operativos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de tiempos operativos (Meta: -25%). 2. Áreas conectadas por el ERP (Meta: 4) 	Jun-2026	Administradora y Gerente General
Desarrollo del talento humano	Ejecutar un plan de capacitación interna con al menos 80% de participación antes de marzo de 2026.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de necesidades 2. Diseño de contenidos 3. Ejecución de cursos 4. Evaluación de aprendizaje 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación del personal operativo (Meta: $\geq 80\%$) 2. Evaluación post-capacitación (Meta: $\geq 80\%$ satisfacción) 	Mar-2026	Administradora
Innovación y sostenibilidad	Lanzar 2 nuevas líneas de productos complementarios o sostenibles antes de diciembre de 2027.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio de mercado 2. Campaña de lanzamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevas líneas lanzadas y comunicadas (Meta: 2) 2. Estudios de mercado completos aplicados (Meta: 2) 	Dic-27	Gerente General y Administradora

Gestión de proveedores	Incorporar 3 nuevos proveedores internacionales, reduciendo la dependencia en 30% antes de diciembre de 2026.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de proveedores 2. Negociación de condiciones 3. Evaluación de desempeño 	Nuevos proveedores activos (Meta: 3)	Dic-2026	Gerente General y Administradora
Formalización de procesos	Documentar y estandarizar el 90% de los procesos clave antes de julio de 2026.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapeo de procesos 2. Elaboración de manuales 	Procesos estandarizados (Meta: $\geq 90\%$)	Jul-2026	Administradora

Nota. Elaboración propia.

7.8.4 Diseño de indicadores

Se establecen dentro del plan estratégico los indicadores de medición para cada una de las tareas establecidas.

7.8.5 Integración del plan estratégico con el equipo de trabajo

Se propone, con el fin de integrar el plan estratégico al equipo de trabajo:

- Realizar una reunión en el mes de septiembre con todo el personal para explicación de las metas establecidas y asignación de las tareas a los responsables.
- Se debe informar a todo el personal de la empresa el plan estratégico aprobado y lograr que la estrategia sea comprendida, vincular los colaboradores con las estrategias, informarles cuales son las metas que se desean alcanzar, cómo se pretenden alcanzar, compartir la misión, visión y valores empresariales y aclarar qué función tiene cada uno de ellos para alcanzar los objetivos planteados. Se debe gestionar un traslado de información de forma oportuna y acertada.
- Se debe mejorar la cultura organizacional, la comunicación y el liderazgo, fomentar la mentalidad de toma de decisiones en los colaboradores y determinar los conocimientos que se les deben brindar para el alcance de los objetivos planteados.

7.8.6 Aplicación del plan estratégico

Se propone poner en marcha este plan estratégico a partir del mes de septiembre y hasta su vigencia en diciembre 2028.

7.8.7 Seguimiento, control y evaluación del plan estratégico

- Es indispensable brindar seguimiento al plan estratégico planteado, con el fin de monitorear la ejecución de las estrategias formuladas, y así poder identificar cualquier incumplimiento o desviación a tiempo, y poder aplicar las correcciones necesarias.
- Realizar de forma trimestral reuniones de seguimiento de resultados con los involucrados, donde se determine qué acciones se pueden implementar para mejorar, elaborando una minuta de los acuerdos tomados y los pendientes.
- Aplicar cualquier modificación que se requiera, en el entendido de que nos mantenemos en entornos cambiantes y desafiantes.

7.9 Referencias

No se presentan referencias para este apartado.

REFERENCIAS

- Campus de Gipuzkoa. (2021). *Modalidades de la investigación cualitativa 2*. Universidad del País Vasco, <http://www.sc.ehu.es/plwlumuj/WEB%20ORRIA%20KARLOS/DOKUMENTUAK/GRADUONDOKO/AK/IKERKUNTZA/PRESENTACIONES%20-%20PDF/8%20Modalidades.pdf>
- Eoon Musa S. (2018) *In search of Competitive Advantage: An opportunity-based view [Master Thesis, Copenhagen Business School]*
https://research.cbs.dk/files/59781239/499746_Master_Thesis_Digital_Version.pdf
- Fernández Ortiz J. (2018) *Creación de ventajas competitivas de las PYME del sector de alimentos y bebidas en el Distrito Metropolitano de Quito a través de la asociación con empresas especializadas en distribución [Tesis para optar por el grado de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador]*
<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6565>
- Fondevila Yannarella, I. (2023). *La estrategia competitiva genérica de la empresa Grupo Automotriz Prolusa, en la Uruca, San José, Costa Rica y el aprovechamiento de una ventaja competitiva durante el tercer cuatrimestre del 2023. [Tesis para optar por el grado de Bachillerato, Universidad Hispanoamericana]. Repositorio Universidad Hispanoamericana. <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/bitstreams/39545a52-c88b-4ea1-af44-5848b3756c0a/download>*
- González M. Isabel (2015) *TIC, PyME y Entorno [Tesis Doctoral, Universidad de Catalunya]. <https://www.tdx.cat/bitstream/10803/393118/1/Tesis+Isabel+Gonz%C3%A1lez+UOC+2+.pdf>*
- Hidalgo Villata, H. (2023). *Estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023 [Tesis para optar por el grado de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana]. Repositorio Universidad Hispanoamericana.*
- Michail Antonio (2015). *A the research on the relationship between value chain activities and gender*

- strategies in small and medium-sized enterprises in the United Kingdom. [A thesis submitted in partial fulfilment for the requirements of the degree of Doctor of Philosophy at the University of Central Lancashire]* <https://clock.uclan.ac.uk/3873/>
- Monge Castro R. (2016) *Propuesta de un Plan Estratégico para el período 2016 – 2019 para la empresa Máxima Tecnología S.A. [Proyecto de graduación para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Empresas]* <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/6482>
- Salazar Vega M. (2023) *Elaboración del Plan Estratégico de Tecnologías de Información para la Municipalidad de El Guarco para el periodo 2023-2025. [Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Licenciatura en Administración de Tecnología de Información.]* <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/14476>
- Sarco Jiménez, F. (2021). *La gestión de la calidad y la capacidad de adecuar los servicios al entorno cambiante en el Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú.* Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/187344>
- 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>
- TREJO SÁNCHEZ, K. *Fundamentos de metodología para la realización de trabajos de investigación.* ed. Ciudad de México: Editorial Parmenia, Universidad La Salle México, 2021. 106 p. Disponible en: <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/183470> .
- Wong Quirós, H. (2023). *La estrategia genérica para el posicionamiento del emprendimiento MIELA en Cañas, Guanacaste durante el tercer cuatrimestre 2023 [Tesis para optar por el grado de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana].* Repositorio Universidad Hispanoamericana <https://dspace-uh-tmp.igniteonline.la/items/a3c13812-3833-419e-9e92-0d039bc70308>

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Cuestionario para Gerente General y Administradora

Anexo 2. Cuestionario para asistente de ventas

Anexo 3. Cuestionario para técnico

Anexo 4. Cuestionario para encargado de logística y bodega

Anexo 5. Sistematización de las respuestas obtenidas

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 6. Declaración Jurada

Anexo 7. Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años)

Anexo 8. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

Anexo 9. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor.

Anexo 10. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

Anexo 11. Carta del Lector

Anexo 1. Entrevista para Gerente General y Administradora

Preguntas abiertas – Entrevista Juan Pablo Blanco y Susan Quesada (Gerente General y Encargada de RH, administración y finanzas).

Factores del Macroentorno

Factor Político

- ¿Qué regulaciones gubernamentales actuales afectan la importación de equipos como calandras o impresoras DTF?
- ¿Hay permisos que se deben considerar para la compra de estos equipos considerando que son adquiridos en China y EE.UU?
- ¿Cómo percibe la estabilidad política del país en relación con la operación de Suministros PR?
- ¿Cómo influye la política fiscal en la planificación financiera de la empresa?

Factor Económico

- ¿Cómo ha impactado la inflación o el tipo de cambio en la adquisición de suministros y equipos?
- ¿Qué estrategias ha implementado para mantener precios competitivos ante cambios en el tipo de cambio? Considerando que los equipos son comprados en moneda extranjera y vendidos en moneda nacional.
- ¿Tiene la empresa algún crédito? En caso de que sí, comenta cuál fue el plazo fijado y si mantiene tasa de interés fija o variable.

Factor Sociocultural

- ¿Las personas que adquieren los equipos de sublimación suelen tener una posición económica alta-media o baja? Esto considerando el precio de los equipos.
- ¿Cómo se adapta la empresa a las preferencias de personalización del consumidor costarricense?

Factor Tecnológico

- ¿Qué avances tecnológicos recientes han influido en la oferta de productos como impresoras DTF, calandras y demás equipos?
- ¿Cómo evalúa la capacidad de Suministros PR para mantenerse actualizada tecnológicamente?
- ¿Se puede satisfacer la necesidad de brindar productos de última tecnología si el consumidor lo solicitara?
- ¿Qué herramientas digitales utilizan los departamentos de la empresa para realizar sus funciones habituales?
- ¿Consideran que el uso de tecnología ha traído mejoras a la empresa?

Factor Medioambiental

- ¿Qué prácticas sostenibles ha considerado o implementado en la operación de la empresa?
- ¿Existen preocupaciones ambientales relacionadas con los consumibles o residuos de los procesos de sublimación?

- ¿Qué medidas se toman con los insumos que se desechan por errores, fallas o por sobrantes de material una vez se realizan las sublimaciones?
- ¿Tiene la empresa política para el uso de residuos?

Factor Legal

- ¿Qué normativas legales afectan la comercialización de productos importados?
- ¿Cómo gestiona la empresa el cumplimiento de requisitos fiscales y aduaneros?
- ¿Qué requisitos fiscales y aduaneros debe cumplir la empresa para poder realizar importaciones?
- ¿Se ajusta la empresa al Código de Trabajo de Costa Rica para contratar colaboradores?
- ¿Se ajusta la empresa al Ministerio de Hacienda para realizar los pagos tributarios correspondientes?

5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes

- ¿Cómo considera que se encuentra la competencia actual en el mercado de suministros para sublimación en Costa Rica?
- ¿Cuántos proveedores conoce usted que se dediquen al mismo negocio en el país?
- ¿Qué productos ofrece usted que no ofrezcan los demás competidores?
- ¿Considera que los precios que maneja Suministros PR son competitivos en el mercado?
- ¿Cómo considera su capacidad de producción y existencias de inventario?

Amenaza de nuevos entrantes

- ¿Considera que las barreras de entrada al negocio de venta de equipo de sublimación en Costa Rica son altas o bajas?
- ¿Conoce usted de alguna marca que se dedique a la venta de productos de sublimación que considere preferida entre los consumidores?
- ¿Cómo son los canales de distribución de Suministros PR?

Poder de negociación de los proveedores

- ¿Qué tan dependiente es la empresa de proveedores internacionales? ¿Cómo maneja esa relación?
- ¿La oferta de los productos por parte de los proveedores es amplia o escasa?
- ¿Con cuántos proveedores mantiene negociaciones y en qué país se encuentran?
- Si por alguna situación debiera cambiar de proveedores, ¿Conoce otros proveedores en el mercado que le puedan brindar los mismos productos y servicios?
- ¿Hay flexibilizaciones en los precios, descuentos o promociones que le ofrezcan los proveedores internacionales bajo ciertas condiciones?
- ¿Cómo se gestionan los pagos y condiciones con los proveedores actuales?

Poder de negociación de los clientes

- ¿Qué tan exigentes son los clientes en cuanto a precios, calidad y soporte técnico?
- ¿Se ofrecen descuentos, condiciones de pago diferenciadas o promociones a los clientes?
¿Bajo qué condiciones?

- ¿Considera que los productos de Suministros PR son accesibles al mercado o hay precios más bajos por los mismos productos o servicios?
- ¿Se han realizado estudios de mercado en la actualidad?

Amenaza de productos sustitutos

- ¿Existen tecnologías o métodos alternativos a la sublimación que representen una amenaza para su modelo de negocio?
- Si usted no puede proveer un producto o servicio por escasez, ¿Puede el consumidor conseguirlo fácilmente en otra empresa?

Recursos y capacidades

- ¿El recurso o la capacidad de la organización es competitivamente valioso?
- ¿El recurso o la capacidad es raro? es decir, es algo de lo que carecen los rivales.
- ¿El recurso o la capacidad es inimitable? es decir, es difícil de reproducir.
- ¿El recurso o la capacidad es no sustituible? es decir, es invulnerable a la amenaza de sustitución por otros tipos de recursos y capacidades.

Plan estratégico

Visión y misión estratégica

- ¿Cuál considera que es la visión a largo plazo de Suministros PR?
- ¿Cómo definiría la misión actual de la empresa en relación con sus clientes y el mercado?

Oportunidades y riesgos del entorno

- ¿Qué oportunidades externas ha identificado recientemente en el mercado de sublimación y DTF?
- ¿Cuáles son los principales riesgos externos que podrían afectar la sostenibilidad del negocio?
- ¿Cómo se prepara la empresa para enfrentar cambios en el entorno económico o tecnológico?

Fortalezas y debilidades internas

- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas internas de Suministros PR?
- ¿Qué áreas internas cree que necesitan fortalecerse o mejorar?
- ¿Cómo se evalúa el desempeño del equipo y los procesos internos?

Objetivos a largo plazo

- ¿Qué metas estratégicas se han planteado para los próximos 3 a 5 años?
- ¿Cómo se mide el progreso hacia esos objetivos?
- ¿Qué papel juega la innovación en la planificación a largo plazo?

Estrategias alternativas

- ¿Qué estrategias ha considerado para diversificar los productos o servicios?
- ¿Se ha evaluado la posibilidad de expandirse a nuevos mercados o segmentos?
- ¿Qué tan abierta está la empresa a alianzas estratégicas o colaboraciones?

Elección de estrategias

- ¿Qué criterios utiliza para seleccionar las estrategias más adecuadas?
- ¿Cómo se asegura que las estrategias elegidas estén alineadas con la visión y misión?
- ¿Qué mecanismos existen para ajustar las estrategias si el entorno cambia?

Cadena de Valor

Administración de la cadena de suministro

- ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas sobre la selección y negociación con proveedores?
- ¿Qué criterios utiliza para evaluar la eficiencia del almacenamiento y manejo de inventario?
- ¿Qué retos enfrenta la empresa en la importación y distribución de equipos especializados?

Margen y ganancias

- ¿Qué productos o servicios representan los márgenes más altos para la empresa?
- ¿Cómo se equilibra la rentabilidad con la accesibilidad de precios para los emprendedores?
- ¿Qué estrategias ha implementado para mejorar los márgenes sin comprometer la calidad?
- ¿Cómo se calculan y analizan los márgenes de ganancia por producto o servicio?
- ¿Qué indicadores financieros se utilizan para evaluar la rentabilidad?

I+D de productos, tecnología y desarrollo de sistemas

- ¿Qué innovaciones ha impulsado la empresa en productos o procesos en los últimos años?
- ¿Cómo se evalúa la viabilidad de invertir en nuevas tecnologías o sistemas?
- ¿Qué papel juega la digitalización en la mejora de la eficiencia operativa?

Gestión de recursos humanos

- ¿Qué políticas existen para la capacitación y desarrollo del personal?
- ¿Cómo se identifican y retienen los talentos clave dentro de la empresa?
- ¿Qué tan alineado está el equipo con la visión estratégica de la empresa?
- ¿Cómo se lleva el control de nómina, beneficios y capacitaciones?

Administración general

- ¿Qué herramientas de gestión utiliza para la toma de decisiones estratégicas?
- ¿Cómo se asegura el cumplimiento de normativas legales y fiscales?
- ¿Qué alianzas estratégicas considera clave para el crecimiento de la empresa?

Anexo 2. Entrevista para asistente administrativa y de ventas

Entrevista para María José Quesada Blanco – Cadena de Valor

Actividades Primarias

Ventas y marketing

- ¿Qué canales de venta utiliza actualmente Suministros PR para atraer a sus clientes?
- ¿Qué tipo de estrategias, promocionales o campañas han utilizado recientemente?
- ¿Cómo se identifican las necesidades del cliente para ofrecer productos adecuados?
- ¿Qué herramientas utiliza para dar seguimiento a los clientes potenciales y actuales?
- ¿Qué herramientas digitales utiliza la empresa para promocionarse?
- ¿Qué alcance tiene la página de Suministros PR en las plataformas o redes sociales?
- ¿Qué tan personalizada es la atención con el cliente en el proceso de venta?

Servicio

- ¿Se brinda seguimiento al cliente después de la venta?
- ¿Cuentan con alguna política para dar seguimiento a quejas o reclamos?
- ¿Cómo se asegura la disponibilidad de repuestos para los clientes?
- ¿Qué tipo de formación o asesoría se ofrece a los compradores sobre el uso de los productos?

Anexo 3. Entrevista para técnico

Entrevista para Antony Meza Sandi – Cadena de Valor

Operaciones

- ¿Cuáles son las tareas principales que realiza en el proceso de instalación, mantenimiento o ajuste de los equipos?
- ¿Qué procedimientos sigue para asegurar la calidad del trabajo técnico?
- ¿Qué tipo de herramientas o equipos considera esenciales para su labor diaria?
- ¿Cómo se asegura el cumplimiento de normas de seguridad durante las operaciones?
- ¿Qué mejoras propondría para optimizar los procesos técnicos o reducir tiempos de intervención?

Servicio

- ¿Se le brinda seguimiento al cliente después de realizar algún soporte técnico?
- ¿Cómo se gestionan las solicitudes de reparación, ajustes o mantenimiento?
- ¿Qué tan frecuente es la capacitación técnica que brinda Suministros PR a los clientes sobre el uso de los equipos?
- ¿Cómo se documentan y reportan los casos técnicos atendidos?

Anexo 4. Entrevista para encargado de logística y operaciones

Entrevista para Gerardo Quesada Salazar – Cadena de Valor

Distribución

- ¿Cómo se organiza el proceso de preparación y despacho de pedidos?

- ¿Qué criterios se utilizan para priorizar entregas o gestionar rutas?
- ¿Cuánto debe esperar un cliente para que su pedido sea entregado?
- ¿Qué herramientas o sistemas utiliza para el control de inventario y seguimiento de entregas?
- ¿Qué desafíos enfrenta para cumplir con los tiempos de entrega?
- ¿Cómo se asegura que los productos lleguen en buen estado al cliente?

Operaciones

- ¿Qué procedimientos sigue para el almacenamiento adecuado de productos y equipos?
- ¿Cómo se asegura el mantenimiento del orden y la limpieza en la bodega?
- ¿Qué medidas se toman para prevenir daños o pérdidas de inventario?
- ¿Se realiza una revisión de los equipos antes de ser despachados?

Anexo 5. Sistematización de las respuestas obtenidas

1. ¿Qué regulaciones gubernamentales actuales afectan la importación de equipos como calandras o impresoras DTF?

R/ De momento ninguna. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

2. ¿Hay permisos que se deben considerar para la compra de estos equipos considerando que son adquiridos en China y EE. UU?

R/ Con los actuales no se requieren permisos. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

3. ¿Cómo percibe la estabilidad política del país en relación con la operación de Suministros PR?

R/ La estabilidad política del país es fundamental para la operación de Suministros PR. Un entorno político estable fomenta un clima de confianza para las inversiones y el comercio. Sin embargo, cualquier cambio en la política podría afectar regulaciones, impuestos o tarifas, repercutiendo directamente en nuestras operaciones. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

4. ¿Cómo influye la política fiscal en la planificación financiera de la empresa?

R/ La política fiscal impacta significativamente su planificación financiera, ya que determina los impuestos que debemos pagar y las obligaciones fiscales que debemos cumplir. Cambios en las tasas impositivas pueden afectar nuestras proyecciones de flujo de caja y costos operativos, lo que nos obliga a ser más estratégicos en la gestión de recursos. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

5. ¿Cómo ha impactado la inflación o el tipo de cambio en la adquisición de suministros y equipos?

R/ La inflación y el tipo de cambio han tenido un bajo impacto en nuestros costos de adquisición. La inflación puede aumentar los precios de los suministros locales, mientras

que un tipo de cambio desfavorable incrementa el costo de los equipos importados. Sin embargo, el tipo de cambio ha estado muy estable en los últimos meses, y eso nos beneficia a poder mantener los costos de equipos y suministros. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

6. ¿Qué estrategias ha implementado para mantener precios competitivos ante cambios en el tipo de cambio? Considerando que los equipos son comprados en moneda extranjera y vendidos en moneda nacional.

R/ Hemos implementado varias estrategias, como la compra anticipada de insumos cuando las tasas de cambio son favorables y la diversificación de proveedores. También consideramos ajustar los precios de manera gradual en función de las fluctuaciones del tipo de cambio para no perder competitividad en el mercado local y tenemos un margen de ganancia grande que les permite jugar con los precios. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

7. ¿Tiene la empresa algún crédito? En caso de que sí, comenta cuál fue el plazo fijado y si mantiene tasa de interés fija o variable.

R/ No tenemos créditos. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

8. ¿Las personas que adquieren los equipos de sublimación suelen tener una posición económica alta-media o baja? Esto considerando el precio de los equipos.

R/ Generalmente, los clientes se encuentran en una posición económica media-alta. Esto implica que sus productos son más atractivos para emprendedores y pequeñas empresas con un capital disponible. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

9. ¿Cómo se adapta la empresa a las preferencias de personalización del consumidor costarricense?

R/ Nos adaptamos a las preferencias de personalización del consumidor costarricense ofreciendo opciones personalizadas en nuestros productos. Además, mantenemos un canal de comunicación abierto para recibir feedback y ajustar nuestra oferta según las tendencias y gustos del mercado, buscando nuevos productos y servicios. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

10. ¿Qué avances tecnológicos recientes han influido en la oferta de productos como impresoras DTF, calandras y demás equipos?

R/ En cuanto a lo que son los parches textiles, la inteligencia artificial nos ayuda en poder visualizar el producto antes de su producción. En cuanto a los equipos siempre estamos al tanto de las nuevas tecnologías para ofrecer las mejores alternativas a nuestros clientes. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

11. ¿Cómo evalúa la capacidad de Suministros PR para mantenerse actualizada tecnológicamente?

R/ Estamos siempre pendientes de las actualizaciones en nuestros equipos, para brindarle a nuestros clientes lo mejor del mercado. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

12. ¿Se puede satisfacer la necesidad de brindar productos de última tecnología si el consumidor lo solicitara?

R/ Sí, siempre que exista flexibilidad en la oferta y una buena relación con proveedores de tecnología avanzada. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

13. ¿Qué herramientas digitales utilizan los departamentos de la empresa para realizar sus funciones habituales?

- Sistema de facturación
- Microsoft Office (Word, Excel)
- Adobe. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

14. ¿Consideran que el uso de tecnología ha traído mejoras a la empresa?

R/ La automatización de procesos, la eficiencia en la producción y la capacidad de personalización hacen que haya una mejora general en la competitividad. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

15. ¿Qué prácticas sostenibles ha considerado o implementado en la operación de la empresa?

R/ Practicamos el reciclaje en la medida de lo posible, en otros aspectos no se han considerado ninguna otra práctica. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

16. ¿Existen preocupaciones ambientales relacionadas con los consumibles o residuos de los procesos?

R/ Se utilizan materiales reciclables, reducción de residuos, y prácticas de eficiencia energética. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

17. ¿Qué medidas se toman con los insumos que se desechan por errores, fallas o por sobrantes de material una vez se realizan las sublimaciones?

R/ Se busca siempre su reutilización. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

¿Tiene la empresa política para el uso de residuos?

R/ No. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

18. ¿Qué normativas legales afectan la comercialización de productos importados?

R/ Entre las normativas legales que pueden afectar la comercialización de productos importados se incluyen regulaciones para la importación de productos, patentes, ley de

protección al consumidor, y ley de promoción a la competencia. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

19. ¿Cómo gestiona la empresa el cumplimiento de requisitos fiscales y aduaneros?

R/ Todas las importaciones que se realizan de la mano de un agente aduanal, ellos nos orientan con todos los pagos correspondientes. En cuanto a cumplimientos fiscales, nuestro sistema contable nos ayuda a estar al día. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

20. ¿Qué requisitos fiscales y aduaneros debe cumplir la empresa para poder realizar importaciones?

R/El único requisito es estar inscritos en el ministerio de hacienda como importadores.

Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

21. ¿Se ajusta la empresa al Código de Trabajo de Costa Rica para contratar colaboradores?

R/ Si. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

22. ¿Se ajusta la empresa al Ministerio de Hacienda para realizar los pagos tributarios correspondientes?

R/ Si. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

23. ¿Cómo considera que se encuentra la competencia actual en el mercado de suministros para sublimación en Costa Rica?

R/ La competencia es bastante grande, más que todo a nivel de precios. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

24. ¿Cuántos proveedores conoce usted que se dediquen al mismo negocio en el país?

R/ En cuanto a la venta de equipo, suministros y repuestos ronda entre 8 y 10. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

25. ¿Qué productos ofrece usted que no ofrezcan los demás competidores?

R/ Parches textiles. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

26. ¿Considera que los precios que maneja Suministros PR son competitivos en el mercado?

R/ Si, trabajamos todos los días para mantener nuestros precios más competitivos. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

27. ¿Cómo considera su capacidad de producción y existencias de inventario?

R/ Podemos satisfacer las necesidades de producción de nuestros clientes y en cuanto a las existencias de inventario siempre tratamos de ir un paso adelante, hacemos un conteo del inventario todos los meses, para reabastecer cuando sea necesario. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

¿Considera que las barreras de entrada al negocio de venta de equipo de sublimación en Costa Rica son altas o bajas?

R/ Bajas. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

28. ¿Conoce usted de alguna marca que se dedique a la venta de productos de sublimación que considere preferida entre los consumidores?

- Epson
- Mimaki
- Color Make. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

29. ¿Cómo son los canales de distribución de Suministros PR?

R/ En cuanto a los canales de distribución cortos, dependemos de un proveedor y después va directo al cliente. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

30. ¿Qué tan dependiente es la empresa de proveedores internacionales? ¿Cómo maneja esa relación?

R/ Somos muy dependientes, por lo tanto, manejamos los pedidos de manera semanal y quincenal para mantener siempre los productos en stock. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

31. ¿La oferta de los productos por parte de los proveedores es amplia o escasa?

R/ Es bastante amplia. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

32. ¿Con cuántos proveedores mantiene negociaciones y en qué país se encuentran?

R/ Contamos con 10 proveedores, todos son de China. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

33. Si por alguna situación debiera cambiar de proveedores, ¿Conoce otros proveedores en el mercado que le puedan brindar los mismos productos y servicios?

R/Si, pero no con los mismos precios y tiempos de entrega. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

34. ¿Hay flexibilizaciones en los precios, descuentos o promociones que le ofrezcan los proveedores internacionales bajo ciertas condiciones?

R/En cuanto a los equipos no se maneja ningún tipo de descuento, ni promoción, en cuanto a los suministros y parches textiles en algunos nos dan la opción de un precio al por mayor dependiendo de la cantidad de compra. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

35. ¿Cómo se gestionan los pagos y condiciones con los proveedores actuales?

R/ Todas nuestras compras se realizan de contado. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

36. ¿Qué tan exigentes son los clientes en cuanto a precios, calidad y soporte técnico?

R/ Son bastante exigentes. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

37. ¿Se ofrecen descuentos, condiciones de pago diferenciadas o promociones a los clientes?

¿Bajo qué condiciones?

R/ Los métodos de pago que trabajamos son, efectivo, transferencias, simpe móvil, link de pago. No manejamos promociones. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

38. ¿Considera que los productos de Suministros PR son accesibles al mercado o hay precios más bajos por los mismos productos o servicios?

R/ Si son accesibles, pero también hay precios más bajos. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

39. ¿Se han realizado estudios de mercado en la actualidad?

R/ No. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

40. ¿Existen tecnologías o métodos alternativos a la sublimación que representen una amenaza para su modelo de negocio?

R/ De momento no. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

41. Si usted no puede proveer un producto o servicio por escasez, ¿Puede el consumidor conseguirlo fácilmente en otra empresa?

R/ El papel de sublimación, las tintas, algunos repuestos y la maquinaria si, los parches textiles no. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

42. ¿Qué canales de venta utiliza actualmente Suministros PR para atraer a sus clientes?

R/ Actualmente utilizamos las redes Sociales, nuestro WhatsApp y correos para intentar tener un alcance con potenciales clientes internacionales. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

43. ¿Qué tipo de estrategias, promocionales o campañas han utilizado recientemente?

R/ Recientemente intentamos lanzar algunas promociones en algunos de nuestros artículos y anunciarlas por nuestras redes sociales para tener mayor alcance. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

44. ¿Cómo se identifican las necesidades del cliente para ofrecer productos adecuados?

R/ Al hablar con el cliente intentamos prestar atención a los detalles para analizar si lo que están buscando verdaderamente es una solución o bien si tenemos algún otro

producto que realmente se adapte a sus necesidades del momento. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

45. ¿Qué herramientas utiliza para dar seguimiento a los clientes potenciales y actuales?

R/ Utilizamos WhatsApp, correos electrónicos y en algunas ocasiones llamadas telefónicas. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

46. ¿Qué herramientas digitales utiliza la empresa para promocionarse?

R/ Redes sociales únicamente. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

47. ¿Qué alcance tiene la página de Suministros PR en las plataformas o redes sociales?

R/ Tiene un alcance en promedio de más de 200 personas, que ven nuestras redes y se interesan en nuestros servicios. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

48. ¿Qué tan personalizada es la atención con el cliente en el proceso de venta?

R/ Intentamos ofrecer una atención 100% especializada siempre enfocándonos en la necesidad del cliente y en poder resolver sus necesidades a tiempo y brindando un buen servicio. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

49. ¿Se brinda seguimiento al cliente después de la venta?

R/ Si, siempre nos comunicamos con el cliente para corroborar que estén satisfechos y que no hayan tenido inconvenientes. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

50. ¿Cuentan con alguna política para dar seguimiento a quejas o reclamos?

R/ De momento al recibir alguna queja, nuestro jefe es el que se encarga de manejarlas y de intentar brindar una solución para mantener a los clientes satisfechos. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

51. ¿Cómo se asegura la disponibilidad de repuestos para los clientes?

R/ Manejamos un inventario y nos mantenemos pendientes de que cuando nuestro stock se está agotando lograr hacer los pedidos a tiempo para asegurarnos tener repuestos disponibles todo el tiempo. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

52. ¿Qué tipo de formación o asesoría se ofrece a los compradores sobre el uso de los productos?

R/ Las asesorías van a depender del producto que se esté vendiendo, pero generalmente le explicamos al cliente sobre el producto que está llevando, le explicamos como colocarlo y le brindamos indicaciones para que todo salga de la mejor forma, en algunos casos en los que necesiten mayor apoyo, les brindamos algunos videos o imagen que les pueden servir de guía. Respuesta brindada por María José Quesada Blanco, Asistente Administrativo y Área de Ventas.

53. ¿Se le brinda seguimiento al cliente después de realizar algún soporte técnico?

R / No. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

54. ¿Cómo se gestionan las solicitudes de reparación, ajustes o mantenimiento?

R / Por medio telefónico o WhatsApp. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

55. ¿Qué tan frecuente es la capacitación técnica que brinda Suministros PR a los clientes sobre el uso de los equipos?

R/ Capacitaciones bajo compra de equipo. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

56. ¿Cómo se documentan y reportan los casos técnicos atendidos?

R / Por medio de un grupo de WhatsApp (se ha dejado de usar). Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

57. ¿Cómo se organiza el proceso de preparación y despacho de pedidos?

- v. Se reciben los pedidos
- vi. Se confirman los pagos
- vii. Se alistan los pedidos
- viii. Se organiza la ruta. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

58. ¿Qué criterios se utilizan para priorizar entregas o gestionar rutas?

R/ Analizar la urgencia del cliente, para priorizar las entregas en orden de urgencia y a la hora de gestionar la ruta se analizan las diferentes locaciones, para entregar de la ubicación más cercana a la más lejana, para agilizar las entregas y tener menor tiempo de espera. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

59. ¿Cuánto debe esperar un cliente para que su pedido sea entregado?

R/ El tiempo de entrega varía ya que dependemos de que el cliente realice el pedido y confirme el pago para poder acomodar la ruta y analizar la urgencia. Normalmente se

procura que sea entre 8 y 24 horas. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

60. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza para el control de inventario y seguimiento de entregas?

R/ El inventario de bodega se realiza una vez por mes o cuando un producto está teniendo mayor movimiento en comparación a los otros. Se realiza a mano y luego se pasa a nuestro sistema digital. El seguimiento de entregas se hace comunicándonos entre compañeros y con la firma de los clientes en la boleta de entrega de mercadería.

Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

61. ¿Qué desafíos enfrenta para cumplir con los tiempos de entrega?

R/ El desafío más grande es el tráfico que podamos encontrar ya que varía diariamente y es algo que no podemos controlar. También el tiempo que duramos alistando los pedidos y la cantidad de pedidos que salgan en la misma ruta. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

62. ¿Cómo se asegura que los productos lleguen en buen estado al cliente?

R/Empacando muy bien los productos, para que vayan seguros a la hora de ir a entregarlos, para que lleguen de forma adecuada a los clientes sin importar el transcurso del trayecto. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

63. ¿Qué procedimientos sigue para el almacenamiento adecuado de productos y equipos?

R/ Se siguen todas las indicaciones de los proveedores, para tener todo en condiciones óptimas. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

64. ¿Cómo se asegura el mantenimiento del orden y la limpieza en la bodega?

R/ Se realiza una limpieza profunda una vez por semana y durante el resto de los días nos aseguramos de mantener todo limpio y en su lugar y de que todo este recogido a la hora de salir. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

65. ¿Qué medidas se toman para prevenir daños o pérdidas de inventario?

R/ Nos aseguramos de tener un buen almacenamiento de los productos, para que estén en óptimas condiciones. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

66. ¿Se realiza una revisión de los equipos antes de ser despachados?

R/ Se revisa el estado físico de los productos. Pero no se prueban ya que la mayoría de los repuestos son electrónicos y no hay forma de probarlos antes de instalarlos. Respuesta brindada por Gerardo Quesada Salazar, Encargado de Logística y Bodega.

67. ¿Cuáles son las tareas principales que realiza en el proceso de instalación, mantenimiento o ajuste de los equipos?

- Ensamblar plotters siguiendo las especificaciones técnicas.
- Realizar diagnóstico y reparación de fallas mecánicas, eléctricas o de software.
- Limpieza profunda de componentes internos (cabezales, bandejas, ventiladores) para prevenir obstrucciones. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

68. ¿Qué procedimientos sigue para asegurar la calidad del trabajo técnico?

R / Seguir los procedimientos técnicos en base a documentación Epson. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

69. ¿Qué tipo de herramientas o equipos considera esenciales para su labor diaria?

- Herramientas básicas (destornilladores, paños, y jeringas)
- Software de servicio y firmware actualizado. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

70. ¿Cómo se asegura el cumplimiento de normas de seguridad durante las operaciones?

- Uso de guantes al manipular tintas.
- Desconexión de equipos antes de cualquier intervención. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

71. ¿Qué mejoras propondría para optimizar los procesos técnicos o reducir tiempos de intervención?

- Utilizar un sistema de historial técnico digitalizado por equipo para agilizar diagnósticos.
- Mejorar capacitación. Respuesta brindada por Antony Meza Sandi, Técnico.

72. ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas sobre la selección y negociación con proveedores?

R/ Nos basamos en los beneficios que nos puedan ofrecer en cuanto a precios, tiempos de entrega y calidad del producto. También tomamos en cuenta el feedback de otros clientes de estos proveedores. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

73. ¿Qué criterios utiliza para evaluar la eficiencia del almacenamiento y manejo de inventario?

R/Por medio de las ventas mensuales. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

74. ¿Qué retos enfrenta la empresa en la importación y distribución de equipos especializados?

R/Conocimiento previo antes de importar. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

75. ¿Qué productos o servicios representan los márgenes más altos para la empresa?

- Parches textiles
- Llaveros
- Chips. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

76. ¿Cómo se equilibra la rentabilidad con la accesibilidad de precios para los emprendedores?

R/ Ofrecemos diferentes líneas de productos que varían en calidad y precio. Esto nos permite atender tanto a emprendedores que buscan opciones asequibles como a aquellos que están dispuestos a invertir en productos premium. También consideramos descuentos por volumen. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco

Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

77. ¿Qué estrategias ha implementado para mejorar los márgenes sin comprometer la calidad?

R/ Venta al por mayor. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

78. ¿Cómo se calculan y analizan los márgenes de ganancia por producto o servicio?

R/ Los márgenes de ganancia se calculan restando el costo de cada producto del precio de venta. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

79. ¿Qué indicadores financieros se utilizan para evaluar la rentabilidad?

R/ No utilizamos ningún indicador. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

80. ¿Qué innovaciones ha impulsado la empresa en productos o procesos en los últimos años?

R/ Ninguno. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

81. ¿Cómo se evalúa la viabilidad de invertir en nuevas tecnologías o sistemas?

R/ Según las necesidades que se vayan presentando. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

82. ¿Qué papel juega la digitalización en la mejora de la eficiencia operativa?

R/ Nos ha permitido automatizar muchas de nuestras operaciones, desde el manejo del inventario hasta la gestión de pedidos. Esto no solo reduce errores, sino que también mejora la velocidad de respuesta al cliente. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

83. ¿Qué políticas existen para la capacitación y desarrollo del personal?

R/ No tenemos ninguna política. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

84. ¿Cómo se identifican y retienen los talentos clave dentro de la empresa?

R/ Se identifican de acuerdo con los resultados en sus tareas y se les da un plan de incentivos. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

85. ¿Qué tan alineado está el equipo con la visión estratégica de la empresa?

R/ Tratamos de transmitir esos valores y metas a nuestros colaboradores dando el ejemplo. Nos reunimos todos los meses para recibir el feedback de los colaboradores, al ser una empresa familiar es muy importante sus opiniones y puntos de vista. Respuesta

brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

86. ¿Cómo se lleva el control de nómina, beneficios y capacitaciones?

R/ Se lleva en Excel. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

87. ¿Qué herramientas de gestión utiliza para la toma de decisiones estratégicas?

R/ No tenemos una herramienta para la toma de decisiones, nos basamos en nuestros criterios. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

88. ¿Cómo se asegura el cumplimiento de normativas legales y fiscales?

R/ Estamos actualizándonos constantemente con las normativas y cambios a través de internet y canales autorizados. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

89. ¿Qué alianzas estratégicas considera clave para el crecimiento de la empresa?

- Proveedores
- Creadores de contenido. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

90. ¿El recurso o la capacidad de la organización es competitivamente valioso?

R/ Si, consideramos que si una empresa cuenta con tecnología innovadora que mejora la eficiencia de sus operaciones o aumenta la satisfacción del cliente. En nuestro caso podríamos decir que los parches textiles nos hacen competitivos en el sentido de que algunos clientes les gusta hacer sus compras todo en un solo lugar, los parches serian un producto “gancho”. Otro recurso que consideramos más valioso aun es nuestro servicio al cliente y el acompañamiento y asesoramiento que le damos al cliente en su compra, no vendemos por vender, tratamos de dar una real solución al cliente. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

91. ¿El recurso o la capacidad es raro? es decir, es algo de lo que carecen los rivales.

R/ Sí, en cuanto a los parches de momento somos los únicos que trabajamos los parches textiles en el país. En el servicio al cliente según hemos escuchado de boca de nuestros clientes en la competencia no hay un buen trato, ni asesoramiento. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

92. ¿El recurso o la capacidad es inimitable? es decir, es difícil de reproducir.

R/ No es difícil, sin embargo, la única forma es fuera del país y los costos podrían ser muy elevados. Al ser los únicos en trabajar estos parches por ya cinco años nuestros costos son muy bajos y esto nos permite tener muy buenos precios de venta. En relación al servicio al cliente si lo es, pero la mayoría de nuestra competencia su interés es vender. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

93. ¿El recurso o la capacidad es no sustituible? es decir, es invulnerable a la amenaza de sustitución por otros tipos de recursos y capacidades.

R/ No de momento. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

94. ¿Cuál considera que es la visión a largo plazo de Suministros PR?

R/ Nuestra visión a largo plazo es poder tener otras sucursales, poder brindar a nuestros clientes inmediatas en sus necesidades. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

95. ¿Cómo definiría la misión actual de la empresa en relación con sus clientes y el mercado?

R/ Considero que nuestra relación con nuestros clientes es bastante buena, lo más importante para nosotros es poder satisfacer la necesidad del cliente, no solamente vender por lo que damos siempre ese acompañamiento antes y después de cerrar la venta. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

96. ¿Qué oportunidades externas ha identificado recientemente en el mercado de sublimación y DTF?

R/ La creciente demanda de productos personalizados, la diversificación de aplicaciones en materiales no textiles, la incorporación de tecnologías más eficientes y sostenibles, y una tendencia del consumidor hacia opciones ecológicas. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

97. ¿Cuáles son los principales riesgos externos que podrían afectar la sostenibilidad del negocio?

R/ El aumento de los costos de importación de insumos, la rápida evolución tecnológica que puede dejar obsoletos ciertos equipos si no se actualizan oportunamente, la creciente competencia tanto local como internacional, y los cambios en regulaciones ambientales que exigen prácticas más sostenibles. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

98. ¿Cómo se prepara la empresa para enfrentar cambios en el entorno económico o tecnológico?

R / La actualización constante de sus equipos y software de impresión, la capacitación continua del personal en nuevas técnicas y herramientas, y la diversificación de productos y servicios. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

99. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas internas de Suministros PR?

- Excelente trabajo en equipo
- Un buen liderazgo
- Feedback de colaboradores. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

100. ¿Qué áreas internas cree que necesitan fortalecerse o mejorar?

R/ mejorar un poco más la comunicación. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

101. ¿Cómo se evalúa el desempeño del equipo y los procesos internos?

R/ Actualmente no se realiza una evaluación como tal, se va viendo y analizando conforme se presentan ciertas situaciones. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

102. ¿Qué metas estratégicas se han planteado para los próximos 3 a 5 años?

- Diversificar más nuestra línea de productos
- Aumentar nuestras ventas. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

103. ¿Cómo se mide el progreso hacia esos objetivos?

R/ Realmente no se hacen mediciones, trabajamos todos los días para mejorar. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

104. ¿Qué papel juega la innovación en la planificación a largo plazo?

R/ No trabajamos una planificación a largo plazo, estamos trabajando en implementar nuevas herramientas como flujos de caja. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

105. ¿Qué estrategias ha considerado para diversificar los productos o servicios?

R/ Estamos constantemente investigando cuales son las nuevas tendencias en cuanto a el área textil y promocionales. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

106. ¿Se ha evaluado la posibilidad de expandirse a nuevos mercados o segmentos?

R/ Si, principalmente a nivel internacional. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

107. ¿Qué tan abierta está la empresa a alianzas estratégicas o colaboraciones?

R/ Somos muy abiertos en esa área. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

108. ¿Qué criterios utiliza para seleccionar las estrategias más adecuadas?

- Rentabilidad
- Alineación con misión
- Impacto a largo plazo

109. ¿Cómo se asegura que las estrategias elegidas estén alineadas con la visión y misión?

R/ No se realiza. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

- ¿Qué mecanismos existen para ajustar las estrategias si el entorno cambia?

R/ No se realiza. Respuesta brindada por El Gerente General y Fundador Juan Pablo Blanco Rivera y la Encargada del Departamento Administrativo y Contable Susan Quesada Salazar.

Anexo 6. Declaración Jurada

Yo, Katherine Fabiola Corella Madrigal, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1584-0121, en condición de egresado(a) de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, y advertido(a) de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado “Los factores para el desarrollo de un plan estratégico de la PYMES Suministros PR, durante el I Cuatrimestre 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 San José Costa Rica, el 18 de agosto del año dos mil veinticinco.



Katherine Fabiola Corella Madrigal

Cédula de identidad: 1-1584-0121

Anexo 7. Consentimiento Informado

Los factores para el desarrollo de un plan estratégico de la PYMES

Suministros PR, durante el I Cuatrimestre 2025

Nombre de la persona participante: Maria José Quesada Blanco

Nombre de la persona investigadora: Katherine Fabiola Corella Madrigal

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:
6063-9893, katherine.corella@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Obtener la información necesaria para determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros PR, catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministros PR y relacionar el entorno de la PYMES Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico.

En esta entrevista con preguntas abiertas participarán las 5 personas que laboran para la PYMES Suministros PR, que cuentan con más de 4 meses de haber ingresado a la empresa y cuentan con la información y conocimiento necesarios para poder aportar datos de valor a la investigación.

La persona investigada deberá responder una entrevista con preguntas abiertas relacionada a los temas de investigación que se realizará de forma presencial dentro de las instalaciones de la PYMES Suministros PR por una única vez, durante un período máximo de una hora. La persona entrevistada se compromete de brindar toda la información necesaria, clara y concisa que facilite el cumplimiento de los objetivos de la investigación. La misma será documentada de forma escrita y no se realizará ninguna grabación.

Firma de la persona participante: _____

(copiar esta línea de firma al final de cada página)

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio puede implicar algunos riesgos o molestias. Entre ellos se encuentran:

- Riesgos emocionales: Algunas preguntas o actividades podrían generar incomodidad, ansiedad o recuerdos desagradables.
- Pérdida de privacidad: Aunque se tomarán medidas para proteger su identidad, existe un riesgo mínimo de que se pueda identificar su información.
- Pérdida de confidencialidad: A pesar de los esfuerzos por mantener la información segura, siempre existe un pequeño riesgo de acceso no autorizado a los datos.

En cuanto a los beneficios, su participación podría no traerle un beneficio directo. Sin embargo, los resultados del estudio podrían ayudar a mejorar el conocimiento sobre el tema investigado y beneficiar a otras personas o a la sociedad en general.

Además, se ofrecerá una devolución de los resultados del estudio a las personas participantes, ya sea mediante un resumen escrito, una presentación o una reunión informativa.

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

Toda la información que usted proporcione será tratada con estricta confidencialidad. Los datos serán codificados y almacenados de forma segura, y solo el equipo de investigación autorizado tendrá acceso a ellos.

Los resultados podrán ser utilizados en publicaciones científicas, congresos o exposiciones, pero siempre de forma anónima, sin revelar su identidad.

Personas autorizadas, como miembros del comité de ética o auditores, podrían revisar los registros para verificar que se cumplan los procedimientos del estudio. Si usted desea conocer los resultados de la investigación, podrá solicitarlos al equipo investigador, quien le brindará acceso a un resumen de los hallazgos.

Cabe destacar que la confidencialidad de la información está sujeta a lo establecido por la legislación costarricense vigente.


Firma de la persona participante: _____



(copiar esta línea de firma al final de cada página)

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.

Maria José Quesada B. 1-1855-0038 
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Katherine Grello Rodrigo  11584021.
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Tibás, San José, lunes 7 de julio 2025. 9:00am.
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: _____

(copiar esta línea de firma al final de cada página)

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Nombre de la carrera y énfasis

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores para el desarrollo de un plan estratégico de la PYMES

Suministros PR, durante el I Cuatrimestre 2025

Nombre de la persona participante: Juan Pablo Blanco Rivera

Nombre de la persona investigadora: Katherine Fabiola Corella Madrigal

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:
6063-9893, katherine.corella@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Obtener la información necesaria para determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros PR, catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministros PR y relacionar el entorno de la PYMES Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico.

En esta entrevista con preguntas abiertas participarán las 5 personas que laboran para la PYMES Suministros PR, que cuentan con más de 4 meses de haber ingresado a la empresa y cuentan con la información y conocimiento necesarios para poder aportar datos de valor a la investigación.

La persona investigada deberá responder una entrevista con preguntas abiertas relacionada a los temas de investigación que se realizará de forma presencial dentro de las instalaciones de la PYMES Suministros PR por una única vez, durante un período máximo de una hora. La persona entrevistada se compromete de brindar toda la información necesaria, clara y concisa que facilite el cumplimiento de los objetivos de la investigación. La misma será documentada de forma escrita y no se realizará ninguna grabación.

Firma de la persona participante: _____

(copiar esta línea de firma al final de cada página)

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio puede implicar algunos riesgos o molestias. Entre ellos se encuentran:

- **Riesgos emocionales:** Algunas preguntas o actividades podrían generar incomodidad, ansiedad o recuerdos desagradables.
- **Pérdida de privacidad:** Aunque se tomarán medidas para proteger su identidad, existe un riesgo mínimo de que se pueda identificar su información.
- **Pérdida de confidencialidad:** A pesar de los esfuerzos por mantener la información segura, siempre existe un pequeño riesgo de acceso no autorizado a los datos.

En cuanto a los beneficios, su participación podría no traerle un beneficio directo. Sin embargo, los resultados del estudio podrían ayudar a mejorar el conocimiento sobre el tema investigado y beneficiar a otras personas o a la sociedad en general.

Además, se ofrecerá una devolución de los resultados del estudio a las personas participantes, ya sea mediante un resumen escrito, una presentación o una reunión informativa.

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

Toda la información que usted proporcione será tratada con estricta confidencialidad. Los datos serán codificados y almacenados de forma segura, y solo el equipo de investigación autorizado tendrá acceso a ellos.

Los resultados podrán ser utilizados en publicaciones científicas, congresos o exposiciones, pero siempre de forma anónima, sin revelar su identidad.

Personas autorizadas, como miembros del comité de ética o auditores, podrían revisar los registros para verificar que se cumplan los procedimientos del estudio. Si usted desea conocer los resultados de la investigación, podrá solicitarlos al equipo investigador, quien le brindará acceso a un resumen de los hallazgos.

Cabe destacar que la confidencialidad de la información está sujeta a lo establecido por la legislación costarricense vigente.

Firma de la persona participante: _____

(copiar esta línea de firma al final de cada página)



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 Pablo Blanco Rivera 1-1234-0506

Nombre, firma y cédula de la persona participante



Katherine Grella Hernández 115840121

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Tibás, San José, lunes 7 de julio 2025, 9:45 am.

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: _____

(copiar esta línea de firma al final de cada página)



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Nombre de la carrera y énfasis

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Los factores para el desarrollo de un plan estratégico de la PYMES

Suministros PR, durante el I Cuatrimestre 2025

Nombre de la persona participante: Susan Quesada Salazar

Nombre de la persona investigadora: Katherine Fabiola Corella Madrigal

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

6063-9893, katherine.corella@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Obtener la información necesaria para determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros PR, catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministros PR y relacionar el entorno de la PYMES Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico.

En esta entrevista con preguntas abiertas participarán las 5 personas que laboran para la PYMES Suministros PR, que cuentan con más de 4 meses de haber ingresado a la empresa y cuentan con la información y conocimiento necesarios para poder aportar datos de valor a la investigación.

La persona investigada deberá responder una entrevista con preguntas abiertas relacionada a los temas de investigación que se realizará de forma presencial dentro de las instalaciones de la PYMES Suministros PR por una única vez, durante un período máximo de una hora. La persona entrevistada se compromete de brindar toda la información necesaria, clara y concisa que facilite el cumplimiento de los objetivos de la investigación. La misma será documentada de forma escrita y no se realizará ninguna grabación.

Firma de la persona participante: 

(copiar esta línea de firma al final de cada página)

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio puede implicar algunos riesgos o molestias. Entre ellos se encuentran:

- **Riesgos emocionales:** Algunas preguntas o actividades podrían generar incomodidad, ansiedad o recuerdos desagradables.
- **Pérdida de privacidad:** Aunque se tomarán medidas para proteger su identidad, existe un riesgo mínimo de que se pueda identificar su información.
- **Pérdida de confidencialidad:** A pesar de los esfuerzos por mantener la información segura, siempre existe un pequeño riesgo de acceso no autorizado a los datos.

En cuanto a los beneficios, su participación podría no traerle un beneficio directo. Sin embargo, los resultados del estudio podrían ayudar a mejorar el conocimiento sobre el tema investigado y beneficiar a otras personas o a la sociedad en general.

Además, se ofrecerá una devolución de los resultados del estudio a las personas participantes, ya sea mediante un resumen escrito, una presentación o una reunión informativa.

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

Toda la información que usted proporcione será tratada con estricta confidencialidad. Los datos serán codificados y almacenados de forma segura, y solo el equipo de investigación autorizado tendrá acceso a ellos.

Los resultados podrán ser utilizados en publicaciones científicas, congresos o exposiciones, pero siempre de forma anónima, sin revelar su identidad.

Personas autorizadas, como miembros del comité de ética o auditores, podrían revisar los registros para verificar que se cumplan los procedimientos del estudio. Si usted desea conocer los resultados de la investigación, podrá solicitarlos al equipo investigador, quien le brindará acceso a un resumen de los hallazgos.

Cabe destacar que la confidencialidad de la información está sujeta a lo establecido por la legislación costarricense vigente.

Firma de la persona participante: _____



(copiar esta línea de firma al final de cada página)

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.

Susan Quesada Salazar 1-1213-0131 

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Katherine Coello Madrigal + foto 11584021

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Tibes, San Juan, 7 de julio 2025, 10:30 am.

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: 

(copiar esta línea de firma al final de cada página)

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Nombre de la carrera y énfasis

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Los factores para el desarrollo de un plan estratégico de la PYMES

Suministros PR, durante el I Cuatrimestre 2025

Nombre de la persona participante: Anthony Meca Sardi

Nombre de la persona investigadora: Katherine Fabiola Corella Madrigal

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:
6063-9893, katherine.corella@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Obtener la información necesaria para determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros PR, catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministros PR y relacionar el entorno de la PYMES Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico.

En esta entrevista con preguntas abiertas participarán las 5 personas que laboran para la PYMES Suministros PR, que cuentan con más de 4 meses de haber ingresado a la empresa y cuentan con la información y conocimiento necesarios para poder aportar datos de valor a la investigación.

La persona investigada deberá responder una entrevista con preguntas abiertas relacionada a los temas de investigación que se realizará de forma presencial dentro de las instalaciones de la PYMES Suministros PR por una única vez, durante un período máximo de una hora. La persona entrevistada se compromete de brindar toda la información necesaria, clara y concisa que facilite el cumplimiento de los objetivos de la investigación. La misma será documentada de forma escrita y no se realizará ninguna grabación.

Firma de la persona participante: Anthony Meca Sardi
(copiar esta línea de firma al final de cada página)

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio puede implicar algunos riesgos o molestias. Entre ellos se encuentran:

- Riesgos emocionales: Algunas preguntas o actividades podrían generar incomodidad, ansiedad o recuerdos desagradables.
- Pérdida de privacidad: Aunque se tomarán medidas para proteger su identidad, existe un riesgo mínimo de que se pueda identificar su información.
- Pérdida de confidencialidad: A pesar de los esfuerzos por mantener la información segura, siempre existe un pequeño riesgo de acceso no autorizado a los datos.

En cuanto a los beneficios, su participación podría no traerle un beneficio directo. Sin embargo, los resultados del estudio podrían ayudar a mejorar el conocimiento sobre el tema investigado y beneficiar a otras personas o a la sociedad en general.

Además, se ofrecerá una devolución de los resultados del estudio a las personas participantes, ya sea mediante un resumen escrito, una presentación o una reunión informativa.

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

Toda la información que usted proporcione será tratada con estricta confidencialidad. Los datos serán codificados y almacenados de forma segura, y solo el equipo de investigación autorizado tendrá acceso a ellos.

Los resultados podrán ser utilizados en publicaciones científicas, congresos o exposiciones, pero siempre de forma anónima, sin revelar su identidad.

Personas autorizadas, como miembros del comité de ética o auditores, podrían revisar los registros para verificar que se cumplan los procedimientos del estudio. Si usted desea conocer los resultados de la investigación, podrá solicitarlos al equipo investigador, quien le brindará acceso a un resumen de los hallazgos.

Cabe destacar que la confidencialidad de la información está sujeta a lo establecido por la legislación costarricense vigente.

Firma de la persona participante:


(copiar esta línea de firma al final de cada página)

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.

Anthony Vega Sardi, Anthony M, 6-0497-0403.
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Katherine Gólc Modigol + ~~ste~~ 115840121.
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Tibas, San José, lunes 7 de julio, 2:00pm.
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:


(copiar esta línea de firma al final de cada página)

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Nombre de la carrera y énfasis

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Los factores para el desarrollo de un plan estratégico de la PYMES

Suministros PR, durante el I Cuatrimestre 2025

Nombre de la persona participante: Gerardo Quesada Salazar

Nombre de la persona investigadora: Katherine Fabiola Corella Madrigal

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:
6063-9893, katherine.corella@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Obtener la información necesaria para determinar el estado actual del entorno de la PYMES Suministros PR, catalogar la gestión de la cadena de valor de la PYMES Suministros PR y relacionar el entorno de la PYMES Suministros PR con la gestión de la cadena de valor, una ventaja competitiva para el establecimiento de un plan estratégico.

En esta entrevista con preguntas abiertas participarán las 5 personas que laboran para la PYMES Suministros PR, que cuentan con más de 4 meses de haber ingresado a la empresa y cuentan con la información y conocimiento necesarios para poder aportar datos de valor a la investigación.

La persona investigada deberá responder una entrevista con preguntas abiertas relacionada a los temas de investigación que se realizará de forma presencial dentro de las instalaciones de la PYMES Suministros PR por una única vez, durante un periodo máximo de una hora. La persona entrevistada se compromete de brindar toda la información necesaria, clara y concisa que facilite el cumplimiento de los objetivos de la investigación. La misma será documentada de forma escrita y no se realizará ninguna grabación.

Firma de la persona participante: _____

(copiar esta línea de firma al final de cada página)

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

La participación en este estudio puede implicar algunos riesgos o molestias. Entre ellos se encuentran:

- **Riesgos emocionales:** Algunas preguntas o actividades podrían generar incomodidad, ansiedad o recuerdos desagradables.
- **Pérdida de privacidad:** Aunque se tomarán medidas para proteger su identidad, existe un riesgo mínimo de que se pueda identificar su información.
- **Pérdida de confidencialidad:** A pesar de los esfuerzos por mantener la información segura, siempre existe un pequeño riesgo de acceso no autorizado a los datos.

En cuanto a los beneficios, su participación podría no traerle un beneficio directo. Sin embargo, los resultados del estudio podrían ayudar a mejorar el conocimiento sobre el tema investigado y beneficiar a otras personas o a la sociedad en general.

Además, se ofrecerá una devolución de los resultados del estudio a las personas participantes, ya sea mediante un resumen escrito, una presentación o una reunión informativa.

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

Toda la información que usted proporcione será tratada con estricta confidencialidad. Los datos serán codificados y almacenados de forma segura, y solo el equipo de investigación autorizado tendrá acceso a ellos.

Los resultados podrán ser utilizados en publicaciones científicas, congresos o exposiciones, pero siempre de forma anónima, sin revelar su identidad.

Personas autorizadas, como miembros del comité de ética o auditores, podrían revisar los registros para verificar que se cumplan los procedimientos del estudio. Si usted desea conocer los resultados de la investigación, podrá solicitarlos al equipo investigador, quien le brindará acceso a un resumen de los hallazgos.

Cabe destacar que la confidencialidad de la información está sujeta a lo establecido por la legislación costarricense vigente.

Firma de la persona participante:


(copiar esta línea de firma al final de cada página)

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.

Gerardo Quesada Salazar 113060532
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Katherine Corella Rodríguez 115840121
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Tibás, San José, lunes 7 de julio 2025, 2:30 pm
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:


(copiar esta línea de firma al final de cada página)

Anexo 8. Carta de autorización de la entidad

San José, 1 de mayo 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 y Fundador de **Suministros PR**, brindo autorización para que la estudiante Katherine Fabiola Corella Madrigal, cédula de identidad 1-1584-0121, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "Los factores para el desarrollo de un plan estratégico de la PYMES Suministros PR, durante el I Cuatrimestre 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 gerencia@suministropr.com, o al teléfono 6133-4440.

Atentamente,


Firma
Juan Pablo Blanco Quesada
Gerente General y Fundador
Suministros PR

Anexo 9. Carta de aprobación del Tutor

San José, 20 de agosto de 2025

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Katherine Fabiola Corella Madrigal**, cédula de identidad número 1-1584-0121, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Los factores para el desarrollo de un plan estratégico de la PYMES Suministros PR, durante el I Cuatrimestre 2025** la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

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

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

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

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

Atentamente,
 SEIR FRANCISCO
 CHACON ACHI
 (FIRMA)

Firmado digitalmente
 por SEIR FRANCISCO
 CHACON ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2025.08.20
 10:35:55 -06'00'

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

Anexo 10. Licencia y autorización al CENIT



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

San José, lunes, 22 de septiembre de 2025.

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Katherine Fabiola Corella Madrigal, con número de identificación 1-1584-0121, autor (a) del trabajo de graduación titulado Los factores para el desarrollo de un plan estratégico de la PYMES Suministros PR durante el I Cuatrimestre del 2025, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de **Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia**, SÍ / NO autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

Katherine Fabiola Corella Madrigal
1-1584-0121

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

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

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

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

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

Anexo 11. Carta del lector



CARTA DE LECTOR

2 de septiembre de 2025

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante **Katherine Fabiola Corella Madrigal**, cédula de identidad 0115840121 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Los factores para el desarrollo de un plan estratégico de la PYMES Suministros PR, durante el I Cuatrimestre 2025”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en **Administración de Negocios con énfasis en Gerencia General**.

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: 2025.09.02 21:47:41 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.