

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Negocios con énfasis en

Gerencia

Tesis para optar por el grado académico de

Licenciatura en Gerencia

**La gestión óptima de las estrategias de
crecimiento de Coopelesca R.L. en relación con el
crecimiento de San Carlos, Costa Rica en el
tercer cuatrimestre 2024**

Evelyn Morales Jiménez

Agosto, 2025

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
DEDICATORIA	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	11
1.1.2 Delimitación del problema.....	18
1.1.3 Justificación	18
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	19
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo general.....	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	21
2.1 MARCO TEÓRICO	22
2.2 MARCO CONCEPTUAL	29
2.3 MARCO CONTEXTUAL	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	36
3.1 ENFOQUE	366
3.2 ALCANCE	388
3.3 DISEÑO	400
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	41
3.4.1 Población.....	411
3.4.2 Tipo de muestra.....	422
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	43
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	43
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	45
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	47

CAPÍTULO IV: RESULTADOS	48
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	59
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
CAPÍTULO VII: PROPUESTA	94
7.1 Nombre de la propuesta	94
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará	94
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta	94
7.4 Cronograma de actividades y responsables	95
7.5 Presupuesto necesario para su implementación.....	95
7.6 Fases de la propuesta	96
7.7 Referencias.....	108
REFERENCIAS.....	109
ANEXOS	115
Lista de Anexos.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marco Referencial.....	22
Tabla 2: Distritos que conforman el cantón San Carlos.....	33
Tabla 3: Población del cantón San Carlos Proyecciones.....	34
Tabla 4: Criterios de inclusión y exclusión.....	42
Tabla 5: Cuadro de operacionalización de las variables.....	46
Tabla 6: Estrategias de crecimiento.....	49
Tabla 7: Adquisiciones: caso Hidroeléctrica Aguas Zarcas.....	51
Tabla 8: Outsourcing.....	51
Tabla 9: Alianzas estratégicas.....	52
Tabla 10: Macroambiente.....	53
Tabla 11: Costa Rica factores demográficos.....	54
Tabla 12: Factores económicos.....	55
Tabla 13: Factores tecnológicos.....	55
Tabla 14: Factores socioculturales.....	56
Tabla 15: Factores ambientales.....	56
Tabla 16: Cambio organizacional.....	57
Tabla 17: Conclusiones y recomendaciones adquisiciones.....	78
Tabla 18: Conclusiones y recomendaciones fusiones.....	79
Tabla 19: Conclusiones y recomendaciones outsourcing.....	80
Tabla 20: Conclusiones y recomendaciones alianzas estratégicas.....	81
Tabla 21: Conclusiones y recomendaciones factores demográficos.....	83
Tabla 22: Conclusiones y recomendaciones factores económicos.....	84
Tabla 23: Conclusiones y recomendaciones factores tecnológicos.....	85
Tabla 24: Conclusiones y recomendaciones factores socioculturales.....	86
Tabla 25: Conclusiones y recomendaciones factores ambientales.....	87
Tabla 26: Conclusiones y recomendaciones factores político – legales.....	88
Tabla 27: Conclusiones y recomendaciones descongelamiento.....	90
Tabla 28: Conclusiones y recomendaciones cambio.....	91
Tabla 29: Conclusiones y recomendaciones.....	92
Tabla 30: Diagrama de Gantt.....	95
Tabla 31: Presupuesto de la Propuesta.....	96
Tabla 32: Costa Rica patronos cargas y beneficios sociales.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Coopesca Propósito Estratégico.....	32
Figura 2: Mapa del cantón de San Carlos.....	34
Figura 3: Organigrama de Coopesca.....	35
Figura 4: Principales diseños de la investigación cualitativa.....	40

AGRADECIMIENTOS

A mi madre que ha sido mi apoyo incondicional en mi formación académica, me ha dado lo que soy como persona, mis principios, mis valores y mi perseverancia.

A mi profesor tutor por sus orientaciones y disposición en el proceso de elaboración.

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por darme la oportunidad de cumplir esta meta.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de investigación contempla los elementos requeridos para un análisis denominado “**La gestión óptima de las estrategias de crecimiento de Coopelesca R.L. en relación con el crecimiento de San Carlos, Costa Rica en el tercer cuatrimestre 2024**”.

En este estudio, se consideran siete capítulos distribuidos como se detalla a continuación.

El **capítulo I** presenta el planteamiento del problema, con antecedentes nacionales e internacionales, delimitación, justificación, formulación del problema y objetivos.

El **capítulo II**, marco referencial de esta investigación está constituido por los marcos teórico, conceptual y contextual.

El **capítulo III**, marco metodológico describe el enfoque, alcance, diseño, unidad de análisis, la metodología y los pasos que se llevan a cabo para la recolección, análisis de los datos, así como la tabla de variables.

El **capítulo IV**, resultados, los presenta en el mismo orden de los objetivos específicos.

El **capítulo V**, discusión, se interpretan los resultados del capítulo anterior, priorizando los más relevantes para comprender el fenómeno de estudio y vinculándolos con aspectos que se describieron en los antecedentes y en el marco referencial.

El **capítulo VI**, incluye conclusiones y recomendaciones de esta investigación, además, limitaciones.

Y, por último, en el **capítulo VII**, se detalla la propuesta de las estrategias de crecimiento de Coopelesca.

Palabras clave: gestión, estrategias de crecimiento, administración, electricidad.

Abstract

This research work contemplates the elements required for an analysis called **La gestión optima de las estrategias de crecimiento de Coopelesca R.L. en relación con el crecimiento de San Carlos, Costa Rica en el tercer cuatrimestre 2024**. In this study, seven chapters are considered distributed as detailed below.

Chapter I, presents the statement of the problem, with national and international background, delimitation, justification, formulation of the problem and objectives.

Chapter II, reference framework of this research is made up of the theoretical, conceptual and contextual frameworks.

Chapter III, methodological framework describes the approach, scope, design, unit of analysis, methodology and steps taken to collect and analyze data, as well as the table of variables.

Chapter IV, results, presents them in the same order as the specific objectives.

Chapter V, discussion, result of the previous chapter are interpreted, prioritizing the most relevant to understand of phenomenon of study and linking them with aspects that were described in the background and in the reference framework.

Chapter VI, it includes conclusions and recommendations, of this research, as well as limitations.

And finally, **Chapter VII**, the proposal growth strategies of Coopelesca are detailed.

Keywords: management, growth strategies, administration and electricity.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es el paso que se tiene que abordar porque el planteamiento del problema debe de expresar claro, correcto y conciso, aquello en lo que se debe enfocar el investigador a partir del razonamiento, para que pueda proponer criterios en cuanto al objeto de estudio.

Metodológicamente es necesaria la descripción del objeto de estudio en el espacio-temporal, Coopelesca se fundó en el año 1965, en Ciudad Quesada, en el cantón de San Carlos, como una cooperativa de generación eléctrica rural.

En el accionar que transcurre desde que esta cooperativa fue creada hasta el año 2024, tuvo que afrontar muchos retos durante casi sesenta años, el último, la pandemia Covid-19, solo por mencionar uno.

Para el año 2021 el Índice de Desarrollo Humano Cantonal (PNUD, UCR, 2023), colocó a San Carlos en la posición # 31 en 82 cantones hasta ese momento. Partiendo del hecho de que la elaboración de este índice tiene fundamento estadístico, la misma valoración ponderada con base al Bienestar Material de los habitantes, le permitió a San Carlos subir a la posición # 29, aún con los impactos de la mencionada pandemia, siempre es un logro mejorar en vez de descender.

En la actualidad no se concibe un mundo sin electricidad, lo que obliga a esta cooperativa a cumplir con el objetivo fundamental de gestionarla, importante no deja de ser también, como uno de los argumentos que sustentan el problema de esta investigación en la manera en que Coopelesca ha aprovechado la concesión para la apertura a estrategias de crecimiento en negocios que se identifican en esta investigación.

La gestión entonces asume el reto para identificar riesgos que ya están presentes, exigiendo su consideración en la matriz de las estrategias de crecimiento, con impacto sobre las operaciones, las inversiones, la rentabilidad y el flujo de efectivo, por mencionar solo algunas entre las más relevantes.

¿Cuál es la estrategia de la organización?

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Antecedentes nacionales

Rubén Masis Ponce en su trabajo de graduación para optar por el grado de licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia titulado “Elaborar un Plan de Negocios con el fin de impulsar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa Costa Rica Business Intelligence Services (CR-BIS)” (2022), de la Universidad Internacional de las Américas, afirmó que la entidad logró crecer y colocarse poco a poco en el mercado nacional, no obstante, la forma como la empresa se ha desarrollado no es la mejor.

Masis consideró que, inicialmente, al ser un emprendimiento y generar muy pocos ingresos, no se establecieron las bases necesarias para sostener un posible crecimiento, el aumento en cuanto a ingresos y funciones ha sido abrupto y muy marcado; sin embargo, se ha estancado el último año, razón principal por la cual se analizó la situación actual para la generación de un plan de negocios ajustado con la realidad del negocio.

Una de las conclusiones relevantes fue que los socios, por otra parte, resaltaron la carencia de orden y conocimiento hacia la empresa, razón principal por la cual se está realizando este proyecto.

Adicionalmente, concluyó que, existen muchas oportunidades de mejora en todos los ámbitos, lo que es negativo ya que hay muchas inconsistencias e inexistencias, pero por otro lado es positivo, ya que, al haber y existir voluntad por parte de los socios, permite hacer muchas implementaciones inmediatas y de impacto positivo para la organización.

Tracy Acuña Xirinachs en su proyecto final de graduación para optar por el título de maestría en Gerencia de Proyectos, titulado “Estrategia de Fortalecimiento de las Capacidades Organizacionales en la Gestión de Proyectos del Departamento de Proyectos de Sylvania Costa Rica” (2024), del Instituto Tecnológico de Costa Rica, afirmó que la situación actual se basa en que no cumple con las metas que la compañía solicita anualmente.

La autora consideró que, la causa raíz del problema fue la carencia de una estructura de personal para abordar los proyectos, recurso humano poco capacitado en gestión de proyectos, procesos poco definidos y uso de herramientas ofimáticas que no ayudan a suplir las necesidades. Como objetivo general se desarrolló propuesta de mejora de capacidades organizacionales en gestión de proyectos, aplicando marcos de referencia en buenas prácticas para el apoyo del cumplimiento de las metas del departamento.

Concluyó, entre otras razones relevantes que, con base, en el análisis comparativo de la situación actual y el estado deseado en el área de gobernanza, estructura, procesos, herramientas tecnológicas y recurso humano, que el departamento cuenta con brechas que deben ser tratadas, mediante planes, propuestas, un conjunto de herramientas y procesos, que le permitan fortalecer las capacidades organizacionales del departamento de proyectos.

De acuerdo con Jessica Valerio Vallejo en su trabajo de graduación de licenciatura en Administración de Empresas titulado “Análisis del impacto de la habilidades gerenciales dentro la organización en el período 2021” (2022), de la Universidad San Marcos, consideró que las gerencias deben estar pendientes de la utilización de la autoridad para intervenir en el proceder de sus colaboradores, para conseguir los fines concretos por la organización, sin dejar de prestar atención a lo que se desea obtener a corto, mediano o largo plazo, porque así resulta útil.

Afirmó además que, los buenos gerentes suelen tener la eficiencia y la eficacia para conseguir los fines organizacionales, así como la capacidad de minimizar los recursos empleados como estrategia para conseguir los objetivos de la empresa, así se accede a generar la efectividad y el progreso organizacional.

La autora también consideró que la mejora organizacional se da a medida que se desarrolla la efectividad del negocio, es decir, es el grado en que la empresa obtiene sus objetivos inscritos y coherentes con el desempeño gerencial. Por tanto, es importante exponer que los gerentes son precisos en las organizaciones, para generar ambientes favorables para los subordinados; de manera que se pueda apreciar el trabajo con precisión y suscitar una mejor productividad.

Jimmy Cervantes Rojas en su tesis de Administración de Empresas titulada “Desarrollo del Plan Estratégico de la empresa Aceros Abonos Agro basado en el modelo de negocio Canvas, con fines de mejora en el posicionamiento del mercado, a partir del año 2023” (2023), de la Universidad Internacional de las Américas, afirmó que la empresa, por su trayectoria y amplia gama de negocio, tiene la necesidad de desarrollar un plan estratégico, para poder posicionarse en el mercado.

Cervantes consideró que, si bien es cierto, la empresa posee una cartera de clientes y cuenta con el reconocimiento de su clientela, requiere mantener su competitividad y, para este propósito se necesita analizar diferentes áreas de la organización, con el fin de poder establecer medidas orientadas a mejorar la productividad, la satisfacción del cliente y el desarrollo de la empresa.

El autor consideró que, una vez completado el perfil estratégico, la organización puede utilizar la información obtenida para desarrollar y ajustar su estrategia. Esto implica establecer metas claras, identificar las acciones necesarias para lograrlas y asignar los recursos adecuados, porque el perfil estratégico es una herramienta valiosa para la toma de decisiones informada y ayuda a la organización a posicionarse mejor en su entorno competitivo.

Concluye que muchos de los colaboradores de la empresa, no conocen aspectos básicos de la planificación estratégica, como son la visión, misión, valores y una política previamente establecida.

Gustavo Bustos Espinoza en su proyecto de graduación para optar por el grado de maestría en Gerencia de Proyectos, titulado “Estrategia para el fortalecimiento de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en CONAPE” (2020), del Instituto Tecnológico de Costa Rica, consideró que un conjunto de capacidades organizacionales de administración de proyectos débil puede exponer a que la organización reaccione en momentos de presión del entorno político económico a atender la solución inmediata de los problemas emergentes por medio de mecanismos administrativos no orientados a proyectos menoscabando el uso efectivo de la metodología de proyectos y especialmente, poniendo en riesgo el alcance de las metas estratégicas institucionales.

De acuerdo con el autor, se puede decir que con la incorporación de la metodología de proyectos y con la creación del rol de Gestor de Proyectos, la entidad tomó un rumbo decidido a la administración por medio de proyectos, pero tiene por delante todavía el reto de interiorizar en la cultura organizacional la mentalidad de proyectos como la vía esencial para la atención de las iniciativas institucionales.

Asimismo, Bustos afirmó que la implementación de la metodología exige una transformación a lo interno de la organización que facilite la adaptación de los funcionarios a esta nueva forma de hacer las tareas y actividades.

Antecedentes internacionales

Daniela Maldonado y Edison Méndez en su tesis de licenciatura en Administración de Empresas, titulada “Modelo de gestión administrativo y gerencial para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma” (2019), de la Universidad de Otavalo, afirmaron que el entorno económico actual está caracterizado por la globalización, la competencia, el cambio continuo y la crisis económica en la que se encuentra inmersa la economía mundial, de tal manera que, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan alcanzar el éxito.

Los autores consideraron que, en una economía globalizada, es importante que las empresas salgan a competir, y, además, deben de crear estrategias que les permitan desarrollarse continuamente, para ser más competitivas se deberían maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades.

Asimismo, afirmaron que, toda empresa necesita llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa en su funcionamiento diario, ya sea por exigencias legales o por propia organización interna, porque la gestión administrativa de la empresa se encarga de que dicho proceso se haga de manera más eficaz y eficiente posible.

Entre las conclusiones más relevantes señalaron que, en el diagnóstico se pudo obtener un resultado para analizar la disposición e interés de progreso, desarrollo y crecimiento por parte de los integrantes de la organización, porque, de igual manera se pudo evidenciar falencias y necesidades, generando estrategias para su crecimiento.

De acuerdo con Ignacio Resayre en su trabajo final de graduación “El camino hacia la expansión: Alternativas de crecimiento para empresas” (2023) ante la Universidad Pontificia Comillas, afirma que ante la incertidumbre y el cambio constante que se produce en el mundo empresarial, la dirección de las compañías debe tomar decisiones y escoger las estrategias más

convenientes para el futuro de la compañía. Algunas de estas acciones estratégicas serán las de valorar y elegir la mejor alternativa de crecimiento empresarial.

No duda en afirmar que el crecimiento empresarial supone una inversión. En periodos de tiempo como el actual, en el que el contexto macroeconómico no facilita la toma de decisiones, un error empresarial podría generar consecuencias negativas más graves que en otros tiempos.

Azucena López en su tesis o trabajo de grado “La promoción digital, como estrategia de crecimiento empresarial” (2023), ante la Universidad Técnica del Norte, afirma que el crecimiento empresarial está directamente asociado con la capacidad de los empresarios de reaccionar ante los escenarios que van apareciendo a lo largo de su vida en el mercado y este puede ser analizado desde tres lineamientos del direccionamiento estratégico.

Son considerados en la etapa de formulación de estrategias, el primero la evaluación interna de la organización que incluye la misión del negocio y los factores internos que influyen en el crecimiento empresarial, el segundo la evaluación externa, la cual requiere la identificación de los factores externos del microambiente y el entorno sectorial y por último la elección e implantación de estrategias, que incluye las perspectivas desde las cuales se puede.

López, citando a Alvarado (2020), afirma que el crecimiento en las empresas es la respuesta a las formas de interacción existentes entre las estrategias que se adoptan a nivel comercial y las de innovación, de modo que, dadas ciertas condiciones particulares, condicionan el accionar de los directivos en materia gerencial.

Edwin Alarcón y Julio Ramírez en su tesis para optar por el título de licenciados en Administración de Negocios, titulada “Liderazgo gerencial y la productividad de los colaboradores en la empresa Laster S.A.C. Lima, 2021” (2022), afirmaron que el liderazgo gerencial es el encargado de encaminar y orientar a la mejora de todas las actividades de la organización, así como

guiar al personal y equipos de trabajo en el seguimiento del éxito empresarial y, por tanto, es esencial y primordial contar con un líder que conduzca a la empresa al éxito y que ayude a los colaboradores a ser productivos y de valor para la organización.

De acuerdo con los autores, una conclusión importante radicó en que 55% de los colaboradores de la organización percibieron el liderazgo de nivel medio y bajo.

La principal recomendación fue en el sentido de que el líder gerencial de turno pueda desarrollar una gestión enfocada en los colaboradores, fomentando la participación de cada uno de ellos, permitiendo el involucramiento e innovación en sus actividades y funciones específicas de manera que se sientan partícipes del desarrollo y éxito de la organización.

Quintin P. McGrath in his thesis titled “An Enterprise Risk Management Framework to Design Pro-Ethical AI Solutions” (2022), of University of South Florida, considered that any manager must face multiple risks in his business management and risk management is a process that considers risks and opportunities in association with an action. The implicit goal of risk management is to define the probability and impact of an event and risk management is successful when the greatest potential benefit is achieved with the least potential harm.

Business leaders establish an organization’s ethical climate and ethical culture by defining ethical principles or norms along with expected ethical behaviors or practices (Kuenzi et al., 2020). These ethical principles are used to assess the rightness and wrongness of an organization and its leaders’ decisions and business practices.

As part of his conclusions the author states that the intention of this study was to develop a framework to implement in practice to enable this pro-ethical development of AI-enabled solutions for the good of the business and its stakeholders.

1.1.2 Delimitación del problema

Copelesca está en el cantón de San Carlos, con una población estimada de más de 200 mil personas, de acuerdo con proyecciones del INEC. El cantón de San Carlos contaba en el año 1965 con unos 41.500 habitantes según memorias oficiales, precisamente el año de fundación de esta cooperativa de generación eléctrica rural.

La investigación se realiza en el tercer cuatrimestre del año 2024, en el mencionado cantón de San Carlos, cuya cabecera es el distrito Ciudad Quesada, localizada hacia la parte sur del territorio cantonal.

Esta cooperativa tiene el privilegio de una concesión para suministrar energía eléctrica desde que fue fundada, con un área de concesión de 4.770 km² que abarca los cantones de San Carlos, Sarapiquí, Grecia, Alajuela, Los Chiles y San Ramón.

Los negocios de esta cooperativa, que como ya se mencionó, se creó en Ciudad Quesada incluyen compra, generación y distribución de energía eléctrica, oferta de servicios de telecomunicaciones (TV cable e Internet), almacén de electrodomésticos y materiales eléctricos y venta de seguros. Cuenta con 600 colaboradores.

Al cierre del año 2013, se convirtió en la primera distribuidora del país 100% de cobertura eléctrica, considerado un logro digno de mención para la cooperativa, lo cual se amplía adelante.

1.1.3 Justificación

Esta investigación es considerada de conveniencia por su utilidad en la generación de conocimiento sobre la gestión óptima de las estrategias de crecimiento de Copelesca en San Carlos, en un inicio con la parte de la concesión eléctrica y al momento presente funcionando en todo el cantón con sus otros negocios, con base en un ambiente de madurez como fortaleza.

La investigación se considera de relevancia social porque se enfoca en la influencia de esta cooperativa identificando los elementos de gestión óptima en el crecimiento de Coopelesca con estrategias que destacan en el cantón de San Carlos, una población proyectada por INEC en más de 200 mil personas para este 2024.

Este trabajo se considera de valor teórico porque contribuye a la explicación de los elementos en torno a las estrategias de crecimiento desarrolladas por Coopelesca, en la industria de generación eléctrica y avanzando con la disciplina de sus negocios adicionales entre los que se destacan almacenes de suministros, ferreterías, Cable TV, Internet, Energías y otros.

Este estudio de investigación se considera de utilidad dado que la relevancia metodológica se vuelve más atractiva con el análisis de la gestión de crecimiento llevada a cabo por Coopelesca en San Carlos identificando que siempre hay algo más que aprender y atender siendo accesible a nuevas oportunidades de crecimiento sin interrumpir los negocios que ya tiene.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera impactan las estrategias de crecimiento de Coopelesca R.L. cooperativa de generación eléctrica rural en San Carlos, tercer cuatrimestre 2024?

1.3 OBJETIVOS

Orientan las acciones, porque indican de qué manera se procederá y declara la finalidad de emprender el estudio en busca de solucionar una situación, aportar o contribuir en el desarrollo y crecimiento del conocimiento.

1.3.1 Objetivo general

Se define de la siguiente manera:

Analizar la gestión óptima de las estrategias de crecimiento de Coopelesca R.L. en relación con el crecimiento de San Carlos, Costa Rica en el tercer cuatrimestre 2024.

1.3.2 Objetivos específicos

Consistente con el objetivo general, se procede al detalle de los objetivos específicos:

- Identificar la estrategia de crecimiento aplicada por la empresa Coopelesca R.L., en San Carlos.
- Catalogar el estado de los factores macro ambientales de San Carlos en relación con la estrategia de crecimiento aplicada por la empresa Coopelesca R.L.
- Seleccionar recomendaciones de optimización de las estrategias de crecimiento de la empresa Coopelesca R.L.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

En el criterio del investigador prevalece la base de estudio del conocimiento y, de allí, al análisis de la práctica, la construcción del marco referencial considera tres componentes: teórico, conceptual y contextual, con los que reúne antecedentes y teorías entre otros elementos que sustentan el contexto también el enfoque, así permite fijarse en los objetivos de la investigación actual.

El marco teórico es la recopilación de teorías de acuerdo con investigaciones previas y consideraciones teóricas en las que se sustenta este proyecto de investigación.

El marco conceptual detalla los conceptos, con argumentos e ideas, que se han desarrollado en relación con el tema de este trabajo, permitiendo conectar al investigador con el conocimiento existente.

El marco contextual incluye la explicación del contexto donde se trabaja, características del lugar y demográficas de la población y por supuesto, aspectos históricos relevantes de la organización entre otros.

Tabla 1

Marco Referencial

DESCRIPCIÓN	TEÓRICO	CONCEPTUAL	CONTEXTUAL
Generalidades	Teorías y autores	Definiciones	Fundación
Elementos	Estrategias de Crecimiento Cambio Organizacional Factores Macro Ambientales	Optimización Gestión	Misión, Visión Valores Organigrama
Recomendación	Concesión	Gestión óptima	Propósito estratégico

Fuente: elaboración propia con base en Guía de Trabajos Finales UH (2019)

2.1 MARCO TEÓRICO

Se identifican las principales teorías que fundamentan el tema específico de trabajo de esta investigación.

2.1.1 *Estrategias de Crecimiento*

Una estrategia de crecimiento se compone de un conjunto de acciones para la búsqueda y obtención de una ventaja competitiva frente a la competencia en el tiempo, con base en los recursos de la empresa y teniendo en consideración el ámbito externo. Con respecto a este concepto, Clavijo, C. (2024), afirma:

Una estrategia de crecimiento es un plan de objetivos y acción dirigido a la expansión de un negocio, ya sea económica, física u operativamente. En general, estas estrategias buscan fortalecer a las organizaciones y ampliar sus ofertas al mercado para hacer más rentable un proyecto empresarial.

En función de que una empresa se desarrolle dentro de los mercados tradicionales o hacia nuevos mercados, ya sea con sus productos tradicionales o con nuevos productos, se suele diferenciar en estrategias de crecimiento horizontal como, por ejemplo, la penetración de mercados, el desarrollo de productos y desarrollo de mercados geográficos (de clientela) y de diversificación (relacionada o no relacionada), a las cuales se unen las estrategias de crecimiento vertical hacia atrás o hacia adelante. Cada detalle es importante, inclusive, el outsourcing o proceso de subcontratar tareas o áreas de una empresa a proveedores externos.

Resayre, I. (2023, citando a Tarver, 2022) afirma:

La integración horizontal y la integración vertical son dos posibles tipos de estrategias dentro del crecimiento de las compañías. Tanto la integración vertical como la integración horizontal son llevadas a cabo por compañías como estrategias competitivas con el objetivo

de diferenciarse de las empresas competidoras y de hacer más fuerte su posición en el mercado. Las dos integraciones contribuyen a la expansión de la empresa, pero la elección entre ambas está influida por otros factores determinantes. (p. 12)

La estrategia de integración vertical incluye fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto o servicio final. Por lo general, decisiones de esta naturaleza determinan fases llevadas a cabo por la empresa y otras no, porque consiste en varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio. Resayre, I. (2023, citando a Tarver, 2022) afirma:

Una empresa optará por la integración vertical cuando quiera aumentar el control que posee en la cadena de distribución o producción, con el objetivo de tener un acceso más directo al consumidor final y aumentar los beneficios. Adicionalmente, la integración vertical le permite a la empresa ser más eficiente en el proceso industrial y reducir los retrasos en el reparto de pedidos. Para hacerse con el control de una o más fases de la cadena, adquirirá o se fusionará con las unidades de negocio encargadas de esas fases del proceso industrial. Estos pueden ser proveedores, distribuidores, productores, vendedores u otra unidad de negocio dentro del proceso industrial. La integración vertical se puede llevar a cabo en dos direcciones: hacia atrás (backward integration) o hacia delante (forward integration). La integración hacia atrás se da cuando una empresa se fusiona o adquiere a una empresa que está colocada aguas arriba en la cadena de producción. Por el contrario, la integración hacia delante ocurre cuando una empresa se fusiona o adquiere a otra empresa que está posicionada aguas abajo en la cadena de producción. (p. 13)

La estrategia de integración horizontal es el número de diferentes negocios en los que se hace presente la empresa, porque diversifica su ámbito horizontal de operaciones a medida

que ingresa en nuevos negocios, ampliando su cartera de negocios, o sea, la variedad de sectores en que está presente y la variedad de productos que ofrece dentro de cada sector. Resayre, I. (2023, citando a Tarver, 2022), afirma:

Por otro lado, una empresa decidirá llevar a cabo una integración horizontal cuando su objetivo sea aumentar su cuota de mercado, conseguir economías de escala, reducir la competencia, aumentar el poder negociador con clientes y proveedores, penetrar en nuevos mercados o diversificar su catálogo de productos. Una manera muy eficaz de penetrar en un nuevo mercado es mediante una fusión con una compañía que ya está establecida en dicho mercado. La integración horizontal consiste en la fusión o adquisición de una empresa competidora que esté en el mismo nivel en la cadena de producción que la empresa que lleva a cabo la operación. Además, la integración horizontal le permite a la empresa recortar parte de sus costes debido a que los puede compartir con la empresa adquirida o con la que se fusiona: costes de producción, marketing, distribución, tecnología y de investigación y desarrollo. Esta reducción de costes como consecuencia de compartirlos es lo que se conoce como sinergias de costes. (p. 14)

2.1.2 Cambio organizacional

Ocurre cuando una organización experimenta algún tipo de transformación que concierne a la mayoría de los colaboradores, porque permite que la entidad evolucione de manera simultánea con el crecimiento profesional de sus funcionarios.

Castiñeira (2019, citando a Chiavenato, 2009), afirma “que las organizaciones a veces necesitan cambiar para seguir siendo viables y competitivas” (p. 15). Literalmente identifica lo que él mismo llamó repertorio de cambios:

1. Cambio del objetivo de la organización. Significa modificar la misión y la visión, lo que requiere alterar las metas organizacionales e individuales.
2. Cambio de productos o servicios. Desarrollar y crear nuevos productos para el mercado.
3. Cambio tecnológico. Implica modificar los equipos utilizados y el trabajo de las personas.
4. Cambio en la estrategia organizacional. Define los rumbos de la organización en relación con el devenir del entorno.
5. Cambio en la estructura organizacional. Define los rumbos de la organización en relación con el devenir del entorno.
6. Cambio de la cultura organizacional. Los cambios culturales implican nuevos comportamientos, ya sea en relación a la organización, con los asociados internos y, sobre todo, con los externos.
7. Cambio de tareas o procesos internos. Involucra principalmente el contenido del trabajo y las maneras de ejecutarlo.
8. Cambio de personas. Cambiar el personal se refiere a modificar actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y comportamientos de los asociados. (p. 16)

En cuanto al tema de esta investigación, esta cooperativa en su trayectoria de casi 60 años desde su fundación, ha tenido que realizar cambios, como les denomina Chiavenato, por lo que, en el estudio que se desarrolla lo que concierne es la situación presente, identificando, por ejemplo, los referentes a la tecnología, estrategias y estructural organizacional, entre otros.

El modelo de cambio organizacional de Lewin se considera muy importante porque ayuda a los organizadores del cambio, a gestionarlo de forma sencilla pero estructurada, garantizando un enfoque integral con base en aspectos prácticos y emocionales. Este modelo se basa en tres etapas: descongelar, cambiar y congelar, al respecto, Martínez, E., Carrasco, C. y Bull, M. (2018), afirman:

El modelo clásico de la gestión del cambio fue propuesto por Kurt Lewin (Mengíbar et al., 2007). Este modelo consiste, básicamente, en que un sistema es estable porque las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas lo mantienen de esa forma; por lo tanto, la modificación de dichas fuerzas traerá consigo cambios al sistema. Las fuerzas impulsoras son las encargadas de ayudar en el proceso de cambio y las fuerzas restrictivas impiden el cambio. El modelo de Lewin consiste de tres etapas para generar cambios en la organización: el descongelamiento, el desplazamiento o avance y el re-congelamiento.

Referente a las tres etapas, Graglia, I. (2024), afirma:

Fase de Descongelación

Es la instancia de preparación para el cambio y para quebrar el status quo existente, lo cual es necesario antes de crear una nueva forma de operar.

En esta etapa las organizaciones deben concientizar a los empleados para romper las estructuras, mentalidades y hábitos que pueden obstaculizar el proceso. Para ello, se requiere un fuerte énfasis en la comunicación, ya que hay que explicar por qué se efectuará el cambio y los beneficios que aportará. [...]

Fase del Cambio

Es cuando efectivamente se implementa el proceso: se introducen nuevos procedimientos, comportamientos y formas de pensar. En este contexto, es crucial gestionar la resistencia y ofrecer apoyo a los empleados mientras se adaptan a las transformaciones. [...]

Fase de Recongelación

Se consolidan los cambios en la cultura de la organización, por lo que se establece un nuevo status quo. Se trata de reforzar y mantener dichas transformaciones para que se conviertan en permanentes.

Se considera que este modelo de las tres etapas de Kurt Levin sentó las bases del cambio social en las organizaciones, ya que se ha comprobado que los patrones grupales tienen influencia en la conducta individual.

2.1.3 Factores macroambientales

Son condiciones del entorno que afectan el desarrollo y funcionamiento de las empresas y la economía en general. Martínez Medel (2019, p. 31), al referirse al tema, afirma:

Macroentorno: Es el conjunto de factores externos que afectan positiva o negativamente a la organización, a la competencia y a los consumidores.

- Demográfico
- Económico
- Tecnológico
- Sociocultural
- Natural (Ambiental)
- Político – Legal
- Internacional

De acuerdo con la definición anterior, el macroambiente de la empresa es el conjunto de factores que conforman el entorno de esta y que incide en sus procesos, puede ser directa o indirectamente, pero, lo más probable es que contenga algunos que beneficien a la empresa y otros que dificulten sus operaciones, pero, la característica común de todos es que son ajenos a la empresa, sus condiciones vienen dadas y no pueden ser modificadas.

Pinilla et al (2018), define de la siguiente forma, afirmando:

Influencia del macroentorno en la empresa

Los factores que definen el macroentorno son: económicos, socioculturales, político – legales, tecnológicos y medioambientales. Todos ellos pueden ejercer un efecto positivo o negativo en las empresas.

- **Económicos.** Coyuntura económica y laboral de cada país: tasa de crecimiento económico, capacidad adquisitiva, nivel de desempleo. El sistema capitalista genera crisis periódicas que afectan a todo el mundo debido a la globalización, generando serias dificultades a empresas y consumidores, pero también creando oportunidades, tales como la compra-venta de objetos de segunda mano.
- **Socioculturales.** Características de la población: valores, hábitos, intereses, nivel educativo, inquietudes, modas. Así, en los países nórdicos se tiende a una vida familiar en torno al hogar, mientras en países mediterráneos, de clima más benigno, se estila salir y relacionarse con amigos.
- **Políticos y legales.** Aspectos regulatorios y normativos del país: requisitos legales, prohibiciones, controles. Conocer las leyes de cada país es necesario para no infringir ninguna norma legal.
- **Tecnológicos.** Innovaciones que mejoran la eficiencia de la empresa. Son fuente de oportunidad, al abaratar costos, mejorar la productividad, reducir errores, pero también incrementan los gastos y obligan a realizar cambios que pueden no ser aceptados por los clientes. No incorporar estas novedades técnicas hace que la empresa se quede obsoleta y no sea competitiva.

- **Medioambientales.** Sostenibilidad y cuidado del medioambiente, están muy ligados al factor político-legal, mediante las leyes medioambientales que fijan límites a las compañías.

Como ha sido explicado, la importancia de los factores del macroentorno radica en que son fuerzas externas que pueden afectar a una empresa y, su identificación permite aprovechar las oportunidades ya que es posible anticiparse a cambios que por lo general traen consigo riesgos, que, de otra manera, afectarán la rentabilidad, el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Definiciones conceptuales de las principales variables cuantitativas a partir de autores y teorías que trabajan el tema.

2.2.1 Optimización

Es el proceso de mejora de la eficiencia y efectividad del rendimiento en las operaciones, para reducir costos y tiempo, sin afectar la calidad de los productos o servicios. Con respecto al tema, Pérez, R. (2019, p. 18), afirma:

El mundo globalizado de los mercados obliga a que las empresas tengan que planificar el uso de sus recursos para lograr altos rendimientos y ser competitivas. A partir del uso de los modelos de optimización que nos ofrece la investigación de operaciones, tanto determinísticos como estocásticos, se busca obtener una utilización óptima de los recursos, tanto de los disponibles para realizar sus operaciones normales, como de los que se reinvertirán en el mercado de capitales, portafolios de inversión y en la planificación de las operaciones de las empresas. Actualmente, existen diversas herramientas que permiten incrementar la probabilidad de obtener mayor eficiencia en los procesos productivos y administrativos de la empresa y organizaciones en general.

De acuerdo con la cita textual anterior, se interpreta este proceso como una ventaja competitiva en el mercado porque es una transformación profunda que puede llevar a una mayor satisfacción de los clientes por medio de la mejora de la eficiencia de las operaciones.

2.2.2 *Gestión*

En la actualidad parece innegable que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos en los que toda empresa que desea subsistir y tener éxito, se enfrenta a la necesidad de alcanzar buenos resultados y esto se asocia con la gestión. Suárez-Espinar (2018, p. 45), afirmó

La gestión empresarial es un rasgo principal que debe tener todo hombre de negocios. La misma dentro del sistema empresarial es un instrumento fundamental para su progreso económico, ya que representa la dinámica de una economía de mercado, que es la que garantiza que la oferta cubra a la demanda en distintas actividades productivas, creando conjuntamente procedimientos que hacen que los costos bajen continuamente y beneficien al consumidor. El capital se ubica siempre a producir aquello que la sociedad demanda para la satisfacción de determinadas necesidades, circunstancia que da cuenta de la eficiencia del mercado en lo que concierne a la retribución de recursos. Las funciones principales que la integran son: planificación, organización, dirección, conducción liderazgo y control. Esta se orienta y se mide a través de herramientas e indicadores de gran valor para su progreso. Con una adecuada gestión la empresa tendrá excelentes resultados y nuevas metas.

De acuerdo con lo anterior hay un ambiente empresarial globalizado, donde la tecnología, el medio ambiente, los recursos físicos y humanos son característicos de las empresas modernas, al igual que las herramientas de gestión que se implementen.

El elemento remanente es el que se refiere a la gestión óptima que se propone como meta esta cooperativa, al punto que ha sido capaz de implementar proyectos distintos al original relacionado con la concesión eléctrica que disfruta.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Es una de las herramientas de las cuales el investigador se apoya para dar seguimiento específico a lo que se desea investigar. Pozo (2023), afirma:

La representación del marco contextual de una investigación en diseño, plantea al estudiante los objetivos de explorar la información desde un planteamiento macro; delimitar una zona de estudio; definir una perspectiva micro de observación; describir la interacción de los sujetos de estudio; y proponer una posible estructura de trabajo para desarrollar la investigación.

La Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos R.L., Coopelesca R.L., nace el 24 de enero de 1965 en la Escuela Juan Chaves Rojas con un capital social de ¢45.350, producto de 907 participaciones asociativas de ¢50 cada una, la asistencia a esa primera asamblea fue de 800 personas y 365 se convirtieron en los primeros asociados. (Coopelesca, 2024)

Figura 1

Coopelesca Propósito Estratégico



Nota: Coopelesca (2024). <https://www.coopelesca.com/nosotros/>

La Cooperativa de Electrificación Rural de San Carlos tiene los siguientes valores, misión y visión:

- Valores: compromiso, honradez, lealtad, servicio y solidaridad.
- Misión: brindar servicios de electricidad e infocomunicaciones de calidad para contribuir al desarrollo de sus asociados.
- Visión: ser una empresa cooperativa, líder, sólida e innovadora en los servicios de electricidad e infocomunicaciones. (Coopelesca, 2024)

Coopelesca, con sede en Ciudad Quesada cabecera del cantón de San Carlos, comenzó como una cooperativa que comercializaba electricidad, sin embargo, sus negocios diversificados incluyen generación y distribución de energía eléctrica, venta de servicios de telecomunicaciones (TV cable e Internet), almacén de electrodomésticos y materiales eléctricos y venta de seguros. Cuenta con unos 600 colaboradores. (Coopelesca, 2024)

En cuanto al cantón de San Carlos, se fundó el 26 de septiembre de 1911, bajo decreto número 31, es el número diez de la provincia de Alajuela, tiene una superficie de 3.347,98 kms² y, los distritos que lo conforman son los siguientes: (Municipalidad de San Carlos, 2024)

Tabla 2

Distritos que conforman el cantón San Carlos

N°	NOMBRE
1	Ciudad Quesada
2	Florencia
3	Venecia
4	Pital
5	Pocosol
6	La Palmera
7	Fortuna
8	La Tigra
9	Aguas Zarcas
10	Buena Vista
11	Monterrey
12	Cutris
13	Venado

FUENTE: Municipalidad de San Carlos (2024)

Las principales actividades económicas son: la industria ganadera que es la principal, pues San Carlos provee aproximadamente el 65% de la leche y más de la mitad de la carne que se consume en todo el país. Además, se siembra caña de azúcar, piña, cítricos y tubérculos en grandes cantidades. (Municipalidad de San Carlos, 2024)

De acuerdo con el último censo nacional de INEC (2011), la población del cantón se proyectó de la siguiente manera:

Tabla 3*Población del cantón San Carlos Proyecciones*

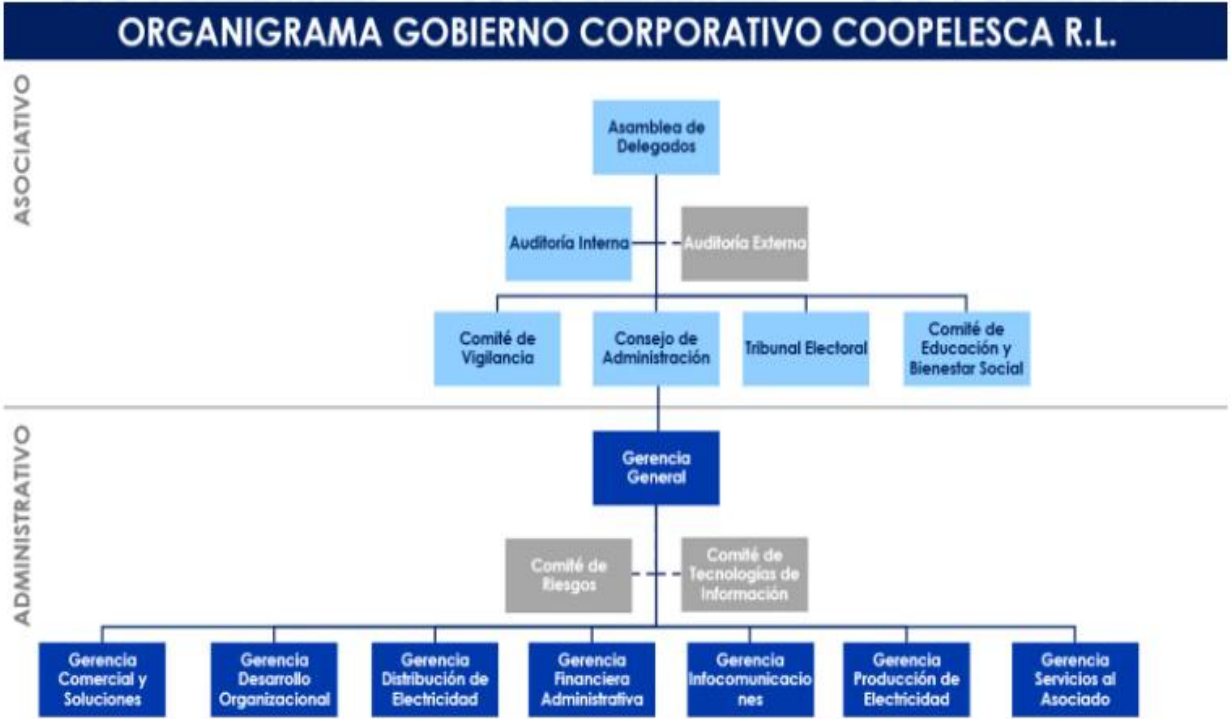
DISTRITO	ABSOLUTA
2011	172.023
2012	175.223
2013	178.460
2014	181.648
2015	184.763
2016	187.953
2017	191.126
2018	194.207
2019	197.218
2020	200.151
2021	203.149
2022	206.115
2023	209.017
2024	211.856
2025	214.596

Fuente: INEC.

Figura 2*Mapa del cantón de San Carlos*Nota: Municipalidad de San Carlos (2024). <https://www.munisc.go.cr/Home/HistoricalReview>

En consideración de lo anterior, es necesaria la identificación de los factores que entrelazan los destinos del cantón y la cooperativa.

Figura 3
Organigrama de Coopelesca R.L.



Fuente: Coopelesca (2024). <https://www.coopelesca.com/normativa/politica-de-gobierno-corporativo-de-coopelesca-r-l/>

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

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

3.1 ENFOQUE

Este es un trabajo que busca responder a la pregunta del estudio de manera sistematizada, en consecuencia, en un trabajo científico los enfoques deben responder al problema de la investigación, generando conocimiento.

A partir de los tres enfoques en cuestión, cuantitativo, cualitativo o mixto, el primero de estos se basa en la recopilación y análisis de datos, el segundo se centra más en la comprensión de fenómenos en su entorno natural y, el enfoque mixto en que se recolectan datos cualitativos y cuantitativos. Al respecto, Huaman et al., (2021), afirman:

Cualitativo

Enfoque propio de los estudios exploratorios, este tipo de investigación se desarrolla cuando se dispone de muy poca o escasa información sobre el fenómeno que se desea investigar. Hernández et al. (2014, p. 376), refieren que los estudios cualitativos “están enfocados en profundizar en los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes”.

Principales características del enfoque cualitativo:

- No utilizan la medición numérica
- Las hipótesis de investigación se formulan al final del estudio.

- No se valen de la estadística, pero si utilizan software como el Atlas Ti, que más que un procesamiento número, es un procesamiento literal, a fin de conocer aquellos aspectos o factores que son coincidentes en una pequeña muestra de estudio.

- Su finalidad no es la de generalizar, como en el enfoque cuantitativo, es por ello, que la muestra es pequeña. (p. 44)

Cuantitativo

Tiene como propósito establecer generalizaciones sobre una población de estudio. En este enfoque se emplea la recolección y el análisis de los datos, a fin de probar hipótesis, planteadas previamente, haciendo uso de la medición numérica. Es importante disponer de una población grande, para obtener una muestra representativa, y a partir de ella generalizar.

Principales características del enfoque cuantitativo:

- Utilizan la medición numérica

- Las hipótesis de investigación (supuestos o conjeturas), se formulan antes de iniciar el estudio.

- Se valen de la estadística, tanto de la descriptiva (para la presentación de tablas académicas y figuras), como de la inferencial (pruebas de validez y confiabilidad, pruebas de normalidad, coeficientes de correlación, coeficientes de determinación, pruebas de comparación de medias o medianas, entre otros)

- Tiene como propósito establecer generalizaciones sobre una población de estudio, a partir de los resultados obtenidos en una muestra representativa (Obtenida probabilísticamente), es por ello, que una muestra probabilística es más confiable que una muestra pequeña, ya que esta última, no permitiera establecer una generalización.

- Buscan someter a pruebas diversas teorías o modelos teóricos, a fin de determinar si estos, se cumplen en la muestra que se está investigando. (p. 46)

Mixta.

Llamada también cuali-cuantitativa. Para Hernández et al. (2014, p.30), el enfoque mixto “es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio.”

Descripción: - DEXPLOS. Son los diseños exploratorio secuencial, “implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos”. (Hernández et al., 2014, p. 551). Existen dos modalidades de diseños, según su finalidad, los cuales pueden ser: Derivativa y comparativa. (p. 47)

El enfoque cualitativo es el que predomina en este trabajo y, aunque uno prive sobre otros, no obstante, aportes cuantitativos también colaboran y permiten resolver el problema de esta investigación.

3.2 ALCANCE

De acuerdo con el método, es el que indica los resultados que se obtendrían a partir de la interpretación clara y concreta, porque en concordancia con los objetivos, condiciona los resultados que se esperan de esta investigación, se pueden mencionar los enfoques correlacional, causal, exploratorio y descriptivo.

Debido a que los dos primeros mencionados en el párrafo anterior corresponden a investigaciones cuantitativas, se conceptualizan el exploratorio y el descriptivo, a continuación, Huaman et al., (2021, p. 53-54), afirman:

1. Exploratorios

- La unidad de análisis es muy pequeña.
- No se formulan hipótesis al inicio del estudio, se formulan al final del estudio.
- No utilizan estadística (Descriptiva e inferencial).
- Entre sus diseños se tienen: estudios de casos, fenomenológicos, etnográficos, investigación-acción, teoría fundamentada, hermenéutica, narrativos, bibliográficos, etc.
- Son de tipo observacional (No experimental)
- Algunos de los temas que se pueden desarrollar son: Procrastinación académica, resiliencia, corrupción, violencia familiar, acoso laboral, discriminación, factores determinantes de la migración, etc.

2. Descriptivos

- Son de tipo observacional (No experimental)
- Son estudios de estimaciones: nivel, grado, etc.
- Son Univariados
- No formulan hipótesis (No hacen uso de la estadística inferencial)
- Emplean estadística descriptiva (Tablas y gráficos)
- Cuantitativos, requieren la mayor cantidad de unidades de análisis.

Con base en las definiciones anteriores, se determina que este trabajo de predominio cualitativo, reúne las condiciones del alcance descriptivo, porque se trata de una temática que ya ha sido tratada en otras investigaciones y, además, se considera que profundiza de forma adecuada en la determinación de las características específicas del fenómeno de estudio.

3.3 DISEÑO

El diseño se refiere a la perspectiva con la que en general se aborda el problema de la investigación, ya que toma en cuenta, entre otras consideraciones, la estrategia de recopilación y análisis de la información.

Figura 4

Principales diseños de la investigación cualitativa.



Nota. Huaman et al. (2024, p. 45)

<https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/20.500.14441/2558/2/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>

Con base en la figura anterior referente al enfoque cualitativo, de acuerdo con ésta se pueden identificar; el diseño del Estudio de casos que aborda una unidad de forma intensiva como un grupo, familia, persona entre otros, el diseño basado en Teoría fundamentada que busca la generación de teorías a partir de datos recolectados, el diseño Investigación – acción combina la actividad con la investigación para el análisis acerca de la realidad de un cambio, el diseño Fenomenológico que estudia fenómenos sociales como experiencias de los participantes en relación con un fenómeno, el

diseño Etnográfico que se centra en el estudio de una comunidad específica o grupos raciales y, el diseño Narrativo que recopila y analiza información de personas que comunican sus experiencias.

Dado lo anterior, se selecciona el enfoque investigación - acción, porque primero investiga y luego recomienda para una propuesta de mejora, desde el punto de vista del primero es posible adoptar un enfoque histórico que permita adentrarse en los orígenes del fenómeno de interés, de acuerdo con el segundo se obtiene y analiza información de experiencias que permitan dar cuenta de las transformaciones bajo los métodos cualitativos, con un acercamiento a la realidad para la comprensión profunda del objeto de estudio.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Parte de la consideración de los elementos del universo o conjunto de individuos a los que se les miden o estudian las variables o categorías de interés.

3.4.1 Población

Es el conjunto de elementos o eventos similares que pueden ser considerados de interés para responder al problema de la investigación. Al respecto, Huaman et al. (2022, p. 59), citando a Carrasco “es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación”. (2017, p. 236-237).

Se parte del hecho que, debido a las características de este trabajo de investigación, va a estar constituida por un funcionario o delegado interno de esta cooperativa, así como un sujeto externo relacionado con el cantón de San Carlos, preferiblemente un especialista externo con experiencia en esta temática o eventualmente un funcionario municipal.

3.4.2 Tipo de muestra

Se trata de una muestra cualitativa por conveniencia porque se han escogido los sujetos, para ser entrevistados y que se mencionaron en el apartado anterior. Huaman et al. (2022, p. 59), citando a Carrasco, afirman que “A cada uno de los elementos o individuos que conforman la muestra de estudio, se les conoce como unidades de análisis o sujetos de estudio.” (p. 237).

También se le conoce como muestreo no probabilístico porque la elección de los sujetos no depende de la probabilidad, más bien de razones relacionadas con las características y contexto del trabajo de investigación. Se planea la realización de entrevistas a cuatro sujetos.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 4

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Funcionarios de Coopelesca con conocimiento de las estrategias de crecimiento que esta cooperativa ha aplicado, con al menos un año de experiencia en este tipo de empresas, igual para especialistas externos	Funcionarios de Coopelesca con menos de tres meses de haber ingresado en la cooperativa, igual para especialistas externos.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

En primer lugar, la investigación es solo para usos académicos, por lo que se conduce con base en reglas y principios que permitan su desarrollo de manera responsable, todos los participantes de la investigación lo van a hacer de manera voluntaria, firmando su consentimiento informado dando permiso para que se puedan utilizar sus respuestas lo cual es obligatorio dado que los sujetos

considerados se eligen de manera justa y sin ningún tipo de prejuicios. Huaman et al. (2022, p. 6-7), afirman:

Hablar de las conductas responsables de investigación es referirnos a la “Integridad científica”, la cual está referida al marco de principios, valores y prácticas profesionales que garantizan que todos los aspectos correspondientes al proceso de investigación, se realicen de manera transparente, precisa y honesta.

Las conductas responsables de investigación (CRI), comprende el compromiso e integridad que los investigadores asumen en el desarrollo de sus estudios, basando en los principios éticos, el respeto a la propiedad intelectual, en esencia acatando las normas morales, y que, hace confiable y aceptable su estudio por la comunidad científica.

Consecuentemente, el tratamiento ético de la información es para reducir riesgos y más bien, se pondera la generación de conocimiento científico para beneficio de los participantes, de la cooperativa y, en general, de los habitantes del cantón de San Carlos.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En el entendido de que en la investigación lo que predomina es la naturaleza cualitativa, Huaman et al. (2024, p. 71), afirman:

Los instrumentos de recolección de datos, son entonces, los medios o recursos con los que se van a recopilar la información de los individuos, de manera directa (teniendo a disposición la muestra, como en el caso de la entrevista, la encuesta, la observación o la psicométrica), o de manera indirecta (cuando no es necesaria la disponibilidad de los sujetos de estudio, como es en el análisis documental).

Es ampliamente conocido que los instrumentos de recolección de datos deben de reunir las siguientes características: confiabilidad que se refiere a la obtención de datos coherentes y

consistentes, validez que se relaciona con datos seguros y precisos, objetividad, lenguaje claro y que el instrumento se adapte al perfil de los participantes, entre otras condiciones. Huaman et al. (2024, p. 75), afirman:

El proceso de validez y confiabilidad de los instrumentos.

a. Definición de validez

De acuerdo con Sánchez et al., la validez “es el grado en que un método o técnica sirve para medir con efectividad lo que supone que está midiendo”. (2018, p. 124).

b. Confiabilidad o fiabilidad de instrumentos

Luego de ser validado el instrumento, se requiere una aplicación previa a una muestra piloto.

Para el caso de las entrevistas, el instrumento que se utiliza es un cuestionario con preguntas abiertas, Huaman et al. (2024, p. 70), afirman:

La entrevista.

Es muy utilizada en las investigaciones cualitativas, ya que se obtiene la información directamente de la unidad de análisis, que, según su diseño podrían ser uno o algunos participantes (Estudios de casos, teorías fundamentadas, investigación acción, entre otros).

Entrevista semi estructurada. En este caso el guion está establecido en una cierta parte, se plantean preguntas abiertas, las cuales dan la posibilidad al entrevistado de ir profundizando sobre el tema a desarrollar, así como, plantear otras preguntas que no estaban previamente previstas.

En vista de la definición anterior, se hace uso de un cuestionario con preguntas abiertas, que permita llevarlo a cabo de acuerdo con los objetivos de esta investigación.

3.6 VARIABLES

Con respecto al tema de esta investigación, se presentan clasificadas de acuerdo con los objetivos de este trabajo, como, se muestra a continuación.

Tabla 5*Cuadro de operacionalización de las variables*

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
Identificar la estrategia de crecimiento aplicada por la empresa Coopelesca R.L., en San Carlos.	Estrategia de Crecimiento	Es un plan de objetivos y acción dirigido a la expansión de un negocio, ya sea económica, física u operativamente	Entrevista con preguntas cerradas al personal de la empresa relacionado con estrategias de crecimiento	Estrategias de Integraciones que requieren compra y Estrategias que no requieren compra	Adquisiciones, fusiones, outsourcing, alianzas estratégicas	Entrevista con preguntas cerradas
Catalogar el estado de los factores macro ambientales de San Carlos en relación con la estrategia de crecimiento aplicada por la empresa Coopelesca R.L.	Análisis del entorno	Condiciones del entorno que afectan el desarrollo y funcionamiento de las empresas y la economía en general	Entrevista con preguntas cerradas al personal de la empresa y funcionario de la Municipalidad de San Carlos	Macroambiente	Factores demográficos, económico, tecnológico, sociocultural, ambiental y político – legal	Entrevista con preguntas cerradas
Seleccionar recomendaciones de optimización de las estrategias de crecimiento de la empresa Coopelesca R.L.	Cambio organizacional	Transformación que concierne a la mayoría de los colaboradores, porque permite que la entidad evolucione de manera simultánea con el crecimiento profesional de sus funcionarios	Entrevista con preguntas cerradas al personal de la empresa y especialista externo	Modelo de Lewin	Descongelamiento Cambio Congelamiento	Entrevista con preguntas cerradas

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE DATOS

En cuanto al análisis de la información cualitativa como elemento preponderante en este estudio, se centra en la comprensión de experiencias complejas, con base en la manifestación de fenómenos sociales. Lo que se busca es la interpretación haciendo énfasis en la profundidad de la información que se recopila, porque se considera que esto permite atender y dar respuesta a la pregunta de la investigación. Huaman et al. (2024, p. 9), afirman:

Los elementos de una buena redacción, conforman las características o cualidades que debe poseer un texto científico, los elementos de una buena redacción son:

- Concisión. Consiste en expresar las ideas con la menor cantidad de palabras posibles, a fin de evitar la redundancia de ideas.
- Claridad. Tiene como propósito expresar las ideas de manera clara, breve, simple y sencillo, esto a fin de evitar las muletillas o jergas. Esto quiere decir, que el texto debe ser de fácil lectura y entendido rápidamente.
- Precisión. Expresar las ideas de manera exacta y precisa es importante para evitar ambigüedades en ellas, es decir, evitando mal interpretaciones. En esencia “escribir para el lector”.

Debido a lo anterior, se deben de considerar todos los datos necesarios, haciendo énfasis en que no deben de contener errores porque, los resultados permiten generar conocimientos para la toma de decisiones como ya se mencionó.

Como se van a realizar entrevistas, las transcripciones de estas, se van a trasladar a la investigación de tesis, entre otros.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se exponen los resultados de las entrevistas de acuerdo con el orden de los objetivos específicos, citando las respuestas de los sujetos con respecto a cada variable, dado a que los comentarios y discusión se profundizan en el siguiente capítulo.

Para el desarrollo de los resultados, de acuerdo con el cuadro de variables, se aplicaron tres cuestionarios con preguntas cerradas, que se muestran en los anexos, uno por cada objetivo específico, por un lado, atendidos por la presidenta del Comité de Educación de Coopesca por ocho años y delegada de esta cooperativa, por lo que conoce la información oportuna ya que, asimismo, tuvo la oportunidad de brindar capacitaciones a los respectivos órganos sociales.

También, se obtuvo información de un reconocido empresario sancarleño, dirigente comunal y ex funcionario bancario, actualmente director general de una empresa agroexportadora transnacional, con dominio de la temática que estudia y abarca este trabajo académico, ya que ha desarrollado sus actividades empresariales y profesionales en San Carlos.

Igualmente, por medio de la revisión documental ha sido considerada información de indicadores como, como, por ejemplo, el Índice de Desarrollo Humano Cantonal de San Carlos, con el fin de complementar la información de las entrevistas.

En consecuencia, se considera que la importancia de este capítulo es que existe la posibilidad de que se conozcan resultados relevantes, facilitando a partir de este estudio la oportunidad de nuevos conocimientos.

Enseguida, se muestran los resultados con el apoyo de tablas, para facilitar la comprensión del análisis de este capítulo y siguientes.

4.1 IDENTIFICAR LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO APLICADA POR LA EMPRESA COOPELESCA R.L., EN SAN CARLOS.

Con respecto a la variable **estrategias de crecimiento** que se categoriza en el primero de los objetivos específicos, se sintetizan las opiniones de Doña Mirna Sabillón García, vinculada ampliamente a esta organización como ya se indicó, en la siguiente tabla se muestran:

Tabla 6

Estrategias de crecimiento

Indicadores: adquisiciones, fusiones, outsourcing y alianzas estratégicas

PREGUNTA	RESPUESTAS
<p>¿Coopelesca ha utilizado estrategias de crecimiento?</p>	<p>Sí. es una cooperativa que como organización siempre está buscando alternativas para asociarse con homólogos tanto a nivel nacional como internacional, lo cual se amplía con base en modelos de negocio innovadores como los relacionados con los sectores turismo y ferretero por citar algunos.</p>
<p>¿Cuáles han sido utilizadas?</p>	<p>En añadidura a la diversificación de servicios, además de su función principal en la distribución de electricidad, Coopelesca ha ampliado su portafolio para incluir servicios de infocomunicaciones, ofreciendo internet y televisión por cable y también ha incursionado en la venta de productos a través de sus almacenes y ferreterías, brindando soluciones integrales a sus asociados. Asimismo, las Iniciativas de Sostenibilidad que se refiere a que Coopelesca ha desarrollado estrategias de sostenibilidad como lo es el tema turismo sostenible, lo que le ha permitido integrar prácticas sustentables en sus operaciones y fortalecer su compromiso con el ambiente, además, almacenes de electrodomésticos y también a los ferreteros de la cooperativa, con el propósito de ofrecer soluciones integrales a todos sus clientes</p>

¿Coopelesca ha llevado a cabo adquisiciones?	Sí. Fortaleciendo la capacidad de generación eléctrica e identificó como ejemplo destacado la compra de la planta hidroeléctrica Aguas Zarcas en el año 2014 por \$35,3 millones. Añadió que, sin embargo, esta planta no era una empresa competidora al mismo nivel, sino una instalación propiedad de Holcim para aumentar la generación eléctrica y, por consiguiente, ampliar el área de concesión.
¿Coopelesca ha participado en fusiones?	No, nada registrado
¿Coopelesca utiliza outsourcing?	Sí. ha implementado soluciones tecnológicas desarrolladas por proveedores externos para optimizar sus procesos operativos. Desde 2004, utiliza el software Smartflex de la empresa Open International para gestionar funciones críticas como ciclos de facturación, todo esto de la mano de una estructura robusta.
¿Coopelesca ha llevado a cabo alianzas estratégicas?	Sí. Asociación con Coocique: Coopelesca y Coocique han trabajado conjuntamente para ofrecer a más de 200,000 asociados acceso a materiales de construcción y ferretería, facilitando la transformación de hogares y negocios de los asociados.

Fuente: elaboración propia con base en las opiniones de la persona entrevistada (2025).

Tabla 7*Adquisiciones**Caso Hidroeléctrica Aguas Zarcas*

PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Fecha de la decisión?	Febrero 2014.
¿Cuál fue el precio de adquisición?	De \$35,2 millones.
¿Porqué ese precio es justo?	Porque refleja el valor de mercado y no el valor de los activos.
¿Cuál fue el beneficio que se percibió?	Para Coopelesca es un 20% más barato generar su propia energía que comprarle al ICE.
¿Cómo se refleja en la población?	En 100% de cobertura del territorio concesionado, con 85% generación propia

Fuente: elaboración propia con base en la publicación de El Financiero, entrevista a Noilyn Cruz, subgerente de Coopelesca (2017).

Tabla 8*Outsourcing**Proveedor Open International*

PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Fecha de la decisión?	2004.
¿Cuál es la herramienta?	Software Smart Flex
¿Cuáles clientes atiende?	Docenas de clientes corporativos, entre los más destacados señala a Coopelesca
¿Beneficio estratégico?	Permitió a partir de 2007 brindar televisión por cable, internet, control antifraudes entre otros.
¿Cómo se refleja en la población?	Líder en prestación de servicios de electricidad.

Fuente: elaboración propia con base en la página oficial de Open Internacional (2025).

Tabla 9*Alianzas estratégicas**Coopesca – Coocique*

PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Fecha de la alianza?	2024
¿Beneficios para el cantón y sus habitantes?	Financiamiento para asociados y sus familias en los almacenes y ferreterías de Coopesca, por hasta Ø5 millones por parte de Coocique
¿Beneficio adicional?	El financiamiento incluye la renovación de permisos de funcionamiento del sistema eléctrico y permisos del Ministerio de Salud entre otros
¿Beneficio estratégico?	Alianza entre cooperativas de la zona Norte.

Fuente: elaboración propia con base en la publicación oficial de Coopesca (2024)

4.2 CATALOGAR EL ESTADO DE LOS FACTORES MACRO AMBIENTALES DE SAN CARLOS EN RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO APLICADA POR LA EMPRESA COOPELESCA R.L.

Con respecto al segundo objetivo específico, la variable análisis del entorno, Don Nelson Leitón, empresario, dirigente comunal y ex funcionario bancario, aborda elementos relacionados con el macroambiente al que se enfrentan las organizaciones en San Carlos como, la de este trabajo, resumiendo a continuación, las principales citas del sujeto con respecto al cantón sancarleño y la cooperativa de estudio.

Tabla 10*Macroambiente**Indicadores: demográfico, económico, tecnológico, sociocultural, ambiental y político – legal*

PREGUNTA	RESPUESTAS
¿Factores demográficos: oportunidad o amenaza?	Oportunidad: la mayoría de actividades productivas necesitan suministro eléctrico, facilitando la generación de empleos e ingresos, además, se prevén más facilidades como el aeropuerto. Amenaza la disminución de la natalidad en general.
¿Factores económicos: oportunidad o amenaza?	Oportunidad. El suministro eléctrico es fundamental, San Carlos es el principal cantón ganadero del país, además produce piña, tubérculos, caña de azúcar y cítricos, muchos para exportación generando valor agregado y divisas, actividad económica continua que estimula el crecimiento.
¿Factores tecnológicos: oportunidad o amenaza?	Oportunidad. la tecnología permite realizar las tareas más importantes incluso, aumentando la productividad porque se pueden realizar más rápido y reduciendo la posibilidad de errores. Es un factor que también beneficia la generación eléctrica y negocios relacionados.
¿Factores socio – culturales: oportunidad o amenaza?	Oportunidad. el cantón cuenta con diversidad y riqueza cultural, la confianza y visión positiva de todos podría hacer la diferencia a partir de empresas exitosas y justas
¿Factores ambientales: oportunidad o amenaza?	Amenaza. La idea a nivel cantonal es cumplir con todas las regulaciones, para una empresa como esta cooperativa, los Bonos Verdes son un instrumento financiero importante como apoyo a la generación eléctrica sostenible, sin embargo, el cambio climático se considera relevante ya que afecta los sectores más vulnerables porque se trata de desafíos mayores impuestos por la naturaleza.

¿Factores político – legales: oportunidad o amenaza?	Amenaza. Leyes y normativas a veces dependen de las decisiones de los políticos de turno, por ejemplo, en el caso de la concesión eléctrica es un elemento disuasorio como barrera de entrada al cantón, sin embargo, siempre hay que estar atentos a los cambios.
---	--

Fuente: elaboración propia con base en las opiniones de la persona entrevistada (2025).

Referente a la generalidad del impacto de distintos elementos del macroentorno y sus consecuencias sobre San Carlos y el posible aporte de Coopelesca a favor de los pobladores del mencionado cantón, se presentan enseguida las fuentes secundarias que se organizan mediante tablas que tienen relación con los mencionados elementos macro, en el orden que se menciona en la entrevista al experto.

Tabla 11

<i>Costa Rica</i>		
<i>Factores demográficos</i>		
<i>Tasa de natalidad</i>		
Período		Tasa
2024		8.87
2023		9.78
2022		10.25
2021		10.50
2020		11.40
Fuente: INEC (2024)		

Tabla 12

<i>Factores económicos</i>		
<i>Porcentaje de ajuste en las tarifas de distribución en las empresas eléctricas: a partir del 1° de enero de 2025</i>		
Empresa		Efecto 24 - 25
CNFL		-3.47%
Coopesantos		-3.65%
Coopesca		-4.91%
ESPH		-6.58%
Coopealfaroruíz		-7.21%
ICE		-7.81%
Coopeguanacaste		-9.06%
JASEC		-13.81%
ICE - Generación		-18.06%
Fuente: ARESEP (2024)		

Tabla 13

<i>Coopesca</i>		
<i>Factores tecnológicos</i>		
<i>Cantidad de Asociados</i>		
Período		Asociados
2025		121.000
2003		35.000
1965		365
Fuente: Coopesca (2025)		

Tabla 14*Factores socioculturales**Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDH)*

AÑO	POSICIÓN
2022	28
2020	31
2019	35

Fuente: elaboración propia con base en el IDH (2024)

Tabla 15

<i>Coopelesca</i>				
<i>Factores ambientales</i>				
<i>Almacenes y ferreterías</i>				
Período	Negocio			
	Almacenes	Ferreterías	Total	
2025	6	3	9	
2007	1	1	2	
1965	0	0	0	
Fuente: Coopelesca (2025)				

4.3 SELECCIONAR RECOMENDACIONES DE OPTIMIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA COOPELESCA R.

Con respecto al tercer objetivo específico, la variable cambio organizacional que considera elementos relacionados con la optimización en esta la cooperativa, a continuación, la tabla siguiente muestra los comentarios de Doña Mirna Sabillón García.

Tabla 16

Cambio organizacional

Indicadores: descongelamiento, cambio y congelamiento

PREGUNTA	RESPUESTAS
<p>Descongelamiento</p> <p>¿Importancia de organización estratégica?</p>	<p>Fortaleza. La cooperativa ha implementado una planificación estratégica efectiva, enfocada en la diversificación de servicios y la mejora continua, por lo tanto, en el tema de colaboradores han sido el recurso más importante que tiene la cooperativa valorando la estabilidad laboral y el desarrollo profesional de los trabajadores. Se cuenta con un ambiente laboral positivo a mantener bajos índices de rotación y reteniendo el talento.</p>
<p>Descongelamiento</p> <p>¿Importancia de los colaboradores?</p>	<p>Fortaleza. La cooperativa a través de iniciativas como VidaCoop, promueve el aprendizaje y la cohesión comunitaria, adaptándose a las necesidades educativas y sociales de sus miembros y fomentando el crecimiento personal y colectivo operativa se destaca por su compromiso con el desarrollo integral de sus trabajadores, implementando diversas iniciativas enfocadas en la capacitación, productividad, crecimiento personal y promoción de una actitud positiva.</p>

<p>Cambio</p> <p>¿Importancia de cultura de adaptación a cambios?</p>	<p>Fortaleza. En el "Manual Descriptivo de Puestos" de Coopelesca, se destaca la "adaptabilidad al cambio" como una característica personal deseable en diversos roles dentro de la organización. Por lo tanto, la gerencia y Concejo de Administración integran prácticas indispensables en sus trabajadores.</p>
<p>Congelamiento</p> <p>¿Importancia de la concesión eléctrica?</p>	<p>Fortaleza. La Autoridad Reguladora de Servicios Públicos de Costa Rica (ARESEP) concede a Coopelesca la autorización para operar, con posibilidad de renovación indefinida.</p>
<p>Congelamiento</p> <p>¿Importancia de la relación con intermediarios?</p>	<p>Fortaleza. Asesoría en Gestión de Servicios: A través de su Oficina Virtual, proporciona herramientas y recursos para facilitar la gestión de servicios y trámites en línea.</p>
<p>Congelamiento</p> <p>¿Importancia de la relación con proveedores?</p>	<p>Fortaleza. Es evidente que la cooperativa establece relaciones basadas en la calidad, eficiencia y sostenibilidad, con el objetivo de ofrecer servicios de alta calidad a sus asociados en la Zona Norte de Costa Rica, por lo que las negociaciones son fundamentales para ofrecer estos servicios de calidad.</p>

Fuente: elaboración propia con base en las opiniones de la persona entrevistada (2025).

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este capítulo se elaboran las interpretaciones de los resultados del capítulo anterior tomando en consideración los elementos teóricos mencionados con anterioridad en este trabajo, analizando sí coinciden o no con lo planteado de acuerdo con los descubrimientos de la persona investigadora como una manera de generalizar interpretaciones del estudio.

Estas interpretaciones se fundamentan en lo expuesto a lo largo de este trabajo, son especialmente relevantes porque permiten vincular los hallazgos con las respuestas a la pregunta de la investigación, que se refiere a la manera en que impactan las estrategias de crecimiento de Coopelesca R.L., es necesario el análisis crítico de los datos comprendiendo la importancia de las razones que sustentan las evidencias logradas.

Para el desarrollo de la discusión de los resultados, se sigue el mismo orden de acuerdo con el cuadro de variables, según cada objetivo específico, con el fin de que la investigación no pierda consistencia.

En este sentido, el análisis de los resultados se hace a la luz del indicador, a la luz del objetivo y a la luz de la pregunta de la investigación como fue mencionado antes.

Se realiza un análisis comparativo con la teoría que se menciona en el capítulo dos de este trabajo, en relación con los resultados obtenidos.

5.1 IDENTIFICAR LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO APLICADA POR LA EMPRESA COOPELESCA R.L., EN SAN CARLOS.

Referente a la variable que se categoriza en el primero de los objetivos específicos, en el desarrollo teórico de esta investigación se documentó que la **estrategia de crecimiento** es un

conjunto de acciones para la obtención de una ventaja competitiva frente a competidores, considerando lo interno y el entorno, como un plan de objetivos y acciones para la expansión de un negocio, para fortalecerlo y que sea más rentable.

Con respecto a las respuestas que brindó la entrevistada y de acuerdo con el mismo orden de la tabla 6, incluida en el capítulo cuarto, en primer lugar, comentó que es una cooperativa que como organización siempre está buscando alternativas con base en modelos de negocio innovadores como los relacionados con los sectores turismo y ferretero.

La función principal es la distribución de electricidad, en añadidura a la diversificación de servicios, Coopelesca ha ampliado su portafolio para incluir las infocomunicaciones, ofreciendo servicios de internet y televisión por cable y también ha incursionado en la venta de productos a través de sus almacenes y ferreterías, brindando soluciones integrales a sus asociados.

Asimismo, las Iniciativas de Sostenibilidad las relacionó con el turismo, para integrar prácticas sustentables en sus operaciones y fortalecer su compromiso con el ambiente.

En consideración de lo anterior, de acuerdo con lo que menciona la página digital de Coopelesca se identifican una serie de negocios, entre los cuales se pueden citar:

- ✓ Almacenes y ferreterías.
- ✓ Televisión.
- ✓ Internet.
- ✓ Paneles solares.

Con respecto a lo indicado, enfatizó que en añadidura al tema de la concesión que goza Coopelesca para la distribución de electricidad, lo que en opinión de la persona investigadora se aprecia como una barrera de acceso, a la vez, se considera que es la diferencia para la formulación de planes a largo plazo, también mencionó elementos afines a las estrategias de crecimiento,

destacando la diversificación de servicios, entre estos como ya se mencionó lo que denomina Infocomunicaciones que es equivalente para referirse a “Tecnologías de Información y Comunicación” (TIC), las que en este caso apuntan a la venta de tecnologías de punta en específico internet y televisión por cable.

Se considera relevante indicar que se sabe que, en los almacenes de esta cooperativa, se brindan créditos a abonados que se van descontando por medio de sus recibos eléctricos.

En cuanto al tema de la sostenibilidad a su vez mencionó las iniciativas en turismo que está llevando a cabo Coopelesca, como parte de sus prácticas concordantes entre el ambiente y sus operaciones, el concepto es que se trata de una oportunidad porque está de acuerdo con las políticas de la cooperativa. Referenciando la respuesta del sujeto, de acuerdo con el sitio web Tours en Coopelesca (2025), este menciona entre otras cosas que “Coopelesca Tour ofrece aventuras en la espectacular Laguna Pozo Verde del tour Montaña Sagrada y Bosque Nuboso, donde se lleva a cabo la producción de energía hidroeléctrica con el Tour Energías Renovables y el Tour del Carbono”, como elementos destacados referibles al tema de la sostenibilidad ambiental que se fomenta a través del turismo con el patrocinio de Coopelesca, como indicó la persona entrevistada.

Indicador: adquisiciones

Relacionado con la respuesta de si esta cooperativa ha realizado **adquisiciones**, respondió de manera afirmativa, destacando que Coopelesca R.L. ha realizado adquisiciones estratégicas para fortalecer su capacidad de generación eléctrica e identificó como ejemplo destacado la compra de la planta hidroeléctrica Aguas Zarcas en el año 2014 por \$35,3 millones, cuya planta no era una empresa competidora al mismo nivel, sino una instalación propiedad de Holcim para aumentar la

generación eléctrica y, por consiguiente, ampliar el área de concesión, lo cual se considera relevante.

En referencia al ejemplo concreto antes mencionado sobre el tema de adquisiciones incluso un poco más allá, la evidencia de la teoría que se cita en esta investigación para sustentar el trabajo, se documentó que una empresa optará por la integración vertical cuando quiere aumentar el control que posee en la cadena de distribución o producción.

Lo anterior permitirá eventualmente para tener un acceso más directo al consumidor final, aumentando los beneficios y adicionalmente, le permite ser más eficiente en el proceso industrial. Para hacerse con el control de una o más fases de la cadena, adquirirá unidades de negocio encargadas de esas fases del proceso industrial.

De acuerdo con la tabla 7, capítulo cuarto, en el año 2017, Doña Noilyn Díaz, subgerente de Coopelesca, en entrevista para El Financiero, afirmó que, la decisión para adquirir la hidroeléctrica Aguas Zarcas, por los mencionados \$35 millones, se tomó desde el año 2014, que reflejaron el valor de mercado de la adquisición y no necesariamente el valor en libros de los activos, justificando en el sentido de que eso llevaría a esta cooperativa a un ahorro estimado de 20% con relación al costo de adquisición de la energía que le compraban al Instituto Costarricense de Electricidad, ICE, en ese momento, además, de permitirle a Coopelesca cubrir hasta el 100% del territorio que les fue concesionado, asimismo, abordando la posibilidad de que 85% sea generado a partir de fuentes propias.

Se considera que las argumentaciones anteriores, permiten evidenciar la importancia de este tipo de negocios que, además, generan valor agregado y pueden aumentar la rentabilidad, entre otras razones.

Indicador: fusiones

Con respecto a la pregunta de si Coopelesca ha participado en **fusiones**, el sujeto respondió de forma negativa, sin embargo, se considera conveniente para una mejor comprensión, profundizar en la importancia y consecuencias, de acuerdo con la teoría y el contexto cooperativo.

Relacionado con el marco teórico conceptual de esta investigación, la fusión se cataloga como una integración horizontal muy eficaz para penetrar en un nuevo mercado, tratándose de compañía una compañía que ya está establecida.

En concordancia, una fusión le permite a la empresa, entre otros posibles beneficios, una disminución de los costos de producción, mercadeo, logística y tecnología, lo que teóricamente se conoce como las sinergias de costos, como beneficios adicionales de una fusión.

En Costa Rica la normativa del sector contempla la fusión de dos maneras: una absorbe a otra o a más cooperativas conservando su identidad legal mientras que las otras se disuelven y la otra, es que dos o más cooperativas se disuelven y desaparecen para formar una nueva cooperativa.

En todo caso, las cooperativas deberán convocar a asambleas generales como órganos máximos de representación en la jerarquía de valores del movimiento, entre otros.

Asimismo, el INFOCOOP deberá tener conocimiento en cualquier proceso de esta naturaleza, con el fin de mantener la claridad y transparencia, también se traduce en mayor presencia, eficiencia, diversificación y músculo financiero, redundando en mejores beneficios para todos los asociados.

Indicador: outsourcing

En cuanto a la pregunta sobre el uso de recursos **outsourcing**, la entrevistada respondió de manera afirmativa, entre las razones identificó que esta cooperativa ha implementado soluciones

tecnológicas desarrolladas por proveedores externos para optimizar sus procesos operativos, citando que, desde el año 2004, Coopelesca utiliza el software Smartflex de la empresa Open International para gestionar funciones críticas como, por ejemplo, los ciclos de facturación, todo esto de la mano de una estructura robusta.

Desde el punto de vista teórico en sustento del outsourcing definido de manera sintética como la subcontratación de servicios, en este caso analizado, por ejemplo, una empresa externa de software proporciona servicios de manera confiable, lo que, para la cooperativa es importante para la reducción de costos y que se refleje en los resultados, en referencia a la importancia del significado de este tipo de contratos.

De acuerdo con la tabla 8, cuarto capítulo, la empresa Open International el proveedor de los servicios citado por la entrevistada, en la respectiva página web de esta empresa se documenta lo relativo a la herramienta Software Smart Flex, de la que se desprende que atiende a clientes corporativos de distintos países y que a partir del año 2007, facilitó que Coopelesca pudiese brindar televisión por cable, internet y control antifraudes, permitiendo además que esta cooperativa se convierta en líder de servicios eléctricos.

Indicador: alianzas estratégicas

Relacionado con la última pregunta de este objetivo, acerca de si Coopelesca ha llevado a cabo **alianzas estratégicas**, la entrevistada referenció la asociación con Coocique, con quienes han trabajado en conjunto, lo cual se considera importante porque permite ofrecer acceso, por ejemplo, a materiales de construcción y ferretería y de esta manera, facilita la transformación de hogares y negocios de asociados.

De acuerdo con el sustento teórico, las alianzas estratégicas son acuerdos, pactos entre empresas que trabajan para la obtención de objetivos comunes que incluyen la ampliación de mercados e innovación entre otros. Es decir, teóricamente las alianzas se sustentan en elementos relevantes que les permite compartir recursos, experiencias y conocimientos, abriendo el camino para nuevos mercados, identificando riesgos para mejorar la rentabilidad.

En el caso mencionado se puede agregar que tanto Coopelesca como Coocique son entidades reconocidas por INFOCOOP, que operan en diferentes industrias, sin embargo, en el caso de Coocique se trata además de una cooperativa de ahorro y crédito fiscalizada por SUGEF, lo que se considera como valor agregado también para el alcance de los objetivos de esta alianza, dado que se trata de un tema relevante relacionado con el flujo de efectivo y financiamiento de los abonados de lo que se habló al principio de este capítulo también.

En consecuencia, de acuerdo con la tabla 9, cuarto capítulo, la publicación oficial de Coopelesca documentó la fecha de la alianza en el año 2024, indicando que los beneficios principales se relacionan con el financiamiento de Coocique para asociados y sus familias en los respectivos almacenes de Coopelesca, hasta por un máximo de ¢5 millones, lo que se considera relevante.

5.2 MACROAMBIENTE

Tomando como referencia el objetivo específico dos: Catalogar el estado de los factores macro ambientales de San Carlos en relación con la estrategia de crecimiento aplicada por la empresa COOPELESCA R.L., con respecto al orden de los factores de acuerdo con la tabla 9, que se incluyó en el anterior capítulo, se presentan los comentarios del entrevistado, guían el análisis, los resultados se apoyan también con aportes teóricos y con la interpretación.

Además, el hecho de catalogarlos, permite una clasificación, en el que cada indicador de este análisis, explica la interpretación que permite dar respuesta a lo que indica este objetivo.

Indicador: factores demográficos

Relacionado con los **factores demográficos** lo cataloga tanto una oportunidad como una amenaza. Como oportunidad el sujeto identifica que en el cantón se desarrollan múltiples actividades productivas que requieren del suministro eléctrico de Coopelesca, con la consecuente generación de empleo e ingresos.

Por otro lado, se identifica también como amenaza en referencia con la disminución de la natalidad, en general, en caída en todo el país, lo que, desde el punto de vista teórico, como factor del entorno, se interpreta en función también que sus consecuencias también afectan el desarrollo y funcionamiento de la economía en general y de las empresas en específico.

La explicación en común es que al igual que el resto de factores, todos son ajenos a la organización, algunos son beneficios y otros dificultan las operaciones.

Referente a la tabla 11, que se refiere a los factores demográficos, en específico la tasa de natalidad de Costa Rica, de acuerdo con INEC, evidencia una constante disminución a partir del año 2020 y en adelante hasta el 2024, supone consecuencias negativas con repercusiones en otros ámbitos como ya se ha mencionado, añadiendo, por ejemplo, una disminución de la fuerza laboral joven, consumo a la baja de productos y servicios.

La interpretación de los datos disponibles supone que la disminución de la tasa de natalidad promedio país, es realmente alarmante.

La interpretación también debe de considerar toda la información disponible, como se explicó en el capítulo 2, en la tabla 3, INEC más bien supuso crecimiento de los habitantes de San

Carlos, como se mencionó, el cantón sancarleño más bien se fortaleció a pesar de la pandemia, según la tabla 14, Índice de Desarrollo Humano Cantonal, IDHC, San Carlos mejoró al avanzar del lugar 35 en el año 2019, hasta el lugar 28 en el año 2022, como ya se indicó a pesar de las consecuencias de Covid-19.

Añadiendo a la interpretación ya se explicó que San Carlos se catalogó además como cantón productivo que atrae mano de obra de otros lugares, con facilidades, entre estas, cobertura eléctrica en todo el cantón, además de empleos estables, salarios que seducen a muchas familias que han migrado juntas, lo cual se considera bueno.

Indicador: factores económicos

Con respecto a los **factores económicos** lo cataloga oportunidad porque el suministro eléctrico es fundamental, además, entre otras razones, es el principal cantón ganadero del país, también produce piña, tubérculos, caña de azúcar y cítricos, muchos de estos para la exportación generando valor agregado y divisas, posibilitando la actividad económica continua que estimula el crecimiento.

La teoría citada sobre los factores económicos identifica distintos elementos que pueden incidir y ponderan la coyuntura económica y laboral de cada país, tasas de crecimiento, capacidad adquisitiva y nivel de desempleo entre otros que se mencionan.

La explicación en relación con Coopesca, considerando la importancia de los factores económicos, esta cooperativa basa su fortaleza en la concesión eléctrica, ha permitido la implementación de estrategias de crecimiento, en el mismo sentido, de acuerdo con la tabla 12, factores económicos, la publicación de la Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos de Costa Rica, en el año 2024, publicó los porcentajes de ajuste en las tarifas de distribución del año 2025

de las nueve empresas eléctricas a nivel nacional, todas bajo su jurisdicción y fiscalización, incluyendo Coopelesca por supuesto, estos porcentajes de ajustes tarifarios se han ordenado de menor a mayor.

La interpretación se basa en que entre más bajo el porcentaje de ajuste que debe realizar cada operadora, supone menos afectación en sus resultados económicos del año 2025, no es lo mismo reducir la tarifa en 5% o menos, que 10%, 15% o inclusive más.

Para una correcta explicación, este ajuste se realizó para equilibrar las mencionadas tarifas con respecto a su costo real, ya que todas estaban sobrevaluadas, sin excepción, porque los costos disminuyeron y afectaron los precios.

La interpretación, lo más importante de la tabla 12, es que, de las nueve empresas, en el caso de Coopelesca, el ajuste consistió de solo 4,91%, ubicando a esta cooperativa en el tercer lugar entre los más bajos, lo que se considera relevante desde el punto de vista económico, en comparación con las restantes, excepto CNFL y Coopesantos, las seis empresas restantes abarcaron ajustes mucho mayores, al extremo de más del 18%, como fue el caso del mismo ICE.

Indicador: factores tecnológicos

Relacionado con los **factores tecnológicos** el experto lo cataloga oportunidad porque la tecnología permite realizar las tareas más importantes, aumentando la productividad inclusive porque se pueden realizar más rápido reduciendo la posibilidad de errores. También beneficia la generación eléctrica y negocios relacionados con las estrategias de crecimiento que utiliza esta cooperativa, que documentó en el primero de los objetivos de este capítulo.

En consideración de la teoría del capítulo dos, los factores tecnológicos posibilitan innovaciones que mejoran la eficiencia de la empresa, porque funcionan como fuente de

oportunidad, reduciendo costos, mejorando la productividad y reduciendo la posibilidad de cometer errores entre otros.

Relacionado con lo anterior, el acceso a las tecnologías se ha reflejado en el progreso en las comunicaciones, permitió la mejora de los procesos de esta cooperativa, Coopelesca lo ha implementado, la explicación permite, citando la tabla 14, en el año 1965, Coopelesca se fundó con solo 365 personas, mientras que casi cuatro décadas después, en el año 2003 la cantidad aumentó a 35 mil personas y en la actualidad, de acuerdo con el sitio oficial de Coopelesca, aumentó a 121 mil para este año 2025, lo que se considera relevante.

La interpretación es que, desde Ciudad Quesada, Coopelesca, tiene la posibilidad de enviar mensajes, les invita a participar, ofrece cobertura total al territorio concesionado, incluso, aún más allá la tecnología se aplica considerando la satisfacción de los clientes, están presentes estrategias de crecimiento, con respecto al objetivo dos, el factor se catalogó y clasificó.

Indicador: factores socio - culturales

Referente a los **factores socio – culturales** lo considera oportunidad porque San Carlos cuenta con diversidad y riqueza cultural, lo que en general puede generar confianza y visión positiva de todos y que podría hacer la diferencia con base en los resultados de empresas exitosas y justas, así es el enfoque con el que cataloga.

Como parte del sustento teórico que se cita en este trabajo, respalda como relevantes las características de la población como, por ejemplo: valores, hábitos, intereses y educación entre otros que inciden en el indicador, este es el cantón con mayor superficie del país, lo cual se interpreta como un reto enorme.

Para la interpretación se relacionan los factores socioculturales, tabla 14, el Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDH), evidencia que, en el año 2019, justo antes de la pandemia Covid-19, San Carlos se ubicó en la posición 35 del total de cantones que conformaban Costa Rica, lo que se mencionó antes.

En el año 2020, inicio de la mencionada pandemia, este cantón sancarleño se avanzó a la posición 31, cuatro posiciones con respecto al año anterior.

Propiamente en el año 2022, fin de la mencionada pandemia, logró ascender otra vez, en este caso hasta la posición 28, lo que se considera relevante y consecuente con la explicación, porque, el IDHC destacó los cambios hacia adelante o hacia atrás.

El tema del acceso a la electricidad atendiendo una demanda creciente, la interpretación debe considerar que Coopelesca atiende el 100% del área concesionada, comprende además de una amplia superficie, a diferentes culturas, el acceso a la electricidad ha sido fundamental.

Indicador: factores ambientales

Con relación a los **factores ambientales** lo cataloga amenaza, de acuerdo con el objetivo dos, la respuesta se apoya en la apertura y consolidación de nuevos negocios que también forman parte de las estrategias de crecimiento de Coopelesca.

La interpretación correcta es que su clasificación es pertinente a los riesgos que puede significar, para atenderlos, es necesario el cumplimiento de las distintas medidas, es evidente que el cambio climático genera nuevos retos, por eso las regulaciones relacionadas con las campañas emprendidas tanto a nivel cantonal como nacional.

A la luz del objetivo del macroentorno es una variable independiente, la explicación del experto en el caso de Coopelesca, el cambio climático se considera relevante ya que afecta los sectores más vulnerables porque se trata de desafíos mayores impuestos por la naturaleza.

Coopelesca vio la oportunidad de atender las necesidades con soluciones específicas, como por ejemplo los almacenes y ferreterías, incorporando la posibilidad de financiamientos deducibles del recibo eléctrico de acuerdo con las posibilidades de cada uno, así cada ha fomentado tantas soluciones, atendiendo las amenazas naturales.

Asimismo, Coopelesca es una empresa cooperativa, aún puede hacer uso de Bonos Verdes como instrumento financiero importante que apoya la generación eléctrica sostenible, en la actualidad no los necesita, se consolida en lo que hace.

En todo caso la teoría apunta a la sostenibilidad y cuidado del medioambiente, el sector político – social ha promovido leyes de esta naturaleza para establecer reglas de juego para las compañías, como una manera de crecer en armonía con el ambiente.

Para la interpretación es necesario explicar la tabla 15, de los factores ambientales en relación con el crecimiento de sus negocios de almacenes y ferreterías, así cuando Coopelesca fue inaugurada en el año 1965, aún no contaba con almacenes ni ferreterías, lo cual se considera lógico, sin embargo, en el año 2007 ya disponía de una unidad de negocio en cada categoría, mientras que en la actualidad, de acuerdo con la página digital de esta cooperativa, hay disponibles seis almacenes y tres ferreterías.

La interpretación abarca que en la filosofía cooperativa que todos pueden prepararse de manera anticipada, lo que se considera relevante, o en caso de afectación, Coopelesca atiende las consecuencias ambientales.

Indicador: factores político - legales

Con respecto a los **factores político – legales** lo catalogo amenaza porque las leyes y normativas a veces dependen de las decisiones de los políticos de turno, por ejemplo, en el caso de la concesión eléctrica es un elemento disuasorio como barrera de entrada al cantón, sin embargo, siempre hay que estar atentos a la posibilidad de cambios.

En el caso del sustento teórico, como parte del análisis de la variable, éste los identifica como aspectos regulatorios y normativos del país, como, por ejemplo: requisitos legales, prohibiciones y controles y, por lo tanto, es absolutamente necesario conocer las leyes de cada país en cada sector o industria para no infringir ninguna norma legal, ya que, como es de esperar, esto podría traer consecuencias negativas para la cooperativa y por consiguiente, afectar también a los habitantes del cantón.

El plano más relevante para sustentar esta clasificación, también ajena al control porque forma parte del entorno de esta cooperativa, trata de manera necesaria el tema de la concesión eléctrica, en este trabajo de investigación ha sido citado de manera recurrente debido a su importancia real para la explicación e interpretación también de la variable y el objetivo dos.

La interpretación es que este posible riesgo se atiende de manera adecuada, así se refleja que sus actuaciones, asimismo, Coopelesca cumple con INFOCOOP, también con ARESEP, además, con todas las demás entidades legales relacionadas, lo que le ha permitido seguir disfrutando tanto de la concesión eléctrica también en el crecimiento de sus negocios.

5.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con el orden de la tabla 15 que se incluyó en el capítulo anterior, sobre **cambio organizacional**, se presentan en el mismo orden de las respuestas del sujeto entrevistado, al igual que en la discusión de los objetivos anteriores, en este caso, el criterio de experto permite además situarles como fortaleza o debilidad, asimismo, se apoya el análisis con aportes teóricos como se explica en adelante.

Los indicadores que se tomaron en consideración han sido descongelamiento, cambio y congelamiento.

Indicador: descongelamiento

En referencia a la **organización estratégica** la entrevistada la categoriza como fortaleza porque Coopesca ha implementado una planificación estratégica efectiva, enfocada en la diversificación de servicios y mejora continua, por lo tanto, en el tema de colaboradores, ellos han sido el recurso más importante que tiene la cooperativa, valorando la estabilidad laboral y el desarrollo profesional de los trabajadores. Se cuenta con un ambiente laboral positivo para mantener bajos índices de rotación y reteniendo el talento, lo que se considera relevante.

De acuerdo con la teoría de este trabajo se afirma que en el mundo globalizado de los mercados obliga a las empresas a planificar el uso de todos los recursos para el logro de altos rendimientos y, por consiguiente, seguir siendo competitivas y está acorde con los comentarios obtenidos en la respectiva entrevista.

Referente a los **Colaboradores**, lo categoriza como fortaleza sustentando sus comentarios en el sentido de que la cooperativa a través de iniciativas como VidaCoop, promueve el aprendizaje y la cohesión comunitaria, adaptándose a las necesidades educativas y sociales de sus miembros y fomentando el crecimiento personal y colectivo, operativamente se destaca por su compromiso con el desarrollo integral de sus trabajadores, implementando diversas iniciativas enfocadas en la capacitación, productividad, crecimiento personal y promoción de una actitud positiva.

Al respecto se puede decir que VidaCoop, iniciativa mencionada por el entrevistado, de acuerdo con el sitio digital de Coopelesca (2025), afirma que se trata de “un programa que empodera a los asociados, familias y comunidades de Coopelesca mediante cooperativismo y gestión empresarial” entre otros, lo que se asocia con los comentarios recopilados en la entrevista y que se considera importante, porque promueve cursos virtuales, actividades formativas y obsequios para estimular el crecimiento, como se menciona con relación al sitio web de la cooperativa, con programas específicos también para niños, jóvenes y adultos.

Indicador: cambio

En cuanto a la importancia de la **cultura de adaptación a los cambios** lo categoriza como fortaleza, para lo cual menciona el "Manual Descriptivo de Puestos" de Coopelesca, en que se destaca la "adaptabilidad al cambio" como una característica personal deseable en diversos roles dentro de la organización. Por lo tanto, la Gerencia y el Concejo de Administración integran prácticas indispensables en sus trabajadores.

De acuerdo con lo que menciona el sujeto en referencia al manual de puestos, desde el punto de vista teórico, relacionándolo con su importancia en la cooperativa y en cualquier organización, se debe a que en la administración moderna el modelo de manual de puestos define

requisitos, tareas y responsabilidades, evitando la duplicidad de funciones, define salarios de forma más segura y además, fomenta la inducción de nuevos colaboradores, la gestión de talentos y la motivación personal entre otros, lo que se considera significativo para Coopelesca.

En lo relacionado con la **concesión eléctrica** lo define como fortaleza, sustentando sus comentarios con base en que la Autoridad Reguladora de Servicios Públicos de Costa Rica (ARESEP) concede a Coopelesca la autorización para operar, con posibilidad de renovación indefinida.

Como se ha mencionado con respecto a la concesión y lo que esto representa, se puede suponer como ventaja competitiva y que en consideración de la importancia de los comentarios de la entrevistada que lo ubica como fortaleza, este argumento también permite contemplar que las condiciones no sean iguales para los competidores, ya que es un beneficio que ayuda bastante a la cooperativa y a todos los habitantes del cantón.

Como se ha mencionado, la ARESEP regula la prestación de estos servicios y, a partir de la mencionada concesión eléctrica que es un acuerdo legal en el cual el gobierno autoriza a esta cooperativa la prestación de este servicio público de comercialización, generación y distribución eléctrica entre otros.

Indicador: congelamiento

En referencia con la **importancia de la relación con intermediarios** la entrevistada lo califica como fortaleza citando la Asesoría en Gestión de Servicios, ya que, a través de su Oficina Virtual, el intermediario proporciona herramientas y recursos para facilitar la gestión de servicios y trámites en línea.

Relacionando lo que comenta con la gestión empresarial, desde el sustento teórico de este trabajo, confirma la importancia en el sistema empresarial como instrumento fundamental en cuanto al progreso económico, en la dinámica de una economía de mercado, porque los intermediarios facilitan la atención de distintas actividades productivas, propiciando generalmente la rebaja de costos en beneficio del consumidor.

En referencia con la **importancia de la relación con proveedores** lo califica como fortaleza, porque Coopelesca en su criterio es evidente que la cooperativa establece relaciones basadas en la calidad, eficiencia y sostenibilidad, con el objetivo de ofrecer servicios de alta calidad a sus asociados, no solo de San Carlos sino de la Zona Norte de Costa Rica, por lo que las negociaciones son fundamentales para ofrecer estos servicios de calidad.

Sustentando los comentarios recopilados por la entrevistada, el marco teórico pondera no solo el suministro de bienes y servicios, más bien va más allá situando la importancia de los proveedores como aliados estratégicos en la cadena de suministros porque se asume que su impacto es positivo en la eficacia de las operaciones y en el rendimiento de las empresas, para el beneficio de los clientes y en la posibilidad de mejorar la rentabilidad.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones resultantes del capítulo anterior, con el cual se ha realizado un análisis de datos pertinente para la explicación de las conclusiones más importantes con respecto a las estrategias de crecimiento que han sido empleadas por Coopelesca en el cantón de San Carlos, lo que se considera que permite dar respuesta a la pregunta de este trabajo de investigación.

A partir de este análisis, el sexto capítulo se orienta al establecimiento de conclusiones en función de los objetivos específicos y presenta además una serie de recomendaciones vinculadas a las conclusiones.

Las conclusiones y recomendaciones se han estructurado en función de cada objetivo específico y sus indicadores, por lo que se orientan en tablas compuestas por dos columnas, la primera para las conclusiones y la segunda para las recomendaciones.

Al final del capítulo se presentan las limitaciones.

6.1.1 Primer Objetivo Específico

El primero de los objetivos específicos señala:

Identificar la estrategia de crecimiento aplicada por la empresa Coopelesca R.L., en San Carlos.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, con respecto a lo planteado en este objetivo.

Tabla 17*Conclusiones y recomendaciones*

INDICADOR	
Adquisiciones	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>De acuerdo con el primer objetivo de este trabajo que planteó la identificación de la estrategia de crecimiento de Coopelesca, a partir de la respuesta de la pregunta de investigación, el indicador adquisiciones señaló que esta cooperativa adquirió en 2014 Hidroeléctrica Aguas Zarcas, fortaleciendo la generación eléctrica y la cadena de suministro a partir de la concesión, para ser más eficiente en el proceso industrial y operativo.</p> <p>De acuerdo con el caso anterior, el indicador mostró de forma específica, observable y medible que Coopelesca aumentó el control que posee en la cadena productiva y de distribución porque tuvo acceso de forma más directa a los consumidores finales.</p> <p>Con base en los análisis que surgen a partir del indicador, esto se reflejó en la cobertura del 100% de la superficie concesionada y del suministro del 85% proveniente de fuentes propias, con consecuencias favorables tanto en reducción de costos como en la atención de las necesidades de los asociados y de los abonados del cantón en general.</p>	<p>Que, con base en el análisis de este indicador, Coopelesca estudie la posibilidad de realizar más adquisiciones de esta naturaleza o similares, para consolidar la generación eléctrica propia, porque, fortalece su posición frente a posibles oponentes del mercado y además, como se indicó, el costo de generación eléctrica propia es más barato que el costo de compra al ICE, lo que impacta también la productividad.</p> <p>Que Coopelesca siga considerando en sus planes, las ventajas de las estrategias de crecimiento de integración vertical, dado que el indicador mostró cambios y progresos que han vuelto más eficiente a la cooperativa en el proceso industrial.</p> <p>Asimismo, es recomendable el procedimiento derivado de la adquisición porque esto le permitió a la cooperativa la cobertura eléctrica del 100% del área concesionada, además, del aprovechamiento de economías de escala derivadas de la integración y que se reflejan en indicadores y estadísticas nacionales favorables.</p>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

Tabla 18*Conclusiones y recomendaciones*

INDICADOR	
Fusiones	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Que, como parte del primero de los objetivos de este trabajo, las fusiones como estrategia de crecimiento de integración vertical, el análisis del indicador reveló que Coopelesca no la ha utilizado.	Que, Coopelesca catalogue las ventajas que este tipo de estrategia de integración vertical le puede aportar a la organización, como, oportunidad de crecimiento y disminución de costos, entre otros.
Que, aunque aún no se implementó en esta cooperativa de generación eléctrica rural, este indicador si se consideró como elemento que responde a la pregunta de esta investigación, tratándose de una cooperativa que ya está establecida, los resultados pueden resultar muy eficaces para la penetración de nuevos mercados.	Que Coopelesca tome en consideración esta posibilidad con el propósito de no solamente penetrar nuevos mercados, sino también de aumentar su eficiencia y productividad, con la posibilidad además de fortalecerse y desarrollarse, lo que redundará en beneficios para la cooperativa, asociados y cantón en general.
Que, aunque Coopelesca no ha hecho uso de estrategias de crecimiento por medio de fusiones, la legislación aplicable al sector cooperativo lo permite, lo que se considera bueno porque puede llegar a ser parte de las estrategias de crecimiento de esta cooperativa, en vista de los beneficios que podría representar, a partir de la concesión eléctrica que disfruta.	Que, de acuerdo con lo que establece la normativa y los reglamentos, se sugiere la consideración del indicador fusiones, ya que no solo implica la posibilidad de acceso a nuevos mercados o el aumento de cuota en los mercados actuales, sino porque también trae beneficios como, por ejemplo, la diversificación del riesgo, las reducciones de costos y las economías de escala entre otros.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

Tabla 19*Conclusiones y recomendaciones***INDICADOR****Outsourcing****CONCLUSIONES****RECOMENDACIONES**

Que, de acuerdo con el primero de los objetivos de este trabajo, el análisis de este indicador se vincula directamente con la respuesta a la pregunta de esta investigación referente a su estrategia de crecimiento, porque Coopelesca efectivamente ha hecho uso de este elemento.

Que, el análisis de este indicador relacionado con la subcontratación de servicios por Coopelesca, señaló que esta cooperativa ha tenido consecuencias positivas, porque se apoyó en un outsourcing que permitió la implementación de soluciones tecnológicas para optimizar procesos productivos en funciones críticas.

Que, la empresa Open International como compañía outsourcing ha proporcionado servicios de manera confiable, debido a la importancia de este tipo de contratos que, además, han incidido en la reducción de costos y la mejora de la eficiencia de esta cooperativa.

Que, Coopelesca continúe apoyando su estrategia de crecimiento con soluciones tecnológicas que permitan a esta cooperativa seguir enfocándose en sus actividades principales, delegando este tipo de funciones a proveedores externos especializados, que permiten mejorar la eficiencia operativa.

Que, Coopelesca siga ponderando la subcontratación de servicios con proveedores especializados en brindar soluciones a procesos críticos, con el fin que continúen potenciando la optimización y mejora continua de sus procesos productivos, ya que esto permite a la cooperativa enfocarse en sus funciones principales.

Que, al igual que ha ocurrido hasta el presente, Coopelesca, además, se mantenga atenta a esta gestión para que los servicios subcontratados sigan siendo confiables, esto debido también a la importancia de la reducción de costos y eficiencia porque impactan los resultados operativos.

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

Tabla 20*Conclusiones y recomendaciones*

INDICADOR	
Alianzas estratégicas	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Que, con respecto a la respuesta a la pregunta de esta investigación, este indicador referente al primero de los objetivos específicos de esta investigación, se reflejó en la alianza estratégica entre Coopesca y Coocique.</p> <p>Que el impacto positivo de esta alianza estratégica se sustenta también a partir del hecho que Coocique es una cooperativa de ahorro y crédito supervisada y fiscalizada por SUPEN, lo que se considera relevante porque también permite el acceso a nuevos conocimientos.</p> <p>Que, los asociados a Coopesca reciben atención puntual y especializada en el financiamiento de materiales de construcción en las ferreterías, hasta por ¢5 millones, lo que se considera bueno.</p> <p>Los créditos pueden cancelarse en el recibo eléctrico con cuotas accesibles acordes con cada asociado, lo que se considera relevante.</p> <p>Es un beneficio para los asociados que se refleja en acceso a financiamiento rápido, el cual también presenta condiciones favorables sustentadas en la cultura cooperativa.</p>	<p>Que, por la relevancia de las alianzas estratégicas, Coopesca debería identificar a otras cooperativas que sean líderes en sus respectivos sectores o industrias, como es el caso de Coocique.</p> <p>Que, las alianzas estratégicas entre cooperativas deben considerarse como positivas porque este tipo de empresas trabajan para la obtención de objetivos comunes, de tal forma que Coocique se presentó como el ejemplo real que permitió el acceso al financiamiento de los asociados.</p> <p>Que se fomente el uso de este tipo de servicio porque permite el acceso al mercado financiero para los asociados de Coopesca, por medio de otra cooperativa de ahorro y crédito.</p> <p>Que, esta herramienta se convierta en elemento de aprovechamiento de este servicio, según el análisis del indicador.</p> <p>Que, se sugiere la implementación de más alianzas de esta naturaleza, porque también inciden en la mejora de la cultura financiera de los asociados.</p>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

6.2 Segundo Objetivo Específico

El segundo de los objetivos específicos señala:

Catalogar el estado de los factores macro ambientales de San Carlos en relación con la estrategia de crecimiento aplicada por la empresa Coopelesca R.L.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, con respecto a lo planteado en este objetivo.

Tabla 21*Conclusiones y recomendaciones*

INDICADOR	
Factores demográficos	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Que, con base en el segundo objetivo de este trabajo, este indicador del entorno fue catalogado como oportunidad y amenaza y, en el abordaje de la respuesta a la pregunta de investigación referente a la estrategia de crecimiento de Coopelesca, ambos acarrear eventuales consecuencias que afectan el desarrollo de las operaciones y resultados.</p> <p>Que, según el resultado de las operaciones y negocios de Coopelesca, como parte de la estrategia de crecimiento, la oportunidad se enfoca en que ha sido posible atender las demandas eléctricas de los habitantes de este cantón, que, de acuerdo con proyecciones de INEC, sigue aumentando y, su posición en el IDHC continúa mejorando.</p> <p>Que, esta amenaza expuesta del entorno relacionada con el indicador demográfico, se abordó por el eventual impacto de la disminución de la tasa de natalidad, entre otros, que se refleja en el promedio nacional y, San Carlos lo compensa con la llegada de migrantes, lo que se considera bueno.</p>	<p>Que, Coopelesca siga ofreciendo soluciones de calidad para la atención de las necesidades de los habitantes de San Carlos, porque de acuerdo con las estimaciones oficiales de INEC, la población sancarleña ha continuado creciendo y los elementos relacionados han impactado de manera favorable a las actividades del cantón.</p> <p>Que, Coopelesca continúe atendiendo las necesidades de San Carlos y de la zona Norte, tanto la prestación del servicio eléctrico como también los negocios relacionados, porque los resultados se reflejan en indicadores positivos de acuerdo con INEC e IDHC, favoreciendo la estrategia de crecimiento implementada por esta cooperativa.</p> <p>Que, Coopelesca continúe tanto con la mejora continua que prevalece en esta organización, que se refleja en su estrategia de crecimiento en el cantón, evidenciando indicadores favorables de acuerdo con estadísticas nacionales y en el incremento de productos y servicios, sin dejar de lado la innovación.</p>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

Tabla 22*Conclusiones y recomendaciones*

INDICADOR	
Factores económicos	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Que, de acuerdo con el segundo objetivo específico de este trabajo y en atención de la pregunta de esta investigación relacionado, este indicador fue catalogado oportunidad porque se consideró determinante el suministro eléctrico, favoreciendo las estrategias de crecimiento de Coopelesca.</p> <p>Que, este indicador confirmó que Coopelesca ha abordado con responsabilidad el suministro eléctrico del total de la superficie del cantón lo que favorece sus estrategias de crecimiento para todas las actividades productivas que generan valor agregado y divisas, porque la coyuntura económica incide en lo laboral con consecuencias en el desempleo y la capacidad adquisitiva.</p> <p>Que, la dinámica productiva del cantón que involucra a la mayor ganadería del país y también a la creciente producción de piña, tubérculos, caña de azúcar y cítricos entre otros, requiere cobertura eléctrica total tanto para hogares como para el comercio, lo que se considera relevante, porque incide en los resultados de su estrategia de crecimiento.</p>	<p>Que, Coopelesca continúe con su política de incrementar la proporción de generación eléctrica propia con respecto al suministro externo, lo que le ha permitido reemplazar la energía proveniente del ICE, debido a que el costo de la producción propia es más barato, favoreciendo a los habitantes de San Carlos.</p> <p>Que, es necesario el debido aprovechamiento de los factores económicos porque el indicador ha generado importantes beneficios para la cooperativa, asociados y habitantes en general de este cantón, lo que en este caso permite sugerir que la creciente independencia del ICE, en el suministro y cobertura eléctrica, son parte importante de destacar.</p> <p>Que, Coopelesca continúe con las acciones relacionadas con el suministro eléctrico porque esto no solo se refleja en las operaciones y resultados que se suponen derivados de planes estratégicos en consistencia con la cultura del cantón, ha favorecido la estrategia de crecimiento de esta cooperativa.</p>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

Tabla 23*Conclusiones y recomendaciones*

INDICADOR	
Factores tecnológicos	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Que, con base en el segundo objetivo de este trabajo, este indicador del entorno fue catalogado oportunidad, responde a la pregunta de investigación porque aumenta la productividad y minimiza la posibilidad de errores, en el contexto de las estrategias de crecimiento, ha beneficiado a Coopelesca.	Que, según sus estrategias de crecimiento, a Coopelesca se sugiere el aprovechamiento de los servicios outsourcing especializados en factores tecnológicos, porque esto le ha permitido a esta cooperativa la prestación de servicios de cable, internet y financiamiento, entre otros.
Que, con base en este indicador, los asociados y abonados de esta cooperativa se han beneficiado de las estrategias de crecimiento, de acuerdo con los resultados tanto de la generación eléctrica como de los otros negocios que se han identificado.	Que, Coopelesca siga aprovechando los mercados a los cuales tiene acceso, basándose en una sólida base de más de 200 mil asociados, que le han permitido la implementación de sus estrategias de crecimiento.
Que, el aprovechamiento de los factores tecnológicos ha permitido la realización de tareas más rápido, reduciendo la posibilidad de errores.	Que Coopelesca continúe aprovechando el acceso a mejoras tecnológicas innovadoras porque esto se ha reflejado en la cobertura eléctrica total en San Carlos y también en los negocios relacionados que han sido catalogados como parte de las estrategias de crecimiento de esta cooperativa, que entendió que es necesario y relevante hacerlo.
También han posibilitado las innovaciones que han mejorado la eficiencia de la cooperativa, la tecnología es factor que permite abordar el entorno.	

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

Tabla 24*Conclusiones y recomendaciones*

INDICADOR	
Factores socioculturales	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Que, según el segundo objetivo específico de este estudio académico, este indicador fue catalogado oportunidad en respuesta a la pregunta de este trabajo de investigación, porque se consideró que San Carlos se ha visto beneficiado debido a que cuenta con diversidad y riqueza cultural, entre otros.</p> <p>Que, de acuerdo con este indicador del entorno, en respuesta a la pregunta de investigación, el análisis ha permitido la identificación de efectos favorables que han derivado en estrategias de crecimiento que reflejan la confianza de los habitantes y que se evidencian en los resultados de empresas exitosas y productivas, como, por ejemplo, precisamente Coopelesca que ofrece 100% de cobertura eléctrica en la superficie de San Carlos que es, además, la más grande entre los cantones de Costa Rica.</p> <p>Que, los negocios desarrollados por Coopelesca son en función de sus estrategias de crecimiento, también considerando la diversidad sociocultural y el crecimiento de sus asociados hasta superar 200 mil en 2025.</p>	<p>Que, Coopelesca continúe identificando las características de la población de San Carlos, porque eso le ha permitido atender de forma adecuada las necesidades de más de 200 mil habitantes de este cantón, de acuerdo con los valores, hábitos, educación e intereses, de cada distrito y lugar.</p> <p>Que, Coopelesca debe seguir apoyando estrategias de crecimiento que también se reflejen en la continua mejora de las condiciones de este cantón de acuerdo con la valoración de factores, como, por ejemplo, el IDHC que ha sido favorable con base en elementos diferenciadores, reflejándose en una mejora de la posición cantonal en específico después de las consecuencias de la pandemia COVID-19, lo que le permitió ascender del puesto 35 en el año 2019, hasta el lugar 28, esto ya para el año 2022.</p> <p>Que, Coopelesca eduque y capacite de manera integral a sus colaboradores acerca de las ventajas del aprovechamiento de los factores socioculturales, asimismo, a sus cientos de miles de asociados.</p>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

Tabla 25*Conclusiones y recomendaciones*

INDICADOR	
Factores ambientales	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Que, como elemento del entorno, con base en el segundo objetivo específico, el análisis de este indicador de Coopelesca se considera que brinda respuesta a la pregunta de este trabajo académico, catalogado amenaza por sus eventuales consecuencias negativas.</p> <p>Que, se considera fundamental el análisis de este indicador de los factores ambientales, porque pertenece al entorno y, como tal, para Coopelesca se consideró fundamental el cumplimiento de todas las regulaciones en lo que concierne a la distribución y generación eléctrica sostenible y, los negocios reflejados en sus estrategias de crecimiento.</p> <p>Coopelesca promueve la atención de los riesgos derivados del cambio climático impuesto por la naturaleza, por eso se han promovido políticas y estrategias acordes con las leyes y para crecer en armonía con el ambiente.</p>	<p>Que Coopelesca continúe ofreciendo soluciones pertinentes a sus asociados y abonados, como, por ejemplo, las soluciones para las demandas en atención de las necesidades que se reflejan en sus estrategias de crecimiento.</p> <p>Que, se promueva entre los colaboradores de Coopelesca, la importancia de las estrategias de crecimiento, como complemento del negocio principal de esta cooperativa que consiste en la distribución eléctrica en especial de origen propio, porque los riesgos del cambio climático deberán seguirse atendiendo.</p> <p>Que, se sugiere a Coopelesca también, que promueva la cultura corporativa de cumplimiento de leyes y normativas, porque eso le permite atender tanto el negocio eléctrico como los relacionados con sus estrategias de crecimiento.</p>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

Tabla 26*Conclusiones y recomendaciones*

INDICADOR	
Factores político - legales	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Que, con base en el segundo objetivo específico, dando respuesta a la pregunta de esta investigación, este indicador del entorno catalogado amenaza puede incidir en las estrategias de crecimiento, porque a veces las leyes dependen de decisiones relacionadas con criterios políticos en temas tan importantes como el mercado eléctrico, aunque ARESEP garantiza trato justo e igualitario en el sector de distribución eléctrica.</p> <p>Que, para Coopelesca el elemento principal es la concesión eléctrica como base de sus estrategias de crecimiento, por lo que, el cumplimiento de los elementos político legales, sustenta sus operaciones y así se refleja en sus actuaciones y en la renovación continua de la mencionada concesión.</p>	<p>Que, Coopelesca como organización representativa esté atenta ante cualquier cambio en las leyes o normativas, porque eso va a incidir en los resultados de esta cooperativa, que impactan también de manera evidente a sus asociados, abonados y habitantes del cantón sancarleño.</p> <p>Que, Coopelesca mantenga la trazabilidad de sus negocios porque la cobertura eléctrica y el acceso a la tecnología, permite la atención oportuna de las necesidades de los habitantes del cantón.</p> <p>Que, Coopelesca continúe brindando capacitación y educación relevante a sus colaboradores, en temas relacionados con el análisis con las consecuencias eventuales de este indicador del entorno dada su innegable importancia.</p>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

6.3 Tercer Objetivo Específico

El tercero de los objetivos específicos señala:

Seleccionar recomendaciones de optimización de las estrategias de crecimiento de la empresa Coopelesca R.L.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones correspondientes a cada indicador, con respecto a lo planteado en este objetivo

Tabla 27*Conclusiones y recomendaciones*

INDICADOR	
Descongelamiento	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Que, en consideración del tercero de los objetivos específicos, este indicador catalogado como fortaleza, en el contexto de la respuesta de la pregunta de esta investigación, Coopelesca ha implementado y hecho uso de la planeación estratégica.</p> <p>Que, con respecto a las estrategias de crecimiento, a partir de la conservación de la concesión eléctrica, en la diversificación de servicios y la mejora continua, este indicador se considera relevante porque a lo interno hace más sencilla la gestión de esta cooperativa, que se refleja en la estabilidad laboral, desarrollo profesional y bajos índices de rotación.</p> <p>Que, esta cooperativa ha ponderado la importancia del talento en toda su estructura, la importancia de los colaboradores se consideró fundamental porque fomenta el crecimiento personal y colectivo, como parte de una mejora continua en toda la organización.</p>	<p>Que, Coopelesca continúe con sus iniciativas de aprendizaje que se adapta a las necesidades socio - educativas porque eso ha permitido fomentar el compromiso de desarrollo integral de los colaboradores como parte de la estrategia de esta cooperativa en que lo personal, profesional y colectivo se asocian.</p> <p>Que, Coopelesca prosiga con su política de valoración del talento porque esto tiene consecuencias positivas en toda la cooperativa, ya que aprovecha el crecimiento personal como incentivo que se proyecta a lo colectivo, en este sentido el apoyo a los colaboradores es fundamental, reduciendo la rotación de personal.</p> <p>Que, Coopelesca como parte del análisis de las consecuencias a lo interno de este indicador, se sugiere continuar con la atención de las necesidades de aprendizaje de los colaboradores porque esto se refleja en la atención de sus asociados y clientes en general, en beneficio de los resultados.</p>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

Tabla 28*Conclusiones y recomendaciones*

INDICADOR	
Cambio	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Que, de acuerdo con el tercer objetivo específico, este indicador de lo interno que forma parte de la respuesta a la pregunta de esta investigación, ponderó la capacidad de esta cooperativa para adaptarse al cambio por lo que se cataloga fortaleza ya que integra prácticas indispensables en los colaboradores, como característica personal deseable en distintos roles ejercidos en la organización y en consistencia con el análisis para responder a la pregunta de este trabajo.</p> <p>Que, el Manual Descriptivo de Puestos de Coopelesca, define requisitos, tareas y responsabilidades, evitando la duplicidad de funciones, definiendo salarios de forma más segura y justa.</p> <p>Que, la principal característica de la organización es la capacidad de responder de manera efectiva a los cambios, lo que se consideró acertado y se refleja, entre otros, en la renovación indefinida de la concesión eléctrica por parte de ARESEP, entre otros elementos destacables, como sustento de las estrategias de crecimiento.</p>	<p>Que, el Concejo de Administración y la Gerencia de Coopelesca continúen aplicando y fomentando el conjunto de habilidades que les permite responder rápido y eficiente ante distintos escenarios que se presentan como resultado de los cambios. Además, el análisis de este indicador es fundamental para que Coopelesca continúe fomentando la inducción de los actuales colaboradores y también de los nuevos que ingresan a esta organización.</p> <p>Que, como forma de gestión de nuevos talentos se recomienda un ambiente que también considere el bienestar común de sus asociados, abonados y en general, de los habitantes del cantón.</p> <p>Que, Coopelesca fomente de forma consiente, como lo ha venido haciendo, la motivación personal como parte de su propio estilo cooperativo con trascendencia corporativa, ya que esto incide en la calidad de la prestación de este servicio público de generación, distribución y comercialización eléctrica y de los negocios relacionados.</p>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

Tabla 29*Conclusiones y recomendaciones*

INDICADOR	
Congelamiento	
CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>Que, como parte de este tercer objetivo específico y en respuesta a la pregunta de esta investigación, este indicador de lo interno se cataloga fortaleza debido a la posibilidad de renovación indefinida para operar siempre y cuando cumpla con lo establecido y que es regulado por ARESEP, como base de las estrategias de crecimiento en sus negocios que permiten responder a la interrogante de esta investigación.</p> <p>Que, la relación de Coopelesca con los intermediarios se cataloga como fortaleza, en especial en lo relativo a la asesoría en gestión de servicios y trámites en línea, ya que, entre otros, aprovecha las alternativas tecnológicas disponibles, porque fortalecen sus estrategias de crecimiento.</p> <p>Que, en función de la pregunta de esta investigación, la relación con proveedores se catalogó fortaleza debido a que Coopelesca establece relaciones basadas en calidad, eficiencia y sostenibilidad para sustento de la cooperativa, asociados, abonados y habitantes del cantón San Carlos en general.</p>	<p>Que, Coopelesca siga atendiendo lo establecido por ARESEP y también, la normativa y leyes relacionadas porque esto le permite la renovación indefinida de la concesión eléctrica que disfruta, una clara barrera de ingreso al mercado eléctrico nacional,</p> <p>Que, también se recomienda sostener una clara relación con los intermediarios porque según el análisis de este indicador, es necesario porque, por ejemplo, a Coopelesca las asesorías le han permitido la gestión de nuevos servicios y productos, incluso trámites en línea, que también facilitaron la atención de distintas actividades productivas que benefician a esta cooperativa y a los habitantes de San Carlos en general.</p> <p>Que, en el caso de los proveedores de Coopelesca, son necesarias las negociaciones y, por tanto, estas deben de mantenerse porque son fundamentales para que esta cooperativa pueda seguir ofreciendo soluciones de calidad a sus asociados, abonados y habitantes del cantón.</p>

Fuente: elaboración propia con base en los resultados de esta investigación (2025).

6.2 LIMITACIONES

Este trabajo de investigación desarrollado con base en las estrategias de crecimiento de Coopelesca, permitió la recopilación de información y datos para concluir con los elementos mencionados anteriormente y con las respectivas recomendaciones.

Sin embargo, en el proceso se presentó el imprevisto del factor tiempo, lo que motivó una solicitud de prórroga debido a lo complejo de acceder a especialistas tanto de lo interno como del entorno de Coopelesca, con base en las entrevistas con sus comentarios correspondientes a opinión de expertos, como se calificó en el capítulo 3.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

En este capítulo se presenta la aplicación de los resultados con el propósito de resolver el problema que se ha planteado para la incorporación de las recomendaciones.

7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Estrategia de crecimiento Llave en Mano para Coopelesca con base en la atención de riesgos relacionados con el cambio climático.

7.2 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ

Nombre de la institución para la cual se plantea la propuesta: Coopelesca R.L.

7.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

Se presentan a continuación.

Objetivo general

Proponer estrategia de crecimiento con base en la atención de riesgos relacionados con el cambio climático para los asociados de Coopelesca.

Objetivos específicos

- **Objetivo específico 1:** Justificar estrategia de crecimiento según la viabilidad de Coopelesca para la atención de las necesidades de los habitantes del cantón San Carlos.

- **Objetivo específico 2:** Explicar los elementos más relevantes con base en la estrategia de crecimiento seleccionada para Coopelesca.
- **Objetivo específico 3:** Desarrollar las acciones tácticas necesarias según la estrategia de crecimiento para Coopelesca.

7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

A continuación, el cronograma detallado.

Tabla 30

Coopelesca											
Diagrama de Gantt											
OBJETIVOS Y FASES	RESPONSABLE	MESES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Justificar estrategia de crecimiento según la viabilidad de Coopelesca para la atención de las necesidades de los habitantes del cantón San Carlos											
Preparación del proyecto llave en mano	Gerencia Comercial y Soluciones										
Análisis por parte de la Gerencia General	Gerencia General										
Presentación a Concejo de Administración	Consejo de Administración										
Presentación Asamblea de Delegados	Asamblea de Delegados										
Explicar los elementos más relevantes con base en la estrategia de crecimiento seleccionada para Coopelesca											
Promoción Institucional del proyecto	Gerencia General										
Convenio suministro insumos con ferreterías y almacenes de la cooperativa	Gerencia General										
Registro técnico de proveedores outsourcing	Gerencia comercial y soluciones										
Desarrollar las acciones tácticas necesarias según la estrategia de crecimiento para Coopelesca											
Diseño del proyecto	Gerencia Comercial y Soluciones										
Montaje y prueba	Gerencia Comercial y Soluciones										
Análisis de riesgos	Comité de Riesgos										
Atención de imprevistos	Cooperativa										
Entrega a la Administración	Gerencia Financiera										

Fuente: elaboración propia con base en los objetivos de la propuesta (2025).

7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se presenta el presupuesto detallado, en el cual se incluyen todos los rubros necesarios para el logro de la aprobación de esta propuesta.

Tabla 31

Coopelesca					
Presupuesto de la Propuesta					
Proyecto Llave en Mano					
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO ESTIMADO	CARGAS SOCIALES	TOTAL
Analistas					
Preparación y diseño del proyecto	Horas	120	€4 811	43%	€825 635
Apoyo a la Gerencia General y Concejo de Administración	Horas	60	€4 811	43%	€412 818
Promoción y Desarrollo					
Promoción Institucional del proyecto	Horas	15	€4 811	43%	€103 204
Convenio de suministro de insumos con ferreterías del grupo	Horas	30	€4 811	43%	€206 409
Registro técnico de proveedores outsourcing	Horas	30	€4 811	43%	€206 409
Montaje y prueba	Horas	40	€4 811	43%	€275 212
Análisis de riesgos	Horas	40	€4 811	43%	€275 212
Imprevistos	Estimado	1		15%	€345 735
TOTAL					€2 650 633

Fuente: elaboración propia con base en las fases de la propuesta (2025).

De acuerdo con la tabla anterior, el monto proyectado para este proyecto es de casi €2,7 millones, lo que se considera razonable.

Este monto debe de considerarse como un gasto de preinversión, porque comprende la realización de todos los estudios y etapas correspondientes a la identificación, diseño y factibilidad del proyecto Llave en Mano.

7.6 FASES DE LA PROPUESTA

En este apartado se muestra la descripción detallada de las fases de la propuesta.

7.6.1 Objetivo específico 1: Justificar estrategia de crecimiento según la viabilidad de Coopelesca para la atención de las necesidades de los habitantes del cantón San Carlos.

Que, debido a la intensificación de los efectos del cambio climático, tanto empresas como hogares se han visto afectados por las consecuencias de la variabilidad del cambio global a causa de elementos propios de la naturaleza y a acciones de los seres humanos que conllevan efectos como el incremento de las temperaturas, volumen de precipitaciones y nubosidad, entre otros, por lo que se requiere de acciones inmediatas para la mitigación.

La parte más sensible parece que tiene que ver con las consecuencias negativas sobre los hogares, toda vez que muchos tienen limitaciones provenientes de los gastos que deben afrontar para la atención de daños reales o potenciales en la instalación eléctrica de sus viviendas, que a menudo parecen imposibles de atender debido al alto costo que esto implica.

Sin embargo, la idea es que estas necesidades sean atendidas por la propia cooperativa por medio de un servicio outsourcing que se hace cargo de toda la obra, el producto final se le conoce como **Llave en Mano** porque el contratista entrega la obra completa para su uso inmediato.

Debido a que las consecuencias desfavorables del cambio climático van en ascenso, se considera necesaria la participación directa de los asociados de esta cooperativa en un modelo que busca favorecer su lealtad reflejada en el continuo crecimiento de la cantidad de asociados.

Lo anterior también beneficia a Coopelesca toda vez que se pueden aprovechar sinergias derivadas de la integración de un negocio en consistencia con la distribución eléctrica y los otros negocios que forman parte de las estrategias de crecimiento como, por ejemplo, las ferreterías y los almacenes de electrodomésticos entre otros. A continuación, se explican las fases contempladas en este primer objetivo específico.

Preparación del proyecto “Llave en Mano”

Según el diagrama de Gantt, la primera fase corresponde a la elaboración de los estudios de riesgos en temas legales, marketing, técnicos, administrativos y financieros, por lo que se hace necesario que participen colaboradores de las distintas áreas de esta cooperativa que cuenta con más de 600 colaboradores. El organigrama de la figura 3 (capítulo 2, p. 35), muestra que hay 7 gerencias funcionales. Todos se reportan a la Gerencia General y, por tanto, se espera que, como organización, todos los departamentos deben de aportar los talentos y recursos a su cargo.

En esta fase de preparación del proyecto eventualmente se asigna la responsabilidad del avance a la Gerencia Comercial y Servicios, contando como ya se indicó con los aportes colaborativos de las restantes gerencias, que son: Desarrollo Organizacional, Distribución de Electricidad, Financiera Administración, Infocomunicaciones, Producción de Electricidad y Servicio al Asociado. Además, están los miembros del Comité de Riesgos y del Comité de Tecnologías de Información, así que, en conjunto, se considera que estos permiten un marco de análisis y desarrollo adecuado con la transcendencia de un proyecto relacionado con la estrategia decrecimiento de esta cooperativa.

La idea es que, de forma coordinada y simultánea, esta fase se alinee con la fase de Diseño del Proyecto, que pertenece al tercer objetivo específico de esta propuesta, como se explica adelante.

De acuerdo con la tabla 31, presupuesto de la propuesta, para la preparación del proyecto se consideran 20 horas mensuales, durante 3 meses, un total de 60 horas, sobre la base de $\text{¢}4.811/\text{hora}$, resultado a partir de la consideración de un salario profesional de $\text{¢}1$ millón/mes, monto que se divide entre 4,33 semanas/mes, 48 horas/semana, al cual se adicionan cargas sociales del 43%, de acuerdo con la tabla 32.

Tabla 32

COSTA RICA	
PATRONOS (C.S)	
DETALLE DE CARGAS Y BENEFICIOS SOCIALES	
DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Caja Costarricense Seguro Social y otros	26,67%
Riesgos del Trabajo	4,15%
Aguinaldo (Un doceavo por mes)	8,33%
Vacaciones (2 semanas al año)	3,85%
TOTAL	43,00%

Fuente: elaboración propia con base en las obligaciones del Patrono (2025)

El costo de esta fase se proyecta en ¢412.818, el que, como ya se indicó es la estimación del costo del trabajo y aportes de los colaboradores de Coopelesca o eventualmente para contemplar también el costo de algún servicio profesional.

Análisis de la Gerencia General

De acuerdo con el diagrama de Gantt, esta fase se considera inmediatamente después de los tres meses que se proyectan para el desarrollo y diseño del proyecto Llave en Mano y, se refiere a la atención de las consultas, dudas y consideraciones por parte de la Gerencia General de esta cooperativa, con el propósito de que después de este período de análisis de la alta gerencia, este proyecto se encuentre a punto, por la llamarlo de alguna manera, para su presentación al Concejo de Administración de Coopelesca en la siguiente fase relacionada con este primer objetivo de la propuesta.

En consecuencia, el apoyo de los analistas de esta cooperativa para evacuar todas las consultas de la Gerencia General y mejorar los aspectos que se requieren del proyecto, para que así esté listo para su posterior presentación y discusión en el seno del Concejo de Administración,

se proyectó en unas 20 horas por mes por dos meses, para un total de 40 horas profesionales, sobre la base de ¢4.811/hora como ya se explicó anteriormente, a partir de un salario profesional de ¢1 millón/mes, monto que se divide entre 4,33 semanas/mes, 48 horas/semana, al cual se adicionan las cargas sociales del 43%.

El costo de esta fase se proyecta en ¢275.212, que como ya se indicó es la estimación del costo del trabajo y aportes de los colaboradores de esta cooperativa o eventualmente para contemplar también algún costo por servicio profesional.

Presentación al Concejo de Administración

En esta fase del proyecto, una vez que la Gerencia General de esta cooperativa ha dado el visto bueno desde su perspectiva de análisis de este proyecto, lo que debería seguir es la presentación y discusión ante el Concejo, que es el órgano encargado de dirigir y administrar la cooperativa, tomado decisiones porque este concejo es elegido por la asamblea de asociados.

En este caso, para colaborar con la atención de las consultas de los miembros del concejo, se proyectó un total de 20 horas por un mes, sobre la base de ¢4.811/hora como ya se explicó, a partir de un salario profesional de ¢1 millón/mes, monto que se divide entre 4,33 semanas/mes, 48 horas/semana, al cual se adicionan las cargas sociales del 43%.

El costo de esta fase se proyecta en ¢137.606, que como ya se indicó es la estimación del costo de los aportes de los colaboradores de esta cooperativa.

Presentación a la Asamblea de Delegados

En esta fase se debe de realizar la presentación del proyecto Llave en Mano a la Asamblea de Delegados, que es el órgano máximo de gobierno de una cooperativa, es en donde los

representantes electos por los asociados pueden ejercer su derecho en lo que respecta a la toma de decisiones en proyectos trascendentales como este que se asocia a una estrategia de crecimiento de Coopelesca.

Cada delegado representa a un grupo de asociados y deben de informarles los acuerdos tomados en la asamblea, como mecanismo democrático clave en las cooperativas que asegura que éstos tengan voz y votos en las gestiones de la organización.

Lo que se busca es que, los asociados de esta cooperativa tengan acceso a un modelo de atención de necesidades básicas ante los riesgos desatados por el cambio climático, que se verán favorecidos porque muchas instalaciones eléctricas quedaron obsoletas y expuestas a peligros mayores como corto circuitos que a menudo terminan lamentablemente en incendios, por lo que el mantenimiento es necesario.

En este caso, dado que el proyecto ha pasado por distintas etapas de análisis y valoraciones, la responsabilidad de la presentación y aprobación del proyecto recaerá sobre la alta administración, por lo que no se incluyen costos económicos para esta etapa.

7.6.2 Objetivo específico 2: Explicar los elementos más relevantes con base en la estrategia de crecimiento seleccionada para Coopelesca.

Ante la situación que se plantea para este proyecto Llave en Mano, en la que se encadenan los esfuerzos de las gerencias y colaboradores de esta cooperativa, como una sola unidad o área, la base de las estrategias de crecimiento de Coopelesca como se ha mencionado en toda esta investigación, se realiza con el soporte del privilegio de la concesión eléctrica, que, permite brindar más servicios para la atención de necesidades de los asociados.

Promoción Institucional del Proyecto Llave en Mano.

Esta fase se enfoca en impulsar proyectos innovadores que se sumen a los existentes como parte de las estrategias de crecimiento de Coopelesca. El objetivo es promover los valores cooperativos a la vez que genera empleos y el desarrollo cantonal entre otros.

Con la seriedad del caso, los encargados de la promoción deberán reportar las consultas internas y, también los avances de divulgación a la Gerencia General, con base en los valores cooperativos, que fomentan la inclusión social con base en los intereses comunes.

Para el apoyo que requiere la Gerencia General, de acuerdo con el diagrama de Gantt, se proyectaron en total 15 horas, que corresponden a 5 horas/mes, sobre la base de ¢4.811/hora como ya se explicó, con base en un salario de ¢1 millón/mes, monto que se divide entre 4,33 semanas/mes, 48 horas/semana, al cual se adicionan las cargas sociales del 43%. El costo de esta fase se proyecta en ¢103.204, que es la estimación del costo de los aportes de los colaboradores de esta cooperativa.

Convenio suministro de insumos de ferreterías y almacenes de Coopelesca.

En esta fase a cargo de la Gerencia General y quienes ésta instancia designe, se refiere a asegurar el suministro de los insumos ferreteros y también de los almacenes de electrodomésticos, los cuales se requieren como parte de los materiales y esfuerzos necesarios para llevar a cabo este proyecto Llave en Mano.

En otras palabras, que tanto las ferreterías como los almacenes participaran de los beneficios del proyecto porque también forman parte de la estrategia de crecimiento de la cooperativa, ya que ambos suministrarán los insumos que se requieran en este proyecto para que

los operarios procedan con la atención de todo, entregando el producto final para uso inmediato, como ya se ha mencionado.

De acuerdo con el diagrama de Gantt, para esta fase se asignan dos meses de gestión con el objetivo de que las negociaciones lleguen a buen puerto, por decirlo de esta manera, tanto en lo que respecta con las ferreterías como con los almacenes.

Para el apoyo que necesita la Gerencia General, se proyectaron en total 30 horas, que corresponden a 15 horas/mes, sobre la mencionada base de ¢4.811/hora como ya se indicó, según un salario profesional de tiempo completo de ¢1 millón/mes, que se divide entre 4,33 semanas/mes, entre 48 horas/semana, al cual se deben de añadir las cargas sociales del 43%. El costo de esta fase se proyecta en ¢206.409.

Registro técnico de proveedores outsourcing

En esta fase, lo que se propone es un escenario en el que una cuadrilla de técnicos especializados se encarga de las instalaciones eléctricas en las viviendas de los asociados que hayan firmado los contratos para el mantenimiento de sus casas, entregando cada proyecto individual concluido.

Después de un concurso a cargo de esta cooperativa, cada obra será encomendada a un intermediario que se encarga de esta labor y que trabaja bajo la modalidad outsourcing, un encargado de Coopelesca se encarga de fiscalizar las obras y, además, recibirlas.

Se prepara un registro de proveedores exclusivo de este proyecto Llave en Mano, que serán para que avalados participen cada vez que un asociado contrate el servicio bajo esta modalidad, en que las condiciones exigibles son idénticas para todos los oferentes, lo que garantiza la transparencia.

En referencia al apoyo para la Gerencia Comercial y Soluciones, como órgano encargado, de acuerdo con el diagrama de Gantt, se proyectó un total 30 horas, que corresponden a 15 horas/mes, a un costo de ¢4.811/hora como ya se mencionó, con base en un salario promedio de ¢1 millón/mes, que se divide entre 4,33 semanas/mes, entre 48 horas/semana, al que se deben añadir cargas sociales del 43%. El costo de esta fase se proyecta en ¢206.409.

7.6.3 Objetivo específico 3: Desarrollar las acciones tácticas necesarias según la estrategia de crecimiento para Coopelesca.

Para el desarrollo de este proyecto relacionado con la estrategia de crecimiento, “llave en mano” la cooperativa se encarga desde el diseño hasta su aprobación final por la Asamblea de Delegados como, ya se indicó, pasando por todas las instancias que así lo requieran de acuerdo con las leyes y reglamentos tanto del ámbito nacional como del sector cooperativo.

Los asociados reciben los principales beneficios por medio del producto final, es lo que se conoce como “girar la llave”, que, para lograrlo, deben de realizarse una serie de acciones enfocadas a la consecución de lo que se propone.

Diseño del proyecto Llave en Mano

En esta fase entre las tareas o acciones que deben de ser consideradas, se puede mencionar las de diseño del proyecto. De acuerdo con Vigo et al. (2018, p. 30), afirman:

Cadena de valor agregado

En el campo del planeamiento estratégico y gracias a Michael Porter, la Cadena de Valor Agregado (CVA) se define como el proceso de agregación de valor, que se realiza desde que los insumos ingresan al proceso de producción de una empresa y

salen hacia el consumidor o cliente. Una empresa es concebida como una organización que compra bienes y servicios (inputs), los transforma de algún modo, aunque sólo sea trasladándolos de lugar y los vende a sus clientes (outputs).

De acuerdo con la cita textual anterior, los autores afirman, citando a Porter, que la logística es fundamental para el logro de un proyecto como el que se explica en esta investigación, lo que se considera relevante.

Como ya se ha indicado, esta fase va de la mano con la fase de preparación del proyecto, como se indicó en la explicación de las fases del objetivo específico uno.

De acuerdo con el diagrama de Gantt, la responsabilidad del avance de esta fase es de la Gerencia Comercial y Soluciones, en el diseño se ha contemplado un plazo de tres meses, se consideran 20 horas mensuales, un total de 60 horas, sobre la base de ¢4.811/hora, a partir de un salario de ¢1 millón/mes, monto que se divide entre 4,33 semanas/mes y este, a su vez se subdivide entre 48 horas/semana, al que se adicionan cargas sociales del 43%, de acuerdo con la tabla 30.

El costo presupuestado de esta fase de diseño se proyecta en ¢412.818, el que, como ya se indicó es la estimación del costo del trabajo y aportes de colaboradores de esta cooperativa o eventualmente para considerar también el costo de algún servicio profesional.

Montaje y prueba

Esta fase de acuerdo con el diagrama de Gantt asignada también al seguimiento de la Gerencia Comercial y Soluciones, son etapas críticas relacionadas con la planeación estratégica y la ejecución del proyecto.

En consecuencia, el montaje se refiere a la instalación física de los componentes del proyecto y la prueba corresponde al plan que cubre los aspectos funcionales en el desarrollo efectivo de esta estrategia Llave en Mano.

Es absolutamente necesario que se documenten todos los resultados del montaje y pruebas, que incluyan los errores y soluciones que fueron implementadas, hasta que las evidencias indiquen que las pruebas han logrado el éxito.

En esta fase de montaje y prueba se han contemplado cuatro meses y se consideran 10 horas mensuales, un total de 40 horas, sobre la base de ¢4.811/hora, a partir de un salario de ¢1 millón/mes, que se divide entre 4,33 semanas/mes y este, a su vez entre 48 horas/semana, al que se adicionan cargas sociales del 43%.

El costo presupuestado de esta fase de montaje y prueba se proyecta en ¢275.212, como ya se indicó es la estimación del costo del trabajo de los colaboradores de esta cooperativa.

Análisis de Riesgos

Esta fase del tercero de los objetivos específicos involucra al Comité de Riesgos de Coopelesca, el cual tiene entre sus principales responsabilidades la identificación, evaluación y gestión de riesgos en la cooperativa, además de que debe asesorar a la Gerencia General y al Concejo de Administración.

De acuerdo con el diagrama de Gantt, para apoyar a la unidad de análisis de riesgos que se designa para el proyecto Llave en Mano, se han dispuesto dos meses a razón de 20 horas mensuales.

En consecuencia, se presupuestan en total 40 horas, según la base de ¢4.811/hora, salario de ¢1 millón/mes, que se divide entre 4,33 semanas/mes y este, a su vez se subdivide entre 48

horas/semana, al que se agregan cargas sociales del 43%. El costo presupuestado de esta fase de análisis de riesgos se proyecta en ¢275.212.

Atención de imprevistos

Esta fase como su nombre lo indica, corresponde a un monto que se destina en un proyecto para la atención de eventos inesperados que pueden impactar negativamente los avances y resultados, en este caso del proyecto Llave en Mano.

De acuerdo con la taxonomía de Bloom se distribuye eventualmente en ocho meses, según la ocurrencia de algún evento.

Para el cálculo de imprevistos se hace uso de un porcentaje de 15% sobre el total de gastos de preinversión considerados en el presupuesto de esta propuesta y que equivale a ¢345.735 o, ¢43,2 mil/mes o, como ya se indicó, según sea la necesidad de hacer uso de estos recursos que deben de ser aportados por la cooperativa.

Entrega a la Administración

Esta fase que correspondería a la Gerencia Financiera debido a que es la dependencia que administra el flujo de efectivo de la cooperativa, es necesaria al concluir todas las fases anteriores correspondientes a los tres objetivos de este proyecto Llave en Mano, porque deben de asignarse los recursos para proceder con las inversiones necesarias para planificar los desembolsos correspondientes a los gastos de inversión y la puesta en operación de esta alternativa de estrategia de crecimiento de Coopelesca, en el cantón de San Carlos. No se incluye costo alguno en el presupuesto, porque se asume como algo necesario y relevante que debe asumir esta gerencia.

7.7 REFERENCIAS DE LA PROPUESTA

Vigo, V., Vigil, S., Sánchez, M. y Medianero, D. (2018). Manual de Diseño de Proyectos de Desarrollo Sostenible. Cajamarca. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.losandes.org.pe/libros/LIBRO-DISENO-DE-PROYECTOS-ALAC.pdf

REFERENCIAS

Acuña, T. (2024). Estrategia de Fortalecimiento de las Capacidades Organizacionales en la Gestión de Proyectos del Departamento de Proyectos de Sylvania Costa Rica. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago. Recuperado de: https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/15239/TF9853_BIB312851_Tracy_Veronica_Acu%c3%b1a-Xirinachs.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alarcón, E. y Ramírez, J. (2022). Liderazgo gerencial y la productividad de los colaboradores en la empresa Laster S.A.C. Lima, 2021. Universidad Tecnológica de Perú. Lima. Recuperado de: https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5516/E.Alarcon_J.Ramirez_Tesis_Titulo_Profesional_2022.pdf?sequence=1

ARESEP (2024). ARESEP aprobó tarifas eléctricas para 2025. Recuperado de: <https://aresep.go.cr/noticias/aresep-aprobo-tarifas-electricas-para-el-2025/>

Bustos, G. (2020). Estrategia para el fortalecimiento de capacidades organizacionales para la gestión de proyectos en CONAPE. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Cartago. Recuperado de: https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11338/Tesis_Gustavo_Bustos_CONAPE.pdf

Castiñeira, P. (2019). Empresas y empleados con resistencia al cambio. UNSAM. Buenos Aires. Recuperado de:

<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/843/1/TFPP%20EEYN%202019%20CP.pdf>

Cervantes, J. (2023). Desarrollo del Plan Estratégico de la empresa Aceros Abonos Agro basado en el modelo de negocio Canvas, con fines de mejora en el posicionamiento del mercado, a partir del año 2023. Universidad Internacional de las Américas. San José. Recuperado de: <http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/46c094c1-6870-4f4f-94fb-3853df6f8f5c/content>

Clavijo, C. (2024). Estrategia de crecimiento: qué es, cómo definirla y ejemplos. Cambridge. Recuperado de: <https://blog.hubspot.es/sales/estrategia-de-crecimiento>

Coopelesca R.L. (2024). Coopelesca. Nosotros. Ciudad Quesada. Recuperado de: <https://www.coopelesca.com/nosotros/>

Coopelesca R.L. (2024). Organigrama. Ciudad Quesada. Recuperado de: <https://www.coopelesca.com/normativa/politica-de-gobierno-corporativo-de-coopelesca-r-l/>

Coopelesca R.L. (2024). Orgullo cooperativo: Coopelesca y Coocique se dan la mano para favorecer a asociados de la zona norte. Recuperado de: <https://coopelesca.com/sala-de-prensa/orgullo-cooperativo-coocique-y-coopelesca-se-dan-la-mano-para-favorecer-a-asociados-de-la-zona-norte/>

Coopelesca R.L. (2025). Coopelesca. Ciudad Quesada. Recuperado de: <https://coopelesca.com/>

Coopelesca R.L. (2025). Tours en Coopelesca. Ciudad Quesada. Recuperado de: <https://es.visitcostarica.com/planning-your-trip/local-agency/coopelesca-tours>

Coopelesca R.L. (2025). VidaCoop. Ciudad Quesada. Recuperado de:
<https://coopelesca.com/vidacoop/>

Coopelesca R.L. (2025). De 365 a 121 mil asociados. Recuperado de:
https://www.facebook.com/photo.php?fbid=919062097105726&id=100070058331318&set=a.482639857414621&locale=es_LA

El Financiero (2017). Coopelesca defiende compra de hidroeléctrica en Aguas Zarcas. San José. Recuperado de: <https://semanariouniversidad.com/pais/coopelesca-defiende-compra-hidroelectrica-aguas-zarcas/>

Graglia, I. (2024). Modelo de Cambio de Kurt Lewin: guía para una eficaz transformación organizacional. Buenos Aires. Recuperado de:
<https://blog.invgate.com/es/modelo-de-cambio-de-kurt-lewin>

Hernández – Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación. Mac Graw Hill Education. México. Recuperado de:
https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/236322/mod_resource/content/1/Metodologi%CC%81a%20de%20la%20Investigacio%CC%81n.pdf

Huaman et al. (2021). Metodología de la Investigación Científica. ICA. Ecuador. Recuperado de:
<https://repositorio.autonmadeica.edu.pe/bitstream/20.500.14441/2558/2/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENTIFICA.pdf>

INEC (2011). Proyecciones Demográficas. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

INEC (2024). Tasa de natalidad. Recuperado de: <https://inec.cr/indicadores/tasa-bruta-natalidad>

López, A. (2023). La promoción digital, como estrategia de crecimiento empresarial. Universidad Técnica del Norte. Ibarra. Recuperado de: <https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/14340/2/02%20ICO%20841%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

Martínez, E., Carrasco, C. y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. Universidad Icesi. Concepción. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/212/21255535009/html/>

Maldonado, D. y Méndez, E. (2019). Modelo de gestión administrativo y gerencial para mejorar la competitividad interna de la empresa Indutexma. Universidad de Otavalo. Recuperado de: <https://repositorio.uotavalo.edu.ec/server/api/core/bitstreams/1b9e9b88-57f9-4d3a-882b-1987e970a382/content>

Martínez, G. (2019). Propuesta de diseño de un sistema de Información de Mercadotecnia. Instituto Politécnico Nacional. México. Recuperado de: <https://www.escatop.ipn.mx/especialidadmkt/productividad-academica/tesinas/gabriel-mart%C3%ADnez.pdf>

Masis, R. (2022). Elaborar un Plan de Negocios con el fin de impulsar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la empresa Costa Rica Business Intelligence Services (CR-BIS). Universidad Internacional de las Américas. San José. Recuperado de: <http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/73e2d144-d3ae-4b2c-8d13-94e3943f2228/content>

McGrath, Q. (2022). An Enterprise Risk Management Framework to Design Pro-Ethical AI Solutions. University of South Florida. Recuperado de: <https://digitalcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=10990&context=etd>

MIDEPLAN (2023). Índice de Desarrollo Humano. Surcos. San José. Recuperado de: <https://surcosdigital.com/indice-de-desarrollo-social-2023-mideplan/>

MINAE (2021). Plan Nacional de Adaptación al cambio climático 2022 – 2026. San José. de: https://cambioclimatico.go.cr/wp-content/uploads/2022/04/NAP_Documento-2022-2026_VC.pdf

Ministerio de Economía Argentina (2024). Conmemoración del nacimiento de Adam Smith. Buenos Aires. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/5-de-junio-de-1723-conmemoracion-del-nacimiento-de-adam-smith#:~:text=Adam%20Smith%20naci%C3%B3n%20en%20Escocia,desarrollo%20econ%C3%B3mico%20psicolog%C3%ADa%20y%20%C3%A9tica>.

Municipalidad de San Carlos (2024). San Carlos. Ciudad Quesada. Recuperado de: <https://www.munisc.go.cr/Home/HistoricalReview>

Naciones Unidas (2024). Atlas de Desarrollo Humano Cantonal. PNUD. San José. Recuperado de: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-10/atlas-cantonal-reporte-2.pdf>

Open International (2025). Software Smart Flex. Recuperado de: <https://www.openintl.com/es/casos-de-exito/>

Pérez, R. (2019). Introducción a los modelos de optimización. Universidad Piloto de Colombia. Recuperado de: <https://www.unipiloto.edu.co/descargas/Introduccion-a-Modelos-de-Optimizacion.pdf>

Pinilla, F., Gil, A., Hernando, C., Lázaro, I. y Martínez, J. (2018). Fundamentos de Administración y Gestión. Editorial Mc Graw Hill Education. México. Recuperado de: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/844861240X.pdf>

Pozo, R. (2023). Representación del marco contextual en una operación de diseño. ESSAY. Barcelona. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/grafica/grafica_a2023v11n21/grafica_a2023v11n21p83.pdf

Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. Ciencia América. Ecuador, Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LosAlcancesDeUnaInvestigacion-7746475%20(5).pdf)

Resayre, I. (2023). El camino hacia la expansión: Alternativas de crecimiento para empresas. Universidad Pontificia Comillas. Madrid. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/69179/TFG%20-%20Uguet%20de%20Resayre%20Vinuales%2C%20Ignacio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suárez-Espinar, M. (2018). Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI. FIFCAEC. Manta. Recuperado de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/57-Texto%20del%20art%C3%ADculo-73-1-10-20191022.pdf>

TEC (2003). Valoración de una compañía eléctrica. TEC. Recuperado de: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/5872/Valoraci%C3%B3n%20de%20una%20cooperativa%20electrica.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20Cooperativa%20de%20Electrificaci%C3%B3n%20Rural,cooperativa%20que%20distribuye%20energ%C3%ADa%20el%C3%A9ctrica.>

UCR (2020). Índice de Desarrollo Humano Cantonal. CIOdD. San José. Recuperado de: <https://ciodd.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/2023/09/Indice-de-Desarrollo-Humano-Cantonal-y-su-Ajustes-por-el-PIB-Ajuste-datos-al-2023.pdf>

Valerio, J. (2022). Análisis del impacto de las habilidades gerenciales dentro la organización en el período 2021. Universidad San Marcos. San José. Recuperado de: <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/1691/TFG%20LIC%20ADM%200001%202022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Lista de Anexos

Anexo 1. Entrevista a delegada Coopesca (Guía A)

Anexo 2. Entrevista a informante especializado externo (Guía B)

Anexo 3. Entrevista a delegada Coopesca (Guía C)

Anexo 4. Declaración Jurada

Anexo 5. Consentimientos Informados

Anexo 6. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor

Anexo 7. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector

Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

Anexo 9. Licencia y autorización de la autora para publicar y permitir consulta y uso

Anexo 1. Entrevista a Delegada de Coopelesca

Guía A

Este cuestionario está diseñado para recolectar información que permita el desarrollo de una investigación de Tesis de la Universidad Hispanoamericana acerca de la empresa Coopelesca R.L. con sede en Ciudad Quesada, San Carlos, como requisito de graduación para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Nombre de la persona entrevistada: _____

Puesto en la empresa: _____

Tiempo de estar relacionada con la empresa: _____

Nombre de la empresa: _____

Nombre de la persona que entrevista: _____

Fecha: _____

- ❖ Marque con una equis en la casilla que considera que corresponde.
- ❖ Sustente las razones de su respuesta por favor.

A. Estrategias de Crecimiento:

¿Considera que esta cooperativa ha hecho uso de Estrategias de Crecimiento?

Sí ___ No ___

1. Adquisiciones:

Sí ___ No ___

2. Fusiones:

Sí ___ No ___

3. Outsourcing:

Sí ___ No ___

4. Alianza Estratégica

Sí ___ No ___

Anexo 2. Entrevista a Informante Especializado

Guía B

Esta entrevista está diseñada para recolectar información que permita el desarrollo de un trabajo académico de Tesis de la Universidad Hispanoamericana acerca de la empresa Coopelesca R.L. con sede en Ciudad Quesada, San Carlos, como requisito de graduación para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Nombre de la persona entrevistada: _____

Puesto en la empresa: _____

Tiempo de laborar para la empresa: _____

Nombre de la empresa: _____

Nombre de la persona que entrevista: _____

Fecha: _____

- ❖ Marque con una equis en la casilla que considera que corresponde.
- ❖ Sustente las razones de su respuesta por favor.

B. Factores del Macroambiente que impactan las operaciones de Coopelesca, Ciudad Quesada, San Carlos.

- | | | |
|---------------------------------|-----------------|-------------|
| 1. Factores Demográficos: | Oportunidad ___ | Amenaza ___ |
| 2. Factores Económicos: | Oportunidad ___ | Amenaza ___ |
| 3. Factores Tecnológicos: | Oportunidad ___ | Amenaza ___ |
| 4. Factores Socio - Culturales: | Oportunidad ___ | Amenaza ___ |
| 5. Factores Ambientales: | Oportunidad ___ | Amenaza ___ |
| 6. Factores Político - Legales: | Oportunidad ___ | Amenaza ___ |

Anexo 3. Entrevista a Delegada de Coopelesca

Guía C

Este cuestionario está diseñado para recolectar información que permita el desarrollo de una Tesis de la Universidad Hispanoamericana acerca de la empresa Coopelesca R.L. con sede en Ciudad Quesada, San Carlos, como requisito académico de graduación para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

Nombre de la persona entrevistada: _____

Puesto en la empresa: _____

Tiempo de laborar para la empresa: _____

Nombre de la empresa: _____

Nombre de la persona que entrevista: _____

Fecha: _____

C. Cambio Organizacional

- | | | | | |
|---|-----------|-----|-----------|-----|
| 1. Organización Estratégica: | Fortaleza | ___ | Debilidad | ___ |
| 2. Colaboradores: | Fortaleza | ___ | Debilidad | ___ |
| 3. Cultura de adaptación a los cambios: | Fortaleza | ___ | Debilidad | ___ |
| 4. Concesión eléctrica: | Fortaleza | ___ | Debilidad | ___ |
| 5. Relación con Intermediarios: | Fortaleza | ___ | Debilidad | ___ |
| 6. Negociación con Proveedores: | Fortaleza | ___ | Debilidad | ___ |

Anexo 4.

Declaración Jurada

Yo, Evelyn Morales Jiménez, mayor de edad, cédula de identidad número 7-0187-0843, en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Gerencia de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado “La gestión óptima de las estrategias de crecimiento de Coopelesca R.L. en relación con el crecimiento de San Carlos, Costa Rica en el tercer cuatrimestre 2024” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Llorente, el 14 de julio del año dos mil veinticinco.

EVELYN MORALES JIMÉNEZ *Evelyn Morales J.*

Cédula de identidad: 7-0187-0843

Anexo 5. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

Título del Proyecto

La gestión óptima de las estrategias de crecimiento de Coopelesca R.L. en relación con el crecimiento de San Carlos, Costa Rica en el tercer cuatrimestre 2024

Nombre de la persona participante: Nelson Leitón Miranda

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: celular 7014 4422, email evelyn.morales@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Profesor Seir Chacón

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Se trata de un estudio académico de mi tesis de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, para la entrevista se tienen en consideración sujetos del cantón de San Carlos que destacan por su afiliación y conocimientos, el tema de este trabajo es la gestión óptima de estrategias de crecimiento de Coopelesca R.L., en relación con el crecimiento de San Carlos.

Su participación es de manera única, atendiendo solo las preguntas del cuestionario de entrevista que contiene los datos conocidos de antemano, únicamente eso, con lo cual se procede a considerar de manera ética como corresponde, a usted se le compartirán los resultados de este estudio académico.

Firma de la persona participante: *Nelson Leitón M.*

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Para prevenir riesgos evitando molestias a su participación dado a que tiene la oportunidad y voluntad de colaborar, se estima en 30 minutos su participación al menos, como promedio, ajustándose a su disponibilidad, virtual, ajustándonos a atender solo las preguntas de la entrevista, toda información se maneja ética y profesionalmente.

El beneficio final directo que se obtendrá de su criterio especializado consiste en los resultados de este estudio como apoyo a la cooperativa y al cantón en general.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Su participación es voluntaria, en el transcurso de la entrevista podría retirarse en cualquier momento, no va a perder el beneficio del conocimiento de resultados de este trabajo.

CONFIDENCIALIDAD

Como persona investigadora garantizo el estricto manejo ético confidencial de este trabajo de tesis, la información que usted suministra se manejará solamente para un estudio académico.

Esta información solo se transmitirá a mi Tutor y a autoridades de UH que garantizan la claridad de la investigación.

Por último, se le recuerda que la confidencialidad de la información está limitada por la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: *Nelson Leitón M.*

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.

Nelson Leitón Miranda 204150187 *Nelson Leitón M.*
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Evelyn Morales Jiménez 701870843 *Evelyn Morales J.*
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Ciudad Quesada, San Carlos, 23/8/2025

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: *Nelson Leitón M.*

Anexo 5. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Título del Proyecto

La gestión óptima de las estrategias de crecimiento de Coopelesca R.L. en relación con el crecimiento de San Carlos, Costa Rica en el tercer cuatrimestre 2024

Nombre de la persona participante: Mirna Sabillón García

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: celular 7014 4422, email evelyn.morales@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Profesor Seir Chacón

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Se trata de un estudio académico de mi tesis de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, para la entrevista se tienen en consideración sujetos del cantón de San Carlos que destacan por su afiliación y conocimientos, el tema de este trabajo es la gestión óptima de estrategias de crecimiento de Coopelesca R.L., en relación con el crecimiento de San Carlos.

Su participación es de manera única, atendiendo solo las preguntas del cuestionario de entrevista que contiene los datos conocidos de antemano, únicamente eso, con lo cual se procede a considerar de manera ética como corresponde, a usted se le compartirán los resultados de este estudio académico.

Firma de la persona participante: *Mirna Sabillón García*

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Para prevenir riesgos evitando molestias a su participación dado a que tiene la oportunidad y voluntad de colaborar, se estima en 30 minutos su participación al menos,

como promedio, ajustándome a su disponibilidad, virtual, ajustándonos a atender solo las preguntas de la entrevista, toda información se maneja ética y profesionalmente.

El beneficio final directo que se obtendrá de su criterio especializado consiste en los resultados de este estudio como apoyo a la cooperativa y al cantón en general.

CARÁCTER VOLUNTARIO

Su participación es voluntaria, en el transcurso de la entrevista podría retirarse en cualquier momento, no va a perder el beneficio del conocimiento de resultados de este trabajo.

CONFIDENCIALIDAD

Como persona investigadora garantizo el estricto manejo ético confidencial de este trabajo de tesis, la información que usted suministra se manejará solamente para un estudio académico.

Esta información solo se transmitirá a mi Tutor y a autoridades de UH que garantizan la claridad de la investigación.

Por último, se le recuerda que la confidencialidad de la información está limitada por la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: *Mirna Sabillón García*

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.

Mirna Sabillón García 801140972 *Mirna Sabillón García*

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Evelyn Morales Jiménez 701870843 *Evelyn Morales J.*

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Ciudad Quesada, San Carlos, 23/3/2025

Lugar, fecha

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: *Mirna Sabillón García*

Anexo 6. Aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 10 de julio de 2025

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Evelyn Morales Jiménez**, cédula de identidad número 7-0187-0843, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **La gestión óptima de las estrategias de crecimiento de Coopesca R.L. en relación con el crecimiento de San Carlos, Costa Rica en el tercer cuatrimestre 2024** 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%	15
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		90

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: 2025.07.10
 222828-061007

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

Anexo 7. Carta de aprobación del Lector

CARTA DE LECTOR

28 de julio de 2025

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante Evelyn Morales Jiménez, cédula de identidad 0701870843 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "La gestión óptima de las estrategias de crecimiento de COOPELESCA R.L. en relación con el crecimiento de San Carlos, Costa Rica en el tercer cuatrimestre 2024", el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

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

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

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2025.07.28 19:58:38 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT

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

San José, 14 de julio de 2025

Señoras y señores

Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, Evelyn Morales Jiménez, con número de identificación 7-0187-0843, autora del trabajo de graduación titulado “La gestión óptima de las estrategias de crecimiento de Coopelesca R.L. en relación con el crecimiento de San Carlos, Costa Rica en el tercer cuatrimestre 2024”, presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia; autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,

Firma

Evelyn Morales Jiménez

Cédula 7-0187-0843

ANEXO 9
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LA AUTORA
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

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

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

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

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