

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
CAMPUS OMAR DENGO.
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES.
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES.

MAPEO Y ANÁLISIS DE LA OFERTA DE SUPLIDORES
NACIONALES A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN DE
ENCADENAMIENTOS PARA LA EXPORTACIÓN (DEN),
PROMOTORA DE COMERCIO EXTERIOR (PROCOMER).

DARVIN MENDOZA MÉNDEZ.

Informe de práctica dirigida para optar por el grado de
licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en
Política Comercial.

Heredia, mayo de 2019.

**MAPEO Y ANÁLISIS OFERTA DE SUPLIDORES
NACIONALES A TRAVÉS DE LA DIRECCIÓN DE
ENCADENAMIENTOS PARA LA EXPORTACIÓN (DEN),
PROMOTORA DE COMERCIO EXTERIOR
(PROCOMER).**

Informe de Práctica Dirigida para optar por el grado de licenciatura en
Relaciones Internacionales con énfasis en Política Comercial.

Postulante.

DARVIN MENDOZA MÉNDEZ.

Miembros del tribunal examinador.

Decano o representante.

Director o su representante.

Tutor(a), director(a).

Lector(a).

Lector(a).

Sustentante.

Heredia, mayo 2019.

DEDICATORIA.

A mi madre

Ema Mendoza Méndez

A mi hermano

Ramón Mendoza Méndez

PÁGINA DE APROBACIÓN.

PRÁCTICA DIRIGIDA

Práctica dirigida como modalidad de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Política Comercial.


Postulante

Darvin Mendoza Méndez


MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



M.SC. Carlos Arguedas Campos
Representante del Decano
Facultad de Ciencias Sociales




Dr. Gastón Arce Cordero
Representante Unidad Académica
Escuela de Relaciones Internacionales



MBA. Hugo Fonseca Argüello
Tutor



MA. Sara Herrera Alfaro
Lector



Bach. Darvin Mendoza Méndez
Sustentante

21 mayo, 2019.

RESUMEN.

El presente informe presenta los resultados del proyecto “Mapeo y análisis de la oferta de suplidores a nivel nacional”, realizado para la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER). En este se muestran diferentes datos e información, así como un valioso análisis, resultado de un trabajo de campo, en el que se realizó diagnósticos empresariales a diferentes empresas ubicadas en el GAM y su periferia.

Este proyecto se concentró en determinar, como el nivel de desarrollo en las principales áreas de gestión administrativa/productiva, y estándares de calidad nacionales e internacionales óptimos que poseen las empresas, les pueden permitir acceder a los mercados internacionales de manera directa, o indirecta mediante procesos de encadenamientos productivos a través de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), dentro de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).

En congruencia a lo anterior, los principales hallazgos generados del proyecto, evidencian que solo un 23% de las empresas diagnosticadas tienen estándares de calidad óptimos, ya sea para apoyar su internacionalización de manera directa, facilitando aspectos administrativos y logísticos necesarios, o indirecta mediante procesos de encadenamientos con otras empresas exportadoras o multinacionales.

Esto ocurre porque normalmente el mercado internacional y las empresas exportadoras, sobre todo las multinacionales, obligan a sus suplidores tener altos estándares de calidad sobre todo en aspectos como certificaciones, sistemas de gestión de calidad y capacidad de respuesta, que puedan asegurar el cumplimiento de los bienes o servicios en calidad, volumen, y tiempo de acuerdo a la demanda.

En esta misma línea los datos indican que, factores internos como la gestión administrativa y productiva, registró adecuado de sus actividades, y la inversión en áreas que podrían impulsar el crecimiento de las empresas, es reducida. Además muchas carecen de certificaciones que validen sus estándares de calidad, no se realiza un adecuado seguimiento de los factores externos que afectan la empresa con datos formales y verificables, como estudios de mercado o proyecciones estadísticas, y gran parte de las empresas desconocen las condiciones de acceso a los mercados internacionales.

GLOSARIO.

Cadena de suministros: Procesos distribuidos en diferentes niveles o etapas en donde las empresas adquieren los recursos para producir, fabricar o distribuir un bien o servicio.

Cadena Global de Valor (CGV): Procesos productivos distribuidos en diferentes países y conectados entre sí.

Diagnóstico: Proceso de análisis y evaluación de desempeño en un aspecto, variable o área determinada.

Empresa exportadora: Empresa que ha internacionalizado sus actividades económicas.

Encadenamientos productivos: Proceso de vinculación económica y competitiva entre empresas.

Globalización económica: Proceso en el que las economías y mercados con el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación adquieren una dimensión global.

Herramienta de diagnóstico: Instrumento de investigación para la recolección y análisis de información.

ISO 26000: Conjunto de prácticas éticas y transparentes de responsabilidad social.

ISO 9001: Conjunto de normas y procedimientos incorporados a la gestión administrativa/productiva de una empresa, que permiten la eficiencia y calidad.

Matriz atractivo del mercado: Metodología de análisis empresarial que mide el nivel de competitividad de una empresa.

Matriz BCG: Matriz de Boston Consulting Group; Metodología de análisis estratégico empresarial que valora el desempeño de una empresa en sus principales áreas de gestión.

Matriz FODA: Herramienta de análisis y gestión que permite visualizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Metodología BUNT: Metodología de análisis estratégico empresarial que busca medir el desempeño en sus principales áreas de gestión.

Metodología de diagnóstico empresarial: Metodología de evaluación y análisis de desempeño en las áreas estratégicas de las empresas.

Metodología MOUGLI: Metodología de análisis y evaluación empresarial en sus principales áreas de gestión estratégica.

Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME): Unidades productivas que operan como persona física o jurídica en actividades industriales, comerciales, servicios, agropecuarias y agrícolas.

Modelo de negocio: Forma o conjunto de procedimientos, etapas estructuradas previamente planificadas, en que las

empresas se basan para generar ingresos de sus actividades económicas.

Multinacional: Empresa que gestiona y controla actividades de producción, distribución y financiación en más de un país, a nivel global.

Sistemas de gestión de calidad: Conjunto de normas, procedimientos, y requisitos incorporados a la gestión administrativa y productiva en una empresa para mejorar la eficiencia y calidad.

Suplidor o vendedor: Empresa que vende un insumo, bien o servicio a otras empresas.

AGRADECIMIENTOS.

Un agradecimiento a la Promotora de Comercio Exterior por el espacio otorgado para la realización de la Práctica Dirigida, como modalidad de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Política Comercial, en especial a la gestora de proyectos de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), la MA. Sara Herrera Alfaro, por ejercer como guía institucional.

Se agradece a MBA. Hugo Fonseca Arguello por el tiempo brindado como supervisor para la realización de este documento académico, resultado de la culminación efectiva de la Práctica Dirigida, en la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).¹

¹ . Se incluyen, con la debida aceptación formal, las siguientes personas; En carácter de supervisor de la práctica dirigida, así como lector al MBA. Hugo Fonseca Arguello, y la MA. Sara Herrera Alfaro en condición de guía institucional, y lectora del informe práctica dirigida.

TABLA DE CONTENIDO.

DEDICATORIA.....	iii
PÁGINA DE APROBACIÓN.....	iv
RESUMEN.....	v
GLOSARIO.....	vi
AGRADECIMIENTOS.....	viii
TABLA DE CONTENIDO.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
SECCIÓN I.....	3
ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
A. JUSTIFICACIÓN.....	3
B. PROBLEMA.....	5
C. OBJETIVOS.....	7
D. DISEÑO METODOLÓGICO.....	7
E. MARCO REFERENCIAL.....	20
F. ASPECTOS GENERALES DE PROCOMER.....	27
G. PLAN DE TRABAJO, CRONOGRAMA Y MECANISMOS DE EVALUACIÓN.....	28
SECCIÓN II.....	30
DIAGNÓSTICO Y MAPEO DE LAS EMPRESAS.....	30
A. DISTRIBUCIÓN Y PERFIL DE LAS EMPRESAS DIAGNOSTICADAS.....	30
B. EVALUACIÓN FINAL EMPRESAS DIAGNOSTICADAS.....	33
SECCIÓN III.....	34
ANÁLISIS DE LOS DATOS E INFORMACIÓN RECOLECTADA.....	34
A. ANÁLISIS PERFIL EMPRESAS DIAGNOSTICADAS.....	34

B. ANÁLISIS EVALUACIÓN FINAL DE LAS EMPRESAS.	35
SECCIÓN IV.....	48
RECOMENDACIONES SOBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA A LAS EMPRESAS.....	48
A. VALORACIÓN GENERAL SEGÚN ÁREAS ANALIZADAS.....	49
B. ASPECTOS A VALORAR SEGÚN ÁREAS ANALIZADAS.	50
SECCIÓN V	52
ANÁLISIS DE MEJORA A LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO.....	52
A. ASPECTOS CONSIDERADOS PARA EL ANÁLISIS.	52
B. ELEMENTOS HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO CON POSIBILIDAD DE MEJORA.....	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
A. CONCLUSIONES.	59
B. RECOMENDACIONES.....	64
C. ALCANCE DEL PROYECTO.	67
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.....	67
ANEXOS.....	69

INTRODUCCIÓN.

Inicialmente para poner en contexto el proyecto, así como el tipo de práctica que se desarrolló, cabe señalar que en un periodo de 6 meses aproximadamente, la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), a través de su Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) estuvo desarrollando un proyecto en el cual se planteó el “mapeo y diagnóstico” de empresas prioritariamente MIPYME, de los sectores de bienes y servicios, sobre todo del (GAM) y sus alrededores.

En relación a este aspecto cabe aclarar que el proyecto estaba planteado para cubrir empresas por diferentes tamaños desde micro hasta grandes, y que estuvieran distribuidas a nivel nacional. Sin embargo, la prioridad estaba concentrada en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), ubicadas en la GAM y sus alrededores.

El propósito de este proyecto fue identificar los niveles de desarrollo o estándares de calidad de las empresas, y de ese modo corroborar cuales de estas eran adecuadas o cumplían estándares óptimos para poder vincularlas a procesos de encadenamientos a través de PROCOMER. Es decir, estos diagnósticos pretendían buscar y mapear empresas, que podían actuar como “potenciales suplidores” o “vendedores” de algún bien, insumo o servicio determinado, a otras compañías exportadoras o multinacionales.

Como parte de este proyecto, el papel del practicante consistió en realizar los diagnósticos con trabajo de campo a través de entrevistas mixtas, guiadas por una herramienta de diagnóstico, elaborada por los profesionales de PROCOMER. Este proceso fue realizado mediante reuniones coordinadas con altos mandos de las empresas, ya que son quienes conocen la estructura y el desarrollo de todas las actividades en las empresas.

Dentro de este proceso se participó en la emisión de criterio profesional en el análisis de los resultados, realizando informes y bases de datos, e implementando mecanismos de evaluación y seguimiento. Asimismo, la recolección y análisis de la información se hizo con métodos cuantitativos y cualitativos. Además el practicante contribuyó en examinar oportunidades de mejora en las empresas y procuró participar en un proceso de mejora de la herramienta de diagnósticos con el propósito de desarrollar un mejor análisis, tener un mejor abordaje de las empresas, y obtener resultados más fiables.

En cuanto a la situación del problema a resolver, hasta ese momento, se distribuía en dos aspectos, el primero es que PROCOMER desarrolla un registro de empresas en su base de datos, que consideraba podían participar en procesos de encadenamientos, y de apoyo para la internacionalización. Sin embargo, PROCOMER desconocía datos específicos para poder valorar si estas se podían incluirse en procesos de encadenamiento, y demás proyectos de mejora para internacionalizarse.

Como segundo elemento importante a rescatar, es que PROCOMER no disponía de personal suficiente para atender el proyecto, por lo cual requería del apoyo, sobre todo de estudiantes con conocimientos necesarios y específicos en el ámbito de trabajo de la institución. En ambos aspectos es donde el rol del practicante era importante, ayudando a resolver un problema a nivel institucional al contribuir con (PROCOMER) como facilitadora de la exportación nacional, y otro a nivel empresarial con los diagnósticos a las empresas, ayudándoles a descubrir oportunidades de mejora internas.

Respecto al proceso de diagnósticos, una de las principales limitantes sobre los alcances del proyecto, fue el hecho de concretar las visitas con las empresas, ya que el tiempo de las personas consultadas era limitado. Por otra parte, en algunos casos se fue atendido por personal de la empresa que no necesariamente conocía al detalle la información solicitada de la empresa, por lo cual se debía profundizar con diferentes fuentes, sobre aspectos analizados para poder verificar la veracidad de la información.

Finalmente es fundamental indicar que la relevancia de la participación del practicante en estos diagnósticos empresariales radica en la importancia que tiene tanto para ayudar a cumplir la función principal de PROCOMER, como lo que significa en si el proceso para las empresas costarricenses, sobre todo las MIPYME. Es decir, se está contribuyendo a la facilitación del proceso de internacionalización de las empresas nacionales, e impulsando su desarrollo, favoreciendo que el nivel de competitividad nacional e internacional de las empresas se eleve, y con ello, también el del país.

SECCIÓN I

ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.

A. JUSTIFICACIÓN.

El primer aspecto a rescatar en este ámbito es que existe un trabajo coordinado entre la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional y la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), específicamente a través del “Proyecto de Perfiles Laborales”, medio por el cual se mantiene un contacto continuo entre ambas instituciones con el fin de facilitar la apertura y posibilidad de que estudiantes participen en diferentes proyectos desarrollados por PROCOMER mediante pasantías o prácticas. Esto implica una mejor comunicación y coordinación entre ambas instituciones para facilitar la consecución de los objetivos estratégicos de ambas partes.

De este modo por parte de la Escuela de Relaciones Internacionales a través del proyecto “perfiles laborales” facilita a estudiantes acceder a prácticas y pasantías en el cual pueden poner en práctica el conocimiento adquirido en la disciplina de estudio, y por otra parte, PROCOMER favorece la creación de espacios donde los estudiantes no solo pueden poner en práctica y desarrollar el conocimiento y habilidades, sino que además con su aporte permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

En relación a la práctica realizada, desde las relaciones internacionales y más precisamente el énfasis de la licenciatura en “política comercial”, se puede afirmar que existe una relación entre la temática de estudio, y el ámbito de trabajo de la institución donde se desarrolla la práctica dirigida, y los elementos abordados en el proyecto siguen una línea de interdisciplinariedad congruente a la disciplina de estudio del practicante, lo cual favorece una adecuada recolección y análisis de la información.

Es decir, para entender el proceso de internacionalización de las actividades económicas de las empresas costarricenses, “objetivo final” del proyecto, es necesario abordarlo desde un enfoque multidisciplinario, algo que es propio de la disciplina de estudio y su énfasis, por lo cual es un elemento que comprende el estudio y la comprensión de aspectos tanto de carácter nacional como internacional.

Así por ejemplo acorde a lo anterior, desde el ámbito nacional el tema de la internacionalización de las empresas costarricenses pasa por el estudio de aspectos políticos, económicos, sociales y empresariales. Es decir lo político se relaciona necesariamente con el desarrollo de políticas públicas de apoyo y fortalecimiento de las empresas nacionales sobre todo MIPYME, políticas comerciales que faciliten el acceso de las empresas costarricenses a mercados internacionales, como los “tratados comerciales y la atracción de inversión extranjera directa (IED)”, que favorezcan encadenamientos y acceso a las tendencias globales de los mercados.

Por otra parte, también es necesario considerar a nivel nacional, el desarrollo de políticas económicas que favorecen el fortalecimiento de las empresas nacionales. Coherentemente estos son aspectos que se relacionan con el escenario empresarial y social, ya que fomentan la competitividad empresarial y la creación de empleos. Todo esto pasa por otro elemento determinante y es la función que tienen las instituciones públicas y privadas que se relacionan con el tema, cuyo desempeño puede favorecer o desalentar el desarrollo y crecimiento económico del país.

En línea con lo anterior desde un enfoque internacional los procesos de encadenamientos productivos e internacionalización empresarial se relacionan sobre todo al estudio y comprensión de la globalización, especialmente desde el ámbito económico y comercial como; La dinámica del comercio internacional y las tendencias en los mercados internacionales, aspectos que están relacionados necesariamente a elementos de carácter nacional como las políticas comerciales. Es decir si hacemos un análisis de todos estos aspectos, encontramos que el fin último del proyecto conlleva su estudio y comprensión desde un enfoque multidisciplinario, algo que es congruente a la disciplina de estudio del practicante.

Lo anterior se relaciona con otro aspecto importante, y es la puesta en práctica de conocimiento propio de la disciplina de estudio y sobre todo de su énfasis de “Política Comercial”, conocimiento que se relaciona consecuentemente con el ámbito de trabajo de PROCOMER. Esto debe mayormente a que su función principal conlleva el estudio y comprensión del escenario nacional e internacional.

Este conocimiento está asociado a procesos de globalización, el comercio internacional, las cadenas globales de valor (CGV), la logística de exportación e importación, dinámica y tendencias de los mercados internacionales, condiciones de acceso a mercados internacionales, liberalización del comercio, políticas comerciales, tratados comerciales, políticas de atracción de inversión extranjera directa (IED), políticas económicas, políticas de apoyo y fortalecimiento a las MIPYME, entre otros fenómenos de estudio propios de la disciplina de estudio del practicante.

Desde esta perspectiva podemos entender la importancia del tema, al encontrar la relación entre el ámbito de estudio de la disciplina y el ámbito de trabajo de PROCOMER, así como la congruencia sobre el enfoque del proyecto a realizar. En este aspecto se puede decir que este análisis y estudio del escenario económico local y global es propio del ámbito de estudio de las relaciones internacionales y del énfasis de la licenciatura en “política comercial”, y en el mayor de los casos algunos de sus elementos son aplicables al proyecto en el cual se participó.

En esa línea, como practicante se participó en la consecución de los objetivos estratégicos de PROCOMER, al mismo tiempo que se puso en práctica y se fortaleció, el conocimiento y habilidades, emitiendo criterio profesional y generando análisis de datos e información. Contribuyendo además a generar información oportuna para los tomadores de decisiones estratégicas dentro de la institución, en temas con relevancia nacional. Además, para el practicante representa un espacio de experiencia y proyección profesional.

B. PROBLEMA.

A través de este proyecto se atendieron dos problemáticas, una a nivel institucional donde se desarrolló la práctica dirigida (PROCOMER), y otra a nivel externo, mediante trabajo de campo, en el que se realizó diagnósticos o evaluaciones y mapeo de la posible oferta nacional de suplidores. En el plano institucional, con el aporte del practicante, se asistió principalmente la necesidad de una mayor cobertura de empresas mapeadas para recibir los servicios de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), el cual la institución no podía cubrir por diversos factores.

Cabe señalar que, cuando se hace referencia a ampliar la cobertura de empresas evaluadas para incluirlas a procesos de encadenamientos, es porque PROCOMER a través de la DEN se propuso con este proyecto, cubrir un total de 220 empresas a nivel nacional. Sin embargo, por el factor de personal insuficiente para realizar trabajo de campo, se convertía en una limitante para que la institución pudiera cubrir este número de empresas diagnosticadas.

Por lo cual, con el aporte de los practicantes, en ese rango de 220 empresas, permitía la posibilidad de cubrir un mayor número de empresas mapeadas y diagnosticadas con oportunidades de acceso a procesos de encadenamientos productivos, a través de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN). Un aspecto que estaba limitado sin el aporte de los estudiantes, “practicantes”. Además, con el apoyo de los mismos admitía la posibilidad de cumplir con el objetivo inicial de 220 empresas.

Parte del logro a nivel externo respecto al problema, fue lograr mapear la oferta nacional de suplidores (MIPYME) mediante trabajo de campo, donde el practicante actuaba como consultor, evaluando los estándares de calidad de las empresas en seis criterios; Planificación; Administrativo-Financiero; Procesos; Calidad; Sostenibilidad y Gestión ambiental. Con ello también se pretendía identificar las necesidades de mejoras internas de las empresas.

Con lo anterior se buscaba visualizar si las empresas cumplían con estándares nacionales e internacionales adecuados para participar en las cadenas de suministros de las empresas ubicadas en la (CGV), asimismo poder emitir recomendaciones sobre procesos de mejora internos, y así ayudarlas a participar en procesos de encadenamientos y favorecer su internacionalización a través de PROCOMER.

Una vez identificados los estándares de calidad nacionales e internacionales óptimos, las empresas que califican pueden incluirse directamente en los procesos de promoción de encadenamientos a través de la DEN, que implican ruedas de negocios, ferias comerciales, reuniones 1 a 1, eventos "in house" y otras actividades de enlace entre exportadores y suplidores nacionales. Además, en el caso de las oportunidades de mejora, el enfoque es tratar de abordarlas mediante algún proyecto en conjunto con la DEN, así como emitir otras recomendaciones para potenciar el crecimiento de las MIPYME.

C. OBJETIVOS.

1. OBJETIVO GENERAL:

Diagnosticar empresas MIPYME a nivel nacional con prioridad en la GAM y alrededores, correspondiente a los sectores bienes y servicios, con el fin de conocer sus niveles de desarrollo, para visualizar oportunidades de mejora y acceso a procesos encadenamientos a través de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a. Mapear empresas MIPYME a nivel nacional con prioridad en la GAM y periferia, en los sectores de bienes y servicios a través del diagnóstico empresariales, con el fin de vincularlas a los procesos de encadenamientos y gestión de proyectos de la DEN.
- b. Generar información fiable para la dirección de encadenamientos (DEN), con el desarrollo de análisis y estadísticas de los datos recolectados a través de los diagnósticos, que permitan validar la oferta nacional de bienes y servicios para encadenamientos con empresas exportadoras.
- c. Formular recomendaciones a las empresas diagnosticadas sobre oportunidades de mejora, relacionadas con sus niveles de desarrollo, identificadas a través de la información generada por los diagnósticos, para cumplir con el propósito de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) de PROCOMER.
- d. Establecer un análisis de mejora a la herramienta de diagnóstico empleada en los diagnósticos empresariales, y desarrollada por la (DEN).

D. DISEÑO METODOLÓGICO.

El proyecto “mapeo y análisis de la oferta de suplidores nacionales a través de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), de manera concreta se propuso diagnosticar empresas prioritariamente “MIPYME” de los sectores bienes y servicios, ubicadas sobre todo en el Gran Área Metropolitana. Esto se hizo a través una metodología de diagnóstico empresarial utilizando como herramientas de investigación la entrevista mixta y una herramienta de investigación como guía.

El propósito del proyecto era poder identificar los niveles de desarrollo y estándares de calidad de las empresas en sus principales áreas de gestión administrativa y productiva, con el fin de visualizar oportunidades de mejoras internas y acceso a procesos de encadenamientos productivos con empresas exportadores y multinacionales a través de actividades de enlace como, ferias comerciales, ruedas de negocio, reuniones uno a uno y diferentes eventos in-house. En última instancia el proyecto buscaba contribuir a que las empresas de acuerdo a sus condiciones de desarrollo y estándares de calidad, pudieran acceder a los mercados internacionales de manera directa o indirecta.

Concretamente, lo que se buscaba era poder identificar a través de los diagnósticos empresariales aquellas empresas con niveles de desarrollo y estándares de calidad adecuados, que podían servir como potenciales suplidores o vendedores de algún bien, insumo o servicio a otras empresas exportadoras o multinacionales presentes en el país, esto a través de procesos de encadenamientos productivos. Asimismo, buscaba identificar oportunidades de mejoras internas que pudieran potenciar su desarrollo.

Cabe aclarar que el proyecto se dirigió prioritariamente a empresas MIPYME, sobre todo del Gran Área Metropolitana (GAM) y su periferia, no obstante, estaban contemplados otras áreas geográficas y tamaño de empresas. De este modo el proyecto pretendía abarcar empresas a nivel nacional, por diferentes tamaños como, micro, pequeñas, medianas o grandes, cuyas actividades económicas podían estar ubicadas en los sectores de bienes o servicios, y sus diferentes subsectores como; Tics, servicios profesionales, agrícolas, industria especializada, alimentos, entre otros.²

El proyecto estaba planteado para ser desarrollado por una persona responsable del mismo dentro de PROCOMER, en conjunto con el apoyo de estudiantes con conocimiento específico relacionado al ámbito de trabajo de la institución, en esa línea, cuatro estudiantes mas una persona responsable, desarrollaron el proyecto. En congruencia a este aspecto la DEN se propuso diagnosticar un total de 220 empresas con el aporte de todos.

². En este apartado se incluyen aclaraciones, respecto a las observaciones señaladas en la Propuesta de Investigación (TFG) por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación, Escuela de Relaciones Internacionales. Acuerdo; UNA-CTFG-ERI-ACUE-91-2017. Estas corresponden a aclaraciones sobre el tipo de empresas al que se dirigió el proyecto, así como especificaciones sobre información de las mismas.

Además, es importante aclarar que la persona responsable del proyecto actuaba como guía institucional de los estudiantes, ya que estos estaban participando en el mismo, mediante una práctica dirigida. En relación al procedimiento común para coordinar las visitas y desarrollar los diagnósticos, este se realizaba a través de la DEN, donde la guía institucional disponía de una base de datos con una lista de empresas ubicadas en diferentes áreas geográficas del país, con tamaños, modelos de negocio y sectores económicos variados, las cuales para diagnosticar eran distribuidas al azar entre los participantes.

Lo anterior implicaba que el número de empresas diagnosticadas y mapeadas por cada persona participante en el proyecto, podía ser variado en: tamaño, ubicación geográfica, sectores y subsectores económicos. Además, algo importante de explicar es que la cantidad de empresas diagnosticadas individualmente están también en conformidad con las visitas coordinadas y no canceladas, ya que era una posibilidad que limitaba el cumplimiento de la meta inicial de 220 empresas.

Es importante señalar que parte de la metodología y los objetivos son el resultado de un trabajo conjunto entre los practicantes y la institución (PROCOMER). Respecto a los objetivos, los mismos están planteados de manera estratégica en concordancia con el objetivo general, y son congruentes a cada una de las etapas del proyecto. Es decir, la primera etapa enfocada en el trabajo de campo para la recolección de datos e información sobre las empresas a través de diagnósticos empresariales, y responde al objetivo específico uno, el cual era mapear empresas aptas para procesos de encadenamientos productivos mediante la DEN.

En concordancia con esta primera fase, la etapa dos correspondiente al análisis de los diferentes datos e información recolectada, responde al objetivo específico dos, el cual buscaba generar información fiable que permitiera validar la oferta de bienes y servicios adecuados para procesos de encadenamientos. Asimismo, en coherencia con el aspecto anterior, la etapa tres se sustenta en el análisis y la información generada del mismo, permitiendo identificar oportunidades de mejora internas dentro de las empresas. Esto responde a un tercer objetivo específico que se enfoca en la formulación de recomendaciones sobre oportunidades de mejora en las empresas.

La etapa cuatro, está en función del trabajo de campo, el análisis de los datos, y sobre todo de un proceso de análisis del instrumento de diagnóstico, y responde al objetivo específico cuatro, en el cual se propuso hacer un análisis de mejora a la herramienta de diagnóstico.

Es importante señalar que este informe responde a un aporte individual que debía hacer cada uno de los participantes en el proyecto, y se sustenta en los datos y análisis de la información recabada respecto a los niveles de desarrollo y estándares de calidad de las empresas diagnosticadas y mapeadas individualmente. No obstante, en algunos aspectos concretos se hace referencia a aspectos generales que relacionan con el aporte de los demás participantes.

Es importante señalar que este informe responde a un aporte individual que debía hacer cada uno de los participantes en el proyecto, y se sustenta en los datos y análisis de la información recabada respecto a los niveles de desarrollo y estándares de calidad de las empresas diagnosticadas y mapeadas individualmente. No obstante, en algunos aspectos concretos se hace referencia a aspectos generales que relacionan con el aporte de los demás participantes.

De este modo las recomendaciones en procesos internos de las empresas, sobre oportunidades de mejora, se basan en los resultados obtenidos de la herramienta de diagnóstico y su respectivo análisis. Por otra parte las recomendaciones sobre oportunidades de mejora a la herramienta de diagnóstico se sustenta en un proceso de análisis de esta herramienta, es decir es parte del proceso general de los diagnósticos empresariales. En tanto las demás recomendaciones se orientan delimitar aspectos del proceso de diagnóstico general, que podrían mejorarse a nivel institucional

En este mismo aspecto es importante esclarecer que las recomendaciones sobre oportunidades de mejora en las empresas y los procesos de feedback generales, corresponden un aporte preliminar desarrollado por cada uno de los involucrados en el proyecto sobre sus empresas diagnosticadas, y el mismo está dirigido a la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), ya que este es un proceso formal que debe desarrollarse entre la institución y las empresas como última etapa del proyecto.

También es importante señalar que por una razón de confidencialidad acordada por PROCOMER, para proteger la información de las empresas y evitar inconvenientes legales con estas, sus nombres e información relacionada a sus clientes, no se pudo aportar, de manera formal a este documento. Sin embargo, para validar el cumplimiento de los objetivos, en los resultados se agregan datos suficientes de las empresas.

1. ENFOQUE TEÓRICO.

El enfoque de investigación científico en el que se sustenta la práctica dirigida, es el mixto, entendido como la combinación de la investigación cualitativa y cuantitativa. De este modo, más concretamente Johnson y Onwuegbuzie (2004) definen los diseños de investigación mixtos como “(...) el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio”, citado por (Pereira 2011; 18).

Se considera este tipo investigación debido a que durante la práctica se utilizó el enfoque cuantitativo a través de la recolección y análisis de datos mediante la aplicación de una herramienta de diagnóstico basada en una hoja informática de Excel. Esta pretendía medir el nivel de desarrollo y estándares de calidad de las empresas a través de datos numéricos y estadísticos.

Es decir, desde el enfoque cuantitativo se valoraban variables como; “Total de empresas mapeadas, “empresas aptas y no aptas” para procesos de encadenamientos, “nivel de desarrollo”, “nivel en estándar de calidad por áreas analizadas”. Además, permitió valorar otras variables como “empresas mapeadas por sectores y subsectores económicos”, “tamaños”, “número de cantones visitados” así como la “cantidad de empresas mapeadas por cantón”. Estos resultados eran expresados en números y porcentajes que permitían generar datos estadísticos para un posterior análisis.

Por otra parte, en enfoque cualitativo es aplicado utilizando otros métodos de recolección y análisis de la información “datos no numéricos” como la descripción, contextualización de procesos en gestión (administrativa/productiva), y observación e interpretación de respuestas, utilizando las entrevistas mixtas y la observación directa. Esto con el fin de descubrir y refinar la información generada, es decir una comprensión e interpretación más amplia de los datos e información generada.

En cuanto al proceso general del diagnóstico, el enfoque cualitativo estaba dirigido a estudiar variables determinantes como; El “nivel de conocimiento” que tenían las personas consultadas sobre las actividades de la empresa, y el tipo de “información disponible”, esto con el fin de determinar la veracidad de la información y así validar los niveles de desarrollo o estándares de calidad que manejan las empresas, acorde a las notas obtenidas. Así mismo permitió comprobar el “nivel de comprensión” sobre los diferentes aspectos analizados, por parte de las personas consultadas, lo que permitía realizar un mejor diagnóstico, encontrar insumos para un análisis de mejora a la herramienta y obtener datos fiables.

Además, permitió descubrir variables como los “factores positivos y negativos” que favorecen o limitan el acceso a los procesos de encadenamientos o internacionalización de las empresas MIPYMES. Muy relacionado a lo anterior se analizaron otras variables como los “elementos o factores con oportunidades de mejora” en las empresas. Otras como las “características” y “perfiles” de las empresas según su nivel de desarrollo y estándares de calidad. Consecuentemente, esto parte de la utilización de la entrevista mixta como herramienta de investigación, y utilizando otros métodos cualitativos como la observación directa o la interpretación de los datos e información recolectada.

La entrevista mixta, la observación y análisis implicaba que debía permitir evaluar y validar los datos y demás información recolectada, así como contextualizar a través de detalles específicos de aspectos que no se incorporan en los datos estadísticos generados de los instrumentos de los diagnósticos. En esa misma dirección se realizó un proceso de observaciones y evaluaciones del proceso, sobre todo de la herramienta de diagnóstico con el fin de mejorarlo, contribuyendo a obtener datos más fiables y mejorar procesos similares a futuro dentro de PROCOMER.

2. PLANTEAMIENTO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO.

a. HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO.

Para el proceso de diagnóstico el equipo responsable de PROCOMER desarrolló dos herramientas, una orientada en servicios y otra en bienes, esto debido a que, se orientan según el ámbito de trabajo de cada empresa, a pesar de ello ambas valoraban los mismos criterios, con la diferencia que se incorporaban cuestionamientos o preguntas específicas

congruentes al sector. La herramienta de diagnóstico está compuesta por seis criterios o áreas de análisis a las empresas, (Planificación, Relación comercial, Proceso, Calidad, Financiero/Administrativo y Sostenibilidad).

Esta herramienta es el resultado de un proceso de análisis de la; Dirección de Exportaciones (DE); Inteligencia Comercial (DIC) y la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) de PROCOMER. Concretamente la DEN unidad a cargo del proyecto, inicialmente definió el enfoque de los diagnósticos, con base en los estudios sectoriales de la Dirección de Inteligencia Comercial (DIC). De ese modo se consideraron cuatro sectores estratégicos: Alimentos, Agrícola, Metalmecánica y Servicios.

Al finalizar el proceso de evaluación por cada empresa, esta herramienta de diagnóstico, de manera automática y en una hoja de Excel, debía generar resultados nominales y porcentuales, con notas tanto en cada criterio analizado como a nivel general. Con base a los mismos, y demás información recolectada se fundamentan los análisis finales, desde el desarrollado por el practicante, como el que debía realizarse a nivel institucional por parte de PROCOMER.

A nivel general la herramienta de diagnóstico está compuesta por 10 secciones, la primera corresponde a datos generales, la segunda a la categorización por sector, subsector y actividad específica de las empresas, las siguientes seis corresponden a los criterios específicos de diagnóstico (Planificación, Comercial, Proceso, Calidad, Financiero/Administrativo y Sostenibilidad), y las dos últimas secciones tienen que ver con un resumen de evaluación y una evaluación final.

Es importante mencionar que en relación a las notas finales por cada empresa, los criterios de análisis tenían un valor porcentual, por lo que la “planificación” tenía un valor de (20%), la “relación comercial” (25%), “proceso productivo” (20%), “calidad” (15%), “administrativo/financiero” (10%), y “sostenibilidad” (10%), las cuales sumaban un (100%) que debían reflejar en la nota final.

Concretamente cada criterio estaba compuesto por un conjunto de preguntas que asignaban un peso porcentual por pregunta, según la respuesta, esto en una escala de 4, donde 1 tenía un valor porcentual (0%), lo cual indicaba un aspecto (no desarrollado), 2 era igual (30%), (escasamente desarrollado), 3 otorgaba un (60%), (parcialmente

desarrollado) y 4 representaba el 100% (desarrollado). Al final esto se sumaba y se dividía entre el total de preguntas por cada área de análisis, reflejando una “nota por cada criterio de análisis en relación al porcentaje obtenido por pregunta”.

De este modo para reflejarlo en porcentaje “de acuerdo al valor por cada área” debe multiplicarse por el valor porcentual asignado por área y dividirse entre 100%, que es el valor final que debía dar una nota. En algunos casos, dispuesto así por PROCOMER, las preguntas no tenían un valor porcentual, indiferente de la respuesta. Los datos porcentuales por criterio y notas finales de las empresas, con el gráfico correspondiente, se generaban automáticamente en una hoja de Excel.

b. CRITERIO PARA EVALUAR LAS EMPRESAS.

Respecto al criterio de evaluación, por parte de PROCOMER se planteó de la siguiente manera; En caso de que las empresas obtuvieran una calificación en un rango de (0 a 59) se determinaba que aún están “en proceso de consolidación”, por lo que se les recomienda puedan apoyarse mediante una aceleradora o incubadora de negocios, para que alcancen estándares de calidad adecuados y en un futuro poder incorporarlas a procesos de encadenamientos.

Las empresas con notas entre (60 y 79) se categorizaron como "en desarrollo", es decir, se consideró que existen oportunidades de mejora que podrían solventarse a través de un proyecto de mejora, de manera unilateral o en conjunto con el área de gestión de proyectos de la DEN. Se les recomienda puedan mejorar a través de diferentes proyectos para potenciar su desarrollo, y así optimizar sus estándares de calidad tanto nacionales como internacionales.

En tanto aquellas empresas con notas en un rango de (80 a 100) se les consideró "desarrolladas" por lo que se podían incluir directamente en los procesos de “promoción de encadenamientos”, a través de diversos canales y otras actividades de enlace entre exportadores y suplidores nacionales, como las ruedas de negocios, ferias comerciales, presentaciones uno a uno, u otras.

3. METODOLOGÍAS EMPLEADAS PARA DESARROLLAR LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO.

La herramienta de diagnóstico se basó inicialmente en metodologías como la norma ISO 9001, ISO 26000, Esquema FODA, Matriz BCG y Matriz Atractivo del Mercado, Metodología Mougli, y metodología Bunt. En general estas herramientas y la herramienta en sí, responden a una lógica de diagnósticos empresariales, sin embargo, la DEN no define conceptualmente las metodologías, pero las aplica comprendiéndolos desde un enfoque general. Sin embargo, para propósito de este trabajo se define cada una de las metodologías.

a. DIAGNÓSTICOS EMPRESARIALES.

Primeramente, es importante entender que son diagnósticos empresariales, de acuerdo con (Romagnoli 2007; 09), se entienden como herramientas de análisis, orientadas al ámbito empresarial para entender factores internos y externos que pueden incidir en el crecimiento, sobrevivencia o desarrollo de una empresa tanto en el mercado local como internacional. Estos factores están asociados a aspectos de gestión tanto administrativos como de producción, en variables económicas, financieras, mercadeo, producto, planificación entre otros, es decir hace un análisis en profundidad sobre el desempeño en las principales áreas de gestión administrativa/productiva de una empresa.

Teniendo en perspectiva este aspecto el propósito de PROCOMER, con el desarrollo de una herramienta de diagnóstico, era integrar al análisis de las empresas, los diferentes elementos que incorporan las “metodologías”, esto con el fin de obtener una visión integral de las empresas diagnosticadas, atendiendo los seis criterios que se analizaron a las empresas (Planificación, Relación Comercial, Proceso, Calidad, Financiero/Administrativo y Sostenibilidad).

b. ISO 9001.

En el caso de la norma ISO 9001 según perspectiva de la Organización Internacionalización para la Estandarización (ISO, 2017), se interpreta como un conjunto de requisitos o normas necesarias en un sistema de gestión de calidad, aplicados internamente en una organización, que permiten garantizar la eficiencia de una empresa y

la calidad del producto o servicio. Esta metodología se incorporó debido a que en los diagnósticos se evalúan aspectos relacionados a los procesos de planificación, gestión de procesos productivos, y la calidad del bien o servicio que ofrecen las empresas, elementos asociados a la existencia de un sistema de gestión de calidad dentro de las empresas.

c. ISO 26000.

Por otra parte, el ISO 26000 se refiere a un conjunto de prácticas éticas y transparentes de responsabilidad social, agregadas a la función normal de una organización, que permiten determinar el nivel de compromiso de la empresa con el desarrollo y bienestar de la sociedad, (ISO, 2017). Aspecto aplicable sobre todo al análisis del área de sostenibilidad, dentro de los diagnósticos, donde se atendieron aspectos como la incorporación de prácticas éticas, de responsabilidad social, y compromiso con el medio ambiente.

d. MATRIZ FODA.

En el caso de la matriz FODA debido a que puede ser aplicable a múltiples procesos, para este caso se interpreta desde un enfoque empresarial, entendiéndola como una herramienta de análisis y gestión que permite visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización (Espinoza R 2017; 01). En este caso, es aplicado por la importancia que representa para hacer un análisis preciso sobre nivel de conocimiento que tienen las empresas de sí mismas, así como su grado de planificación estratégica sobre factores internos y externos que afectan su actividad.

e. MATRIZ BCG.

En cuanto a la Matriz BCG, Matriz de Boston Consulting Group o Matriz de Crecimiento, es una herramienta de análisis estratégico para la alta dirección empresarial desarrollada por la consultora Boston Consulting Group en 1970, y que básicamente, se comprende como un método gráfico de análisis de cartera de negocios, el cual intenta, representar el nivel de crecimiento y participación de una empresa en un determinado mercado, (López, A. 2010; 02).

La finalidad de esta matriz es, ver en cuales de las áreas u unidades estratégicas de análisis del negocio es necesario priorizar recursos, invertir, desinvertir o abandonar. En este caso el uso de esta herramienta, está enfocada en ayudar a responder algunos

cuestionamientos en los criterios de planificación y relación comercial, en aspectos determinantes como el conocimiento de la empresa de su posición respecto a sus competidores, su crecimiento y potencial futuro.

f. MATRIZ ATRACTIVO DEL MERCADO.

También se utilizó como referencia la Matriz Atractivo del Mercado, la cual se refiere según (Ayala, E. 2015), a una técnica para el análisis del nivel de competencia de una empresa. Esta herramienta fue planteada inicialmente por la marca General Electric, y ayuda a medir el atractivo de la industria versus la competitividad de las empresas, trata de catalogar los productos de una determinada empresa según un conjunto de criterios con el propósito de establecer prioridades en la distribución de los recursos entre los elementos que conforman la cartera.

Asimismo, valora o contribuye al diagnóstico en el nivel de conocimiento de las empresas en las matrices FODA, identificando factores internos y externos que afectan a una empresa determinada. Con esta herramienta se pretendía incorporar un análisis en aspectos relacionados a la propuesta de valor, sobre el producto o servicio de las empresas y otros como áreas con posibilidades de mejora que podrían potenciar el negocio, elementos asociados a un conocimiento de las empresas de factores internos y externos que afectan o podrían potenciar su desarrollo.

g. METODOLOGÍA MOUGLI.

Adicionalmente se consideró la Metodología Mougli desarrollada por el Instituto Francés de Gestión, que la define como una metodología de análisis empresarial, que se concentra en el análisis de aspectos específicos de las empresas, sin abordar necesariamente el aspecto global de las mismas. Los aspectos comúnmente considerados son los (Económicos-Financieros, Organizativo-Gestión, Producción-Tecnología, y Producto-Mercado-Marketing), y como estos afectan el desempeño de las empresas en un mercado determinado, en (Suesta, V; & J, Tornero. 2002).

Como vemos esta metodología se incorpora porque los diagnósticos contemplan cuestiones retomadas por la metodología, asociados a aspectos como la gestión oportuna

de los recursos financieros, estrategias de mercadeo, o la gestión y planificación tanto administrativa como productiva, del bien o servicio.

h. METODOLOGÍA BUNT.

Y finalmente se incluyó la metodología BUNT, herramienta destinada al análisis estratégico en las empresas. Desarrollada por la Business development Using New Technology (NTNF) de Noruega, se compone de dos fases, una de diagnóstico previo y otra en la que se desarrolla el método como tal, ambas fases hacen un análisis general y específico de aspectos concretos de un negocio, empresa.

Este método utiliza diversas herramientas como cuestionarios, entrevistas y guía de formación por un consultor, y considera aspectos en los ámbitos, (Estratégicos; Económico-Financiero; Organizativo-Gestión; Producción-Tecnología; Producto-Mercado-Marketing y Entorno) de las empresas.

Esta metodología se consideró porque los diagnósticos empresariales estuvieron planteados para que en una primera fase se desarrollara un análisis de las empresas mediante visita y entrevistas donde se recolectaría información sobre las mismas a través de diagnósticos empresariales, y posteriormente un análisis de la información para validar los datos y realizar un proceso de retroalimentación con las empresas, por lo cual se evidencia una congruencia entre el objetivo de este proyecto y el enfoque de la metodología.

4. DESCRIPCIÓN ETAPAS DEL PROYECTO.

Concretamente el diseño metodológico general de esta práctica se compone de 4 etapas y responden o están en función de cada uno de los objetivos específicos;

a. ETAPA UNO.

Por tanto, la primera etapa responde a la consecución del primer objetivo específico, y consistió en realizar los mapeos y diagnóstico a través de trabajo de campo, con el apoyo de herramientas informáticas como guía de apoyo, esto mediante la utilización de la técnica de entrevistas mixtas, con el fin de profundizar en información relevante, sobre los aspectos valorados en las empresas.

Con el apoyo en el trabajo de campo de los practicantes y en conjunto con la persona responsable del proyecto, se esperaba cumplir con la cobertura de empresas a mapear y diagnosticar, planteadas inicialmente por la DEN en 220 empresas. Al final esto favorecía la posibilidad de una mayor cantidad de empresas ubicadas en ese rango, con posibilidad de vincularlas a los procesos de Gestión de Proyectos o de Promoción dentro de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), con el fin de sumarlas a procesos de encadenamientos productivos o ayudarlas a internacionalizarse de manera directa.

b. ETAPA DOS.

Como segunda etapa, y para responder o lograr el cumplimiento del objetivo específico dos, se espera hacer un análisis crítico de los datos recolectados de cada uno de los diagnósticos por cada empresa, aportando datos estadísticos generados de los instrumentos que funcionan como bases de datos macro en una hoja de Excel.

Ese análisis de datos, favorecerán generar información fiable sobre cada una de las empresas mapeadas y a la vez, va a permitir validar con información verificable y respaldada con datos, sobre la oferta de bienes y servicios para encadenamientos con empresas exportadoras, de cada una de las empresas diagnosticadas a nivel nacional.

c. ETAPA TRES.

Entendiendo que a partir de la etapa dos ya se ha hecho un análisis de datos e información generada de las herramientas de análisis, así como otros datos adicionales relevantes aportados por las personas consultadas, en la tercera etapa, después de que esta información ha pasado por un análisis de la DEN y demás personal de PROCOMER a cargo del proyecto, a nivel institucional se pretendía ofrecer información y recomendaciones sobre oportunidades de mejora, a las empresas.

Debido a que esto involucraba un análisis de toda la información tanto del consultor como de los profesionales de PROCOMER, en el caso del practicante, el papel del mismo en este proceso se orientó en responder a un análisis de la información previo a pasar por la institución, esto sobre falencias que pudieron observarse en aspectos relacionados a los niveles de desarrollo, en cada una de las áreas valoradas a las empresas.

Al final estos aspectos deberían responder al objetivo específico tres, el cual precisamente se orienta en un proceso de retroalimentación entre las partes interesadas, y en función del ámbito de trabajo principal de PROCOMER, el cual es servir de apoyo y facilitar el proceso de internacionalización de las empresas.

d. ETAPA CUATRO.

La cuarta etapa estuvo relacionada concretamente a al ámbito de trabajo del practicante, y es consecuente al objetivo cuatro, sobre procesos de mejorar a los diagnósticos. De este modo la propuesta se enfocó en realizar un proceso de análisis específicamente de la herramienta utilizada en los diagnósticos, así como del proceso en sí. Asimismo, lo anterior se planteó en congruencia a un proceso retroalimentación con las personas consultadas, sobre la comprensión de los cuestionamientos de la herramienta, valorando el interés y la importancia de los diagnósticos empresariales por parte de los consultados.

E. MARCO REFERENCIAL.

La Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), área específica de PROCOMER a cargo del proyecto, determino específicamente siete conceptos claves que se son aplicados en el desarrollo del proyecto; Globalización; Cadenas globales de valor; Encadenamientos productivos; Suplidores; Empresas exportadoras; Modelos de negocio y PYMES, no obstante, pueden asociarse otros términos como la “Cadena de suministros” y el concepto de “Multinacionales”.

La DEN no definió de manera específica los conceptos, no obstante, los aplicó desde un enfoque general, considerando esto, para un mejor entendimiento cada concepto fue definido. Desde esta perspectiva PROCOMER utilizo estos conceptos por dos razones, la primera es porque los mismos evidencian una importante relación entre sí, y lo otro es que cuando se analizan en detalle, estos muestran la forma en que se logra el fin último de la institución, el cual es lograr la internacionalización de las empresas costarricenses.

Desde este enfoque PROCOMER asume el primer concepto como un aspecto general, del cual los demás conceptos se empiezan a integrar. En esa línea se entiende que existe un fenómeno de “globalización económica” en el que los mercados tienden a la unificación, la interdependencia, y donde ocurre un aumento en variedad y volumen de

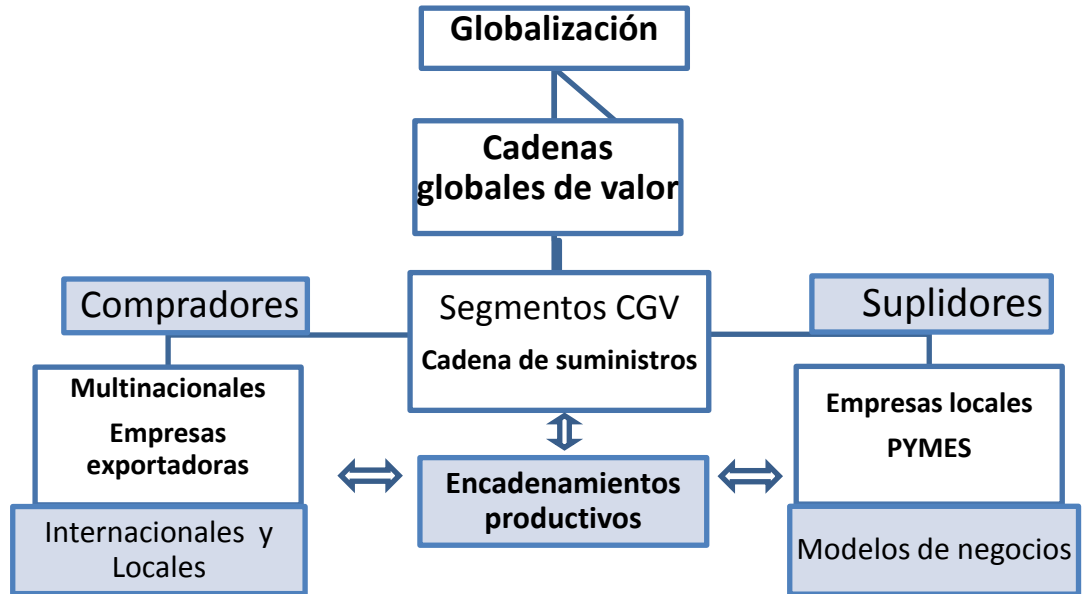
transacciones de bienes y servicios, flujos de capitales, la difusión de tecnología y conocimientos.

En ese contexto paralelamente se desarrollan un conjunto de procesos productivos distribuidos a nivel global, y conectados entre sí, en el que, interactúan una diversidad de actores. Este es un proceso parte de la globalización conocido como la Cadena Global de Valor (CGV). En este mismo escenario se desarrollan un conjunto de procesos y etapas donde las empresas tanto de las que participan en la CGV como las que no, se dotan de los recursos o insumos necesarios para producir, fabricar o distribuir un bien o servicio, denominado “cadena de suministro”.

Asimismo en este contexto de globalización e interacción de una diversidad de actores económicos y no económicos, ocurre un proceso de vinculación económica y competitiva entre empresas a través de los llamados “encadenamientos productivos”. En esta interacción de empresas a nivel local e internacional unas actúan como compradoras “empresas exportadoras y multinacionales”, y la otra gran parte como vendedoras “MIPYME” nacionales. Regularmente estos son actores con diversos “tamaños” y “modelos de negocios” diferentes.

Como vemos existe una importante relación entre los conceptos y los mismos tienden a explicar la forma en que se logra la internacionalización de las actividades económicas de las empresas costarricenses. Es decir, lo que se busca es que las MIPYME nacionales puedan integrarse en alguno de los segmentos de la CGV mediante los encadenamientos productivos, suministrando algún bien, insumo o servicio a empresas exportadoras o multinacionales a través de sus cadenas de suministros, y de esa forma acceder y participar de las tendencias globales de los mercados. En esta perspectiva el gráfico 1.1 trata de mostrar concretamente la forma en que se relacionan los conceptos descritos.

Gráfico 1.1 Interrelación conceptos del marco referencial.



Fuente: Elaboración propia, a partir del marco referencial.

1. GLOBALIZACIÓN.

Teniendo claridad de lo anterior, como la “globalización” desde un enfoque teórico tiene múltiples dimensiones, para este caso se ha planteado desde el ámbito económico, así por ejemplo la Real Academia Española (RAE), la define como un proceso en el que las económicas y mercados, a través del desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, adquieren una dimensión mundial, en el que cada vez dependen más de los mercados externos y menos de las regulaciones de los gobiernos (RAE, 2017).

Considerando lo anterior la mayoría de perspectivas coinciden que la globalización desde el ámbito económico es un proceso que tiende a producir interdependencia y unificación de los mercados, originando un aumento en variedad y volumen de transacciones de bienes y servicios, flujos de capitales, y una difusión de tecnología y conocimientos.

2. CADENA GLOBAL DE VALOR (CGV).

De acuerdo a perspectivas del BID a manera general se define la “Cadena Global de Valor” (CGV) como el conjunto de actividades o etapas de producción para la

elaboración de un bien o servicio, desde la fase inicial de producción de insumos, hasta que estos llegan al consumidor final (BID, 2017). Por lo tanto, su dimensión global está determinada porque estas etapas pueden desarrollarse en cualquier parte del mundo, antes de que el producto o servicio final llegue a un mercado-consumidor determinado.

En consecuencia, la CGV responde a un conjunto de procesos productivos distribuidos a nivel global, y conectados entre sí, donde insumos intermedios son procesados y transformados en un producto de mayor valor, que en determinados casos pueden servir de insumo en un eslabón o segmento más complejo de la CGV.

Asimismo, en las CGV se desarrolla una interacción de diversos actores económicos, y es precisamente en este punto donde se empiezan a vincular otros conceptos como, “encadenamientos productivos”, “empresas exportadoras”, “suplidores”, “PYMES”, “modelos de negocios”, “multinacionales” y “cadena de suministros, aspectos que se asocian directamente con la “globalización” y las “cadenas globales de valor” (CGV).

3. ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS.

De manera sencilla se entienden los encadenamientos productivos como aquellos enlaces entre los distintos conjuntos de empresas que componen cada etapa del eslabón o segmento de un determinado proceso productivo. El propósito de estas relaciones empresariales es la mejora de procesos productivos, competitividad, propiciar la atracción de inversión extranjera directa (IED), así como la integración a la económica global.

En congruencia a lo anterior los “encadenamientos productivos” también se pueden definir como el proceso de vinculación económica y competitiva entre empresas, en una relación de comprador y vendedor (suplidor). Este proceso facilita, en el mayor de los casos que las “MIPYME” se integren a la economía global, mejoren sus procesos productivos y competitividad, a través de la participación en la cadena de productiva o suministros de las empresas inmersas en la CGV, así como la adopción de tecnologías y apropiación de conocimiento a través de la experiencia de otras empresas con las que se relacionan.

4. CADENA DE SUMINISTROS.

En perspectiva de Blanchard (2010), la cadena de suministros representa el resultado de un conjunto de eventos que cubren el ciclo de vida de un producto o servicio, desde que es producido hasta que es consumido, e involucra a las empresas que producen bienes o brindan servicios, ya que todas requieren insumos y servicios para realizar sus operaciones. Concretamente representa un conjunto de operaciones o etapas en diferentes niveles, en el que toda empresa (local e internacional) se dota de los recursos necesarios ya sea para la producción, fabricación o distribución, de un bien o servicio, antes de llegar al consumidor final. Esta cadena de suministros, regularmente se describe compuesta por tres etapas:

- Suministro; Asociado sobre todo a las materias primas
- Fabricación; Corresponde a una segunda etapa, donde se fabrica un producto determinado con diferentes insumos o materias primas.
- Distribución; En esta etapa se incorporan los distribuidores que adquieren el bien terminado para hacerlo llegar a un consumidor final.

5. EMPRESAS EXPORTADORAS.

Sin abarcar aspectos teóricos detallados, concretamente se define como aquella empresa que ha logrado internacionalizar sus actividades económicas, es decir vende bienes o servicios en otros mercados a nivel internacional. Dentro de estas se pueden encontrar mayormente grandes empresas, con un menor o mayor grado de alcance global, ya que es un papel atribuido a las compañías llamadas “Multinacionales” no obstante pueden encontrarse casos concretos de empresas con un nivel de desarrollo menor que han logrado internacionalizarse.

Las MIPYME también pueden actuar como exportadoras de manera indirecta participando en la cadena de suministros de las empresas inmersas en la CGV, esto mediante procesos de encadenamientos productivos. Por lo tanto, se entiende que PROCOMER incorporo este concepto precisamente por la interacción directa o indirecta de empresas nacionales e internacionales dentro de la dinámica del comercio a nivel local e internacional, y por la importancia de reconocer el papel de cada una de ellas, en esta dinámica.

6. MULTINACIONALES.

Congruente al proyecto conviene utilizar el término de empresa multinacional, siguiendo la perspectiva de Durán J, que las define como; “(...) Toda aquella empresa (unidad microeconómica de decisión estratégica), que gestiona y controla actividades (de producción, distribución y financiación), en más de un país, es decir, aquella empresa involucrada en la producción de bienes y servicios en el exterior y que, en consecuencia opera en los mercados de factores y de productos en varios países”, citado por (Calduch R 1991; 8).

Este concepto responde a que las multinacionales hacen parte del proceso de globalización, asimismo están inmersas en las cadenas globales de valor (CGV), y al mismo tiempo desarrollan procesos de encadenamientos productivos con diferentes empresas locales o internacionales, con diferentes tamaños o modelos de negocios, incluidas las MIPYME.

7. SUPLIDOR O VENDEDOR.

En el caso de los suplidores o vendedores, en término sencillo PROCOMER los entiende como aquellas empresas que proporcionan algún tipo de insumo, bien o servicio a otras empresas como multinacionales o exportadoras. Aplicado esto al proyecto, a nivel local se asume que los suplidores en su mayoría pueden ser MIPYME, ya que constituyen el parque empresarial más grande del país, y porque concentran sus actividades económicas sobre todo a nivel nacional.

8. MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYME).

De acuerdo a perspectivas de PROCOMER las MIPYME pueden clasificarse por criterios como, sus recursos de capital, ingresos, activos fijos o el personal que emplea para sus actividades. Además, se entiende que, en cuanto a sus actividades económicas poseen diversos modelos de negocio y pueden ubicarse en distintos sectores. Asimismo, naturalmente estas tienen diferente tamaño y nivel de desarrollo.

Cabe aclarar que para el diagnóstico de las empresas, ni PROCOMER, ni los encargados de realizar los diagnósticos, definieron las empresas como micro, pequeña, mediana o grande, ya que estas son definidas de esa forma por el MEIC, y su

clasificación así como una descripción detallada, se pueden ubicar en las bases de datos de MIPYMES activas del Ministerio de Industria y Comercio (MEIC).

De acuerdo al Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) una PYME es; “Una micro, pequeña o mediana empresa que realiza actividades económicas en los sectores de industria, comercio, servicios agropecuarios que desarrollen actividades de agricultura orgánica” (SIEC, 2018). No obstante, en la definición del MEIC según la Ley (8262) de Fortalecimiento de la Pequeñas y Medianas Empresas y sus Reformas del 2002, se habla del concepto PYME y no incorpora el término “Micro”, sin embargo, en su interpretación, también las cubre bajo esta normativa y se entiende que en términos normativos cuando se hace referencia a PYME, también se está haciendo referencia a micro empresas.

Bajo esta premisa determina qué; “Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) toda unidad productiva de carácter permanente, que disponga de recursos humanos, los maneje y opere bajo la figura de persona física o jurídica, en las actividades industriales, comerciales, de servicios, o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica”. (Ley 8262, art.3, MEIC).

De acuerdo a perspectiva del MEIC los tamaños de las MIPYME se definen por número de empleados, ventas anuales netas y valor de los activos totales. Esto se calcula por medio de una fórmula definida por ley. En este aspecto se reitera que las microempresas son incluidas dentro de este estudio, por lo cual cuando se haga referencia al término PYME, también se asume el término micro empresa dentro del mismo, determinado que la categorización dispuesta por el MEIC incorpora este término en la práctica, o en su interpretación.

9. MODELO DE NEGOCIOS.

A manera general un “modelo de negocio” se define como la forma en que una empresa plantea generar ingresos y beneficios de su actividad, en este aspecto cada empresa puede definir de manera particular, su modelo de negocio, para desarrollar su actividad económica (EF, 2017).

Respecto a esto, PROCOMER comprende que las MIPYME manejan o tienen diferentes formas de hacer negocio, producen o poseen diferentes actividades económicas, y que manejan una estructura empresarial diferente, por lo que sus diagnósticos permitirán visualizar cada uno de estos modelos de negocios, y sobre todo si estos son competitivos, siguiendo estándares nacionales e internacionales óptimos para incorporarse a la dinámica del comercio internacional a través de la CGV.

Desde esta perspectiva, PROCOMER entiende que las empresas locales sobre todo “MIPYME”, para tener oportunidades de encadenarse, o servir como proveedor de un determinado insumo, a las empresas exportadoras o multinacionales, insertadas en las CGV en alguno de sus segmentos, necesitan tener experiencia, conocimiento tecnológico, innovación, estándares de calidad óptimos, estabilidad productiva, y en general cierto grado de desarrollo en diferentes aspectos de su estructura organizativa y productiva.

Por lo tanto, el diagnóstico que se hizo a las empresas se enfocó a determinar precisamente ese nivel de desarrollo de las empresas, valorando aspectos como planificación, capacidades productivas, infraestructura, mercadeo, capital humano, nivel de incorporación de tecnologías, gestión ambiental y capacidad de inversión e innovación entre otros. Esto para poder visualizar oportunidades de mejora y sumarlas a procesos de encadenamientos, integrándose como proveedores con empresas exportadoras o multinacionales a través de la DEN en PROCOMER.

Si consideramos todo lo anterior observaremos que, esto pretendía seguir una línea estratégica de la institución, ya que este enfoque está integrado en el ámbito de trabajo de PROCOMER, el cual se orienta al apoyo de las empresas nacionales para promover y facilitar su internacionalización, funciones asignadas como parte de sus mandatos establecidos en su ley de creación “Ley de la República N. ° 7638” (PROCOMER, 2017).

F. ASPECTOS GENERALES DE PROCOMER.

La promotora de comercio exterior (PROCOMER) es una institución pública de carácter no estatal creada en 1996, mediante Ley de la República N. ° 7638, orientada al comercio internacional con más de 19 años de existencia. Su función principal es apoyar a las empresas costarricenses en todo el proceso de internacionalización para acceder a los mercados internacionales, en especial a las, micro, pequeñas y medianas empresas.

En este aspecto procura la simplificación y facilitación de los trámites de exportación, y genera encadenamientos para la exportación. Así mismo elabora estudios de mercado que sirven de guía para la toma de decisiones a nivel país, y que sirvan como herramienta para los exportadores, generando información de temas logísticos, ofreciendo capacitaciones, talleres y diversas asesorías sobre las nuevas tendencias del mercado global.

Además, promueve la oferta exportadora de bienes y servicios en el mundo a través de ferias internacionales, misiones comerciales, ruedas de negocios, apertura de oficinas claves que apoyan al exportador in situ, así como el establecimiento de alianzas con distintas entidades y promotoras homólogas alrededor del mundo. En (cuadro 1.2, anexo) muestra la información general respecto PROCOMER y el área específica donde se realizó la practica dirigida.

G. PLAN DE TRABAJO, CRONOGRAMA Y MECANISMOS DE EVALUACIÓN.

1. PLAN DE TRABAJO.

El plan de trabajo se puede decir que estaba compuesto por tres fases la primera parte se refiere a un conjunto de reuniones con el fin de acordar las diferentes disposiciones en relación al trabajo de campo, introducción a los instrumentos y diagnósticos, así como la coordinación de visitas. La segunda fase se refiere a un conjunto de visitas a las empresas a diagnosticar acompañado por la guía institucional, esto como parte del proceso de inducción.

Y en una tercera parte donde se aplicaron los diagnósticos a las empresas de manera personal por un periodo de 6 meses aproximadamente, aportando los diferentes datos y análisis de los mismos. Esto se hizo siguiendo diferentes mecanismos de evaluación y seguimiento, del proyecto. En esa dirección se estableció un cronograma de trabajo a seguir, y unos mecanismos de evaluación y seguimiento del proyecto donde se presentaron avances y resultado final.

2. CRONOGRAMA.

En cuanto al cronograma, es importante señalar que este, está compuesto por todas las actividades que se desarrollaron desde el primer contacto con la institución PROCOMER,

hasta lo que se esperaba fuera la finalización del proyecto, (ver anexo cuadro 1.3). La fecha de inicio de la Práctica Dirigida, no así del proyecto necesariamente, dio inicio formalmente en la institución el 28 de junio de 2017, momento en el que se firmó el contrato con PROCOMER.

En congruencia con lo anterior se acordó un periodo prudencial para proceso de inducción, iniciado desde junio que finalizaría en diciembre de 2017, después de entregada y aprobada la Propuesta Trabajo Final de Graduación. Concluido este periodo se esperaba iniciar de manera formal la Práctica Dirigida en enero de 2018, abarcando todos los procesos que implica la misma, incluyendo los procesos de seguimiento y evaluación, así como la elaboración del informe final.

El cronograma para efectos del documento de la “Propuesta” no fue necesariamente el definitivo ya que por el tipo de actividad este variaría de acuerdo a la coordinación de visita a cada empresa, lo cual dependía de la disponibilidad de las mismas, de igual forma las presentaciones e informes dependieron de las posibilidades de la persona responsable en la institución, Sara Herrera, quien fue la que coordinó las mismas.

3. MECANISMOS DE EVALUACIÓN.

Como mecanismos de evaluación y seguimiento se plantearon “informes y presentaciones” vi-semanales de los resultados generados en los diagnósticos. Estos contienen un análisis de los datos generados de las herramientas en cada diagnóstico por empresa, para ello se aportan datos, información relevante de cada empresa, aspectos mencionados por las personas consultadas, así como representaciones gráficas de esta información con su debida interpretación.

Además, el análisis de los hallazgos fue acompañado de “reportes” e información general adicional, relacionados al desarrollo o proceso de cada diagnóstico en cada empresa. Estos reportes buscaban evidenciar otros datos relevantes para PROCOMER, tales como el interés o desinterés de las empresas por participar en el proceso, así como visualizar que de parte del practicante se estaba realizando la interpretación adecuada de la herramienta y la información aportada.

De igual forma se esperaba que el practicante pudiera aportar una retroalimentación feedback respecto a la experiencia y aprendizaje desarrollado durante el proceso de los diagnósticos. Por lo cual se pretendía que al terminar el proyecto el practicante pudiera presentar un informe final, mediante una presentación que abarcara todos los elementos mencionados anteriormente, este “informe” debía ser presentado ante la gestora de proyectos y persona responsable con el practicante, así como al director de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), de PROCOMER.

SECCIÓN II

DIAGNÓSTICO Y MAPEO DE LAS EMPRESAS.

En esta sección se presentan los principales hallazgos generados de los diagnósticos realizados a las empresas, los mismos corresponden a información y datos estadísticos generales, ya que en la sección II se hará el análisis correspondiente. Así mismo estos datos corresponden al cumplimiento del primer objetivo, el cual a través de trabajo de campo estaba enfocado en diagnosticar y mapear empresas PYME en los sectores de bienes y servicios.

Es importante recordar que estos diagnósticos dependieron mucho de la disponibilidad de las personas consultadas, por lo cual el número total de las empresas diagnosticadas y mapeadas coinciden con este aspecto, no por ello la información y los resultados se vieron reducidos en calidad. Asimismo, como no se pudo agregar el nombre de las empresas por una razón de confidencialidad, estas estarán identificadas por números, esto más adelante nos servirá para ubicarlas cuando se haga referencia a un caso concreto.

A. DISTRIBUCIÓN Y PERFIL DE LAS EMPRESAS DIAGNOSTICADAS.

1. SECTOR ECONÓMICO.

En primera instancia el (gráfico 2.1, anexo) muestra el número de empresas diagnosticadas por sector económico, en este aspecto se puede observar que en total se logró diagnosticar 13 empresas ubicadas dentro de la categoría “MIPYME” establecida por el MEIC y ninguna grande. De acuerdo a los datos, de esas trece empresas la mayoría pertenecen al sector de servicios, aproximadamente el 62%, con (8) casos. Por otra parte,

solo el 38% de las empresas diagnosticadas y mapeadas, cerca de 5, se ubicaron el sector de bienes.

2. SUBSECTORES ECONÓMICOS.

En este apartado cabe aclarar que tanto los sectores como los subsectores y actividades económicas, ya estaban clasificadas en la herramienta de diagnóstico (ver anexo, cuadro 2.1), sin embargo para una mayor facilidad en el análisis de los datos, las categorizaciones se plantearon en un orden diferente, y se delimito a un nivel general los sectores de bienes y servicios, dejando como subsectores, y actividad específica, las demás categorizaciones planteadas inicialmente en la herramienta de diagnóstico (ver anexo, cuadro 2.2)

A razón de que algunas empresas por su actividad económica no calzaban en ninguno de los subsectores dispuestos en la herramienta de guía elaborada por PROCOMER, se creó la sub categoría de “otros”. Se ubican en esta nueva sub-categoría por ejemplo aquellas empresas dedicadas al mantenimiento industrial, ya que por su actividad en ocasiones requieren fabricar partes y piezas de las maquinas o equipos a los que dan mantenimiento, ofreciendo un servicio al mismo tiempo que tiene que producir.

Otras compañías, como las que se concentran en la importación y distribución o levante y traslado de mercancías, maquinaria, equipos o u otro. En congruencia con lo anterior, el (gráfico 2.2 ver anexo) muestra el total de empresas diagnosticadas y ubicadas por subsector, el mismo indica que la mayoría de empresas mapeadas se ubican en la sub-categoría de “Otros”, con 5 casos, seguido de la industria especializada con (3), alimentos (2), tics (2), y de tecnologías verdes con (1) caso concreto.

a. SUBSECTOR; OTROS.

Concretamente en esta sub-categoría se identificaron 5 casos; El primero corresponde a la empresa #2 dedicada a la importación y distribución de herramientas de precisión; Empresa #3 cuya actividad era la distribución de equipos y maquinaria para la industria; Empresa #5 dedicada al levante, traslado y acomodamiento de mercancías y equipos varios; Empresa #7, que operaba en el mantenimiento industrial; Y la empresa #13 cuya actividad se concentraba en el mantenimiento de equipos de oficina.

b. SUBSECTOR; INDUSTRIA ESPECIALIZADA.

Por otra parte, un total de 3 empresas diagnosticadas se ubicaron en la sub-categoría de “Industria especializada”, dos concentradas en la actividad de la metalmecánica (#1 y #4), es decir la elaboración y reparación de diferentes partes y piezas en máquinas o equipos de otras industrias, y la (empresa #8) dedicada a la producción de empaques y etiquetas, sobre todo para la industria de alimentos.

c. SUBSECTOR; ALIMENTOS.

Aquí se identificaron 2 empresas, la primera enfocada en los alimentos naturales con ingredientes considerados superfood (empresa #6), y la otra dedicada a la producción de mermeladas y aderezos de frutas (empresa #12).

d. SUBSECTOR; TICS.

En este caso, se ubicaron 2 empresas, una enfocada en brindar el acceso a licitaciones a través de una plataforma digital (empresa #10), y la segunda orientada a dar servicios de venta de licencias de software informáticos, mantenimiento y soporte de software y hardware (empresa #11).

e. SUBSECTOR; TECNOLOGÍAS VERDES.

Finalmente se ubicó una empresa en la sub-categoría de “tecnologías verdes”, la cual se dedicaba a la venta e instalación de paneles solares a nivel residencial, comercial, institucional e industrial (empresa #9).

3. TAMAÑO DE EMPRESAS.

En relación al tamaño de las empresas, en el gráfico 2.3 (anexo) se puede observar que de las 13 empresas diagnosticadas la mayoría son “pequeñas”, aproximadamente el 69%, un total de 9 empresas. Por otra parte, cerca del 23%, un total de 3, fueron “microempresas”, en tanto solo el 7%, una empresa fue calificada como “mediana”, en contraste, no se logró mapear empresas “grandes”.

4. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

Como resultado del diagnóstico empresarial se logró abarcar 7 cantones, la mayoría ubicados en la gran área metropolitana (GAM), entre ellos San José, Montes de Oca,

Escazú, Santa Ana y Alajuela, así como Poas y Grecia que se ubican fuera del GAM. Como se puede ver en el (gráfico 2.4, ver anexo) geográficamente las empresas analizadas estuvieron distribuidas en su mayoría en Alajuela, con cerca del 54%, un total de 7, y el resto, aproximadamente el 46% estuvieron distribuidas en una por cada uno de los cantones restantes.

B. EVALUACIÓN FINAL EMPRESAS DIAGNOSTICADAS.

1. TENDENCIA NOTA GENERAL OBTENIDA POR EMPRESA.

En el cuadro 2.3, (ver anexo) se puede observar las notas generales obtenidas por cada una de las empresas diagnosticadas. De acuerdo a estos datos, solo tres de ellas (#8, #9 y #11) obtuvieron una nota superior a 80%, y el promedio general apenas supera el 68%. Esto evidencia que la mayoría de empresas, no cumplen con las expectativas de PROCOMER, en cuanto a estándares óptimos de calidad para poder incluirlas a procesos de encadenamientos a través de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN).

2. TENDENCIA GENERAL NOTAS POR CRITERIO DE ANÁLISIS.

En este aspecto debemos recordar que la herramienta de diagnóstico valoraba a las empresas seis criterios o áreas específicas. En relación a este aspecto en el cuadro 2.4, (ver anexo) se puede ver la tendencia o el comportamiento general en cada una de estas áreas, es decir los porcentajes son el resultado de la suma de las notas obtenidas por empresa en cada uno de los criterios de análisis, dividido entre el total de empresas. En esa dirección es importante aclarar que el análisis se hace en base a las notas generales de las empresas obtenidas por cada área analizada y no en base al valor asignado por cada criterio de análisis.

Los datos obtenidos indican que las áreas mejor calificadas entre todas las empresas analizadas, fueron el área de “Planificación” con una nota del 83,23%, y el criterio financiero/administrativo con una nota del 80% aproximadamente. Mientras que las áreas con calificaciones más baja, fueron la parte de “sostenibilidad” (42,64%), de paso la más deficiente en todas las empresas, seguido de la “calidad” con un desempeño del (61,38%), la “relación comercial” con el (63,45%), y el área de “procesos”, con una nota general del (79,62%).

En relación a esta primera fase se puede determinar que las herramientas y demás técnicas de recolección de información permitieron obtener datos fiables, que más adelante servirán para generar una base de datos de todas las empresas diagnosticadas, tanto de las que cumplían los estándares de calidad óptimos, como de aquellas que, no cumplen las expectativas de PROCOMER. Esto nos da una idea general sobre el perfil de las empresas mapeadas, y nos acerca en alguna medida al contexto nacional sobre la oferta y calidad de bienes y servicios de las MIPYME.

SECCIÓN III

ANÁLISIS DE LOS DATOS E INFORMACIÓN RECOLECTADA.

Esta sección se puede decir es una continuación de la anterior, y es congruente a un segundo objetivo del proyecto, el cual buscaba realizar un análisis de los datos e información obtenida en la evaluación final en cada una de las empresas, mapeadas y diagnosticadas a través de la herramienta de diagnóstico, así como de la revisión exhaustiva de otra información valiosa, respecto al proceso de evaluación de las empresas.

En concreto, el fin de este análisis es validar los datos e información recolectada, y con ello confirmar la oferta de bienes y servicios disponible para exportación directa o indirecta mediante encadenamientos con diferentes empresas exportadoras, o multinacionales. Esto porque el análisis debería evaluar y evidenciar aquellos aspectos tanto positivos como negativos de las empresas, que permitan determinar porque sí, o porque no alcanzaron los estándares de calidad óptimos para apoyarlas en su proceso de internacionalización.

A. ANÁLISIS PERFIL EMPRESAS DIAGNOSTICADAS.

En congruencia con el orden de la información recolectada en este primer apartado, el (cuadro 3.1, ver anexo) hace referencia en detalle a la distribución y perfil de las empresas diagnosticadas. En este se evidencia mejor la relación entre los datos obtenidos y el perfil por cada empresa, respecto al “sector económico”, “subsector”, las “actividades” específicas a las que se dedican, el “tamaño” y la “ubicación geográfica” donde fueron mapeadas.

1. EMPRESAS MAPEADAS SECTOR BIENES Y SERVICIOS.

Congruente a lo anterior, según el perfil de las 8 PYME mapeadas y dedicadas a los “servicios”, estas corresponden a las empresas (#2, #3, #5, #7, #9, #10, #11, y #13). Mientras tanto de las 5 empresas ubicadas en el sector de “bienes” se encuentran la empresa (#1, #4, #6, #8 y #12). Para ambos casos el perfil de cada una de ellas, respecto a sus sub-categorías, actividades económicas, el tamaño y su ubicación geográfica esta descrito en el (cuadro 3.1, ver anexo).

B. ANÁLISIS EVALUACIÓN FINAL DE LAS EMPRESAS.

1. NOTAS GENERALES.

Recordemos que la Dirección de Encadenamientos para Exportación (DEN), unidad responsable del proyecto, establecía que solo aquellas empresas que superaban el 80% en su nota, se consideraban con las condiciones óptimas de desarrollo o estándares de calidad adecuados para incorporarlas a procesos encadenamientos. Si consideramos las notas obtenidas en cada una de las empresas (cuadro 2.3) y además le agregamos la (tabla de frecuencia cuadro 3.2), puede constatar que la mayoría de empresas no obtuvieron resultados positivos en su calificación.

Concretamente la tabla de frecuencia expresa el número, y porcentaje de empresas ubicadas en un rango de notas específicas. De este modo el “rango” (r) son intervalos con las notas que van de 0 a 19, de 19 a 29, de 29 a 39, y así sucesivamente hasta llegar al 100%. Por su parte (fi) es el número de empresas que aparecen o se diagnosticaron en cada intervalo, y (F) es el total de empresas ubicadas por cada intervalo, expresado en porcentajes.

Por otra parte hay que tomar en cuenta que la DEN para propósito de este proyecto estableció como criterio que las empresas con notas entre (0 y 59) aún están “en un periodo de consolidación”, aquellas con notas entre (60 y 79), se consideran “en desarrollo”, y las ubicadas con notas entre (80 y 100), por sus características se consideran “desarrolladas”, y por ello, las más adecuadas para apoyarlas en su proceso de internacionalización.

Congruente a este criterio de análisis y la tabla de frecuencias, los datos indican que, del total de las empresas mapeadas, el 15% corresponden a “empresas en proceso de consolidación”, con notas entre (0 y 59), específicamente las empresas ubicadas en este rango son la #7 y #12. En tanto la mayoría se identificaron como “empresas en desarrollo”, aproximadamente el 61%, ya que 8 de estas obtuvieron notas entre (60 y 79), estos casos corresponden a las empresas #1, #2, #3, #4, #5, #6, #10 y #13.

En tanto solo el 23% se consideraron “desarrolladas” con estándares de calidad óptimos para apoyarlas en su proceso de internacionalización de manera directa, o incorporándolas a procesos de encadenamientos. Esto evidencia que aproximadamente el 76% de las empresas diagnosticadas no obtuvieron notas necesarias para sumarlas a procesos de internacionalización, de manera directa o indirecta, (gráfico 3.1, ver anexo).

Coherente a estos datos, únicamente 3 empresas se ubicaron con notas en el ultimo rango con notas que van de (80 a 89). Los casos corresponden concretamente a la empresa #8, de paso la única mediana, ubicada en el sector de “bienes” y el subsector industria especializada, dedicada a la conversión de plástico y laminado de aluminio, para producir empaques, y etiquetas de productos varios.

El segundo caso fue la empresa #9 del sector de “servicios”, ubicada en la sub-categoría tecnologías verdes, enfocada en la venta e instalación de sistemas de energía solar. Y el tercer caso se refiere a la empresa #11, cuya actividad económica se ubica en el sector de los “servicios”, y la sub-categoría de tecnologías (Tics), dedicada a la venta de licencias de software, mantenimiento y soporte de software y hardware.

2. RELACIÓN TAMAÑO Y NIVEL DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS.

Recordemos que la mayoría de empresas diagnosticadas por su tamaño fueron “pequeñas”, con un total de 9, por lo que, si relacionamos este dato con lo anterior, podemos ver que de estas solo 2 cumplieron con los estándares de calidad necesarios para sumarlas a procesos de encadenamientos productivos, esto al igual que la única empresa “mediana”, mientras que de las 3 “microempresas” identificadas, ninguna calificó.

Si se hace una valoración entre el tamaño de las empresas y el nivel de desarrollo de las mismas, considerando la información anterior, en el (grafico 3. 2, ver anexo) se puede observar que por lo general las “micro empresas” se encuentran en un proceso de consolidación, es decir tienen niveles de desarrollo bajo, y por ende sus estándares de calidad no se encuentran debidamente desarrollados.

Del mismo modo se puede observar que en algunos casos las “empresas pequeñas” pueden encontrarse en periodo de consolidación, aunque por lo general la mayoría se encuentran en un proceso de desarrollo, no obstante, en casos muy excepcionales pueden tener un grado de desarrollo ya establecido. Asimismo, se puede observar que las empresas de tamaño mediano empiezan a tener importantes niveles de desarrollo, con estándares de calidad adecuados para internacionalizarse de manera directa o mediante procesos de encadenamientos.

3. EVALUACIÓN FINAL DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A CRITERIOS VALORADOS.

Recordemos que a nivel general la herramienta de diagnóstico valoraba 6 criterios de análisis, coherente a esto en el (cuadro 3.3, ver anexo), se puede observar el comportamiento de las notas por áreas valoradas en cada una de las empresas mapeadas. Aquí se puede confirmar los datos de la sección anterior, donde se evidencian las áreas con mejor desempeño y las peores calificadas a nivel general. En esa misma línea, en este apartado se describen concretamente los aspectos principales en cada una de las áreas valoradas por las cuales obtuvieron esas calificaciones, estos corresponden tanto a elementos positivos como negativos.

a. PLANIFICACIÓN:

Por lo general en esta área las empresas obtuvieron notas positivas, en gran parte a que reconocen su propuesta de valor, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, plantean una misión, objetivos, y la planificación estratégica, aunque son elementos parcialmente desarrollados, debido a que en muchos casos estos aspectos no se establecen de manera formal, es decir documentada, o no se desarrollan, por ejemplo, indicadores medibles que permitan medir el cumplimiento de los objetivos y seguir líneas de acción estratégicas.

b. RELACIÓN COMERCIAL:

De acuerdo a los diferentes aspectos valorados en esta área se pudo determinar que las empresas en el mayor de los casos, reconocen su mercado meta y tienen sus clientes segmentados de manera formal. Sin embargo, elementos determinantes como el conocimiento respecto a la participación en el mercado, potencial futuro, así como la rentabilidad de la empresa, en muchos casos están escasa o parcialmente desarrollados porque no manejan información clara y estructurada como estudios o proyecciones, de modo que permitan evidenciar estos aspectos, con datos verificables.

Por otro lado, la mayoría de empresas tienen interés por expandirse a mercados internacionales, no obstante, desconocen aspectos relacionados a condiciones de acceso a estos mercados, tales como condiciones de acceso arancelario y no arancelario, países competidores, tendencias de los consumidores, estándares de calidad, normas de embalaje, etiquetas y otros aspectos sobre logística de exportación. Estos aspectos responden al porque es una de las áreas con una de las notas más bajas en cada una de las empresas, y por ende a nivel general con una nota de (63,45).

c. PROCESO:

A nivel general los datos e información lo rescatan como el tercer criterio mejor valorado de las empresas, con una nota de (79,62). Los resultados evidencian que las empresas en cuanto a infraestructura o instalaciones se encuentran en las condiciones adecuadas para realizar sus actuales procesos productivos o desarrollar sus servicios. Además, reconocen sus recursos claves para desarrollar sus productos o servicios, aspectos por lo general asociados a equipos y capital humano, asimismo distinguen las etapas donde se produce la generación de valor.

A pesar de los aspectos positivos descritos, generalmente no se tienen claridad o no se registra adecuadamente el proceso de producción, y no se tiene claridad del tiempo productivo tanto por unidad como de los pedidos específicos del bien o servicio determinado que brindan las empresas. Cabe rescatar que esto en alguna medida depende del tamaño del proyecto, en el caso de los servicios, y del tamaño y número de piezas en el caso de las empresas que se dedican a producir algún bien.

d. CALIDAD:

Los datos indican que la mayoría de empresas tienen parcialmente desarrollado mecanismos de control de los productos/servicios terminados, para verificar la calidad en cuanto a forma y de fondo de estos. Esto por cuanto en algunos casos no existe un departamento o supervisor formalmente establecido.

Solo en las empresas más desarrolladas existe una persona que supervisa, inspecciona, de manera visual que el producto o servicio cumple con las especificaciones de calidad y características solicitadas por el cliente. Además, en algunos casos manejan equipos especiales para medir criterios de calidad, como el tamaño, diámetro, o calidad del material.

En el caso de las empresas que importan revisan que los productos vengan con los criterios de calidad necesarios. Asimismo, los procedimientos para probar si los procesos cumplen criterios de calidad para producir los bienes o desarrollar sus servicios, por lo general se encuentran parcialmente desarrollados, ya que este proceso no siempre se cumple en las empresas, y lo más importante no se lleva un registro documentado del mismo.

Por otra parte, en materia de certificaciones, por ejemplo, en cuanto a la incorporación de un sistema de gestión de calidad, asociado a la administración y producción, que permitan garantizar la eficiencia y calidad, como los ISO 9001-26000, la mayoría de empresas no lo poseen. Del mismo modo certificaciones específicas respecto al bien o servicio concreto no es un elemento que la mayoría de las empresas posean. Es por ello que en esta área a nivel general es la segunda peor calificada de las empresas con apenas (61,63).

e. ADMINISTRATIVO/FINANCIERO:

De acuerdo a los datos esta fue otra de las áreas mejor calificadas con una nota general de (80,82). La información indica que en general existe una planificación financiera adecuada, con registro oportuno de los ingresos y gastos, control de sus cobros, gastos, y se han preocupado por no adquirir deudas, así como pagar todas sus obligaciones

tributarias y cargas sociales. Además, se consideran precios de mercado, y costos asociados necesarios en el sistema de costeo para la valoración de los bienes y servicios.

En esta misma línea, los estados de resultados, y demás aspectos contables son controlados mediante contratación externa, y se discuten normalmente con el dueño y contador(a). Otros aspectos valorados en esta área como la incorporación de tecnologías en la empresa, asociado específicamente a la existencia de un departamento de informática, se pudo evidenciar que es un elemento escasamente desarrollado, y por lo general es un servicio subcontratado.

f. SOSTENIBILIDAD:

Esta área corresponde al criterio analizado con el desempeño más bajo dentro de las empresas, con una nota general de (42,64). Dentro de las causas se pueden atribuir a que aspectos como las prácticas de responsabilidad social y protección del medio ambiente son elementos escasamente desarrollados. Concretamente las acciones para procurar prácticas éticas y responsables dentro de la organización se tratan de desarrollar en la práctica, pero no se establecen de manera formal documentadas políticas sobre valores, principios, prácticas éticas y códigos de conducta que rigen las empresas.

Por otra parte, en materia medioambiental la mayoría de empresas tratan de clasificar sus residuos y ahorrar recursos como el agua y electricidad, sin embargo, no cuentan con estudios de impacto ambiental, ni establecen de manera formal un programa de clasificación de residuos. Además, los parámetros en materia de responsabilidad social e impacto ambiental para evaluar y seleccionar los proveedores, no son considerados necesariamente.

Respecto a los diferentes elementos mencionados, es necesario considerar que en el mayor de los casos las empresas son micro y pequeñas por lo cual son dirigidas y conformadas por poco personal, y sus actividades se encuentran en un proceso de afianzarse en el mercado. En esta perspectiva, elementos como las políticas de responsabilidad social, y medioambientales, están escasamente desarrolladas, pero se procuran realizarlas en la práctica.

4. EMPRESAS APTAS PARA PROCESOS DE ENCADENAMIENTOS.

En relación a los casos concretos de las empresas que, si obtuvieron las notas adecuadas para incorporarlas a procesos de encadenamientos con la Promotora de Comercio Exterior, y ayudarlas en su proceso de internacionalización, en el siguiente apartado se muestran los principales elementos por los cuales alcanzaron los estándares de calidad óptimos, de acuerdo a los resultados de la herramienta de diagnóstico y el criterio de evaluación dispuesto por PROCOMER.

a. EMPRESA #8.

Con características de una empresa desarrollada, corresponde a la única empresa “mediana” diagnosticada, con una nota de (87,7). Esta se ubicó en el “sector de bienes”, y subsector de “industria especializada” (empaques y embalajes). Como datos generales la empresa cuenta con cerca de 141 empleados de los cuales 42 corresponden a mujeres y 99 a hombres, 44 son administrativos y 97 operativos, y la misma está asociada a la cámara de la industria de plástico (ASIMPLAST).

En el (gráfico 3.3, ver anexo) se muestran las notas obtenidas en cada uno de los criterios analizados a la empresa, este es una transcripción del original, generado de manera automática en la herramienta de diagnóstico. Concretamente en el área de “planificación” la empresa cumple con los estándares de calidad adecuados debido a que reconoce su propuesta de valor, señalando la producción de empaques de plástico y laminado, de alto desempeño y rendimiento, con impresiones a colores y estándares de calidad óptimos.

También establece de manera formal una misión, sin embargo, esta no responde necesariamente a los tres criterios considerados en este aspecto, ¿Qué ofrece?, ¿A quién?, ¿Y cómo se ofrece? Establece objetivos y metas claras medibles, como consolidar la empresa a nivel local y regional, diferenciarse de la competencia y desarrollar nuevos productos, para lo cual existen indicadores en un plan de inversión que viene desarrollando. Esto evidencia una planificación estratégica de acuerdo a un sistema de gestión interna, ya que la empresa además es certificada ISO 9001.

Asimismo, reconoce factores internos y externos que pudieran afectar la empresa (FODA), como contar con infraestructura, equipos y recurso humano, relación consolidada con sus clientes, oportunidades en otros segmentos de mercado, al mismo tiempo que reconoce que factores como la falta de encadenamientos con empresas regionales y de zonas francas que están limitando el crecimiento de la misma.

En cuanto al área de “relación comercial” tiene definidos y segmentados, de manera formal todos sus clientes, ubicados sobre todo en la industria de alimentos. La empresa conoce bien su negocio, incluyendo participación de mercado actual, crecimiento y potencial futuro, así como su rentabilidad, para ello maneja proyecciones que evidencia su crecimiento y potencial del 12% interanual, y un posicionamiento del 70% de sus productos en el mercado local y un 30% exportado al mercado regional a países como Guatemala y el Salvador.

La empresa está interesada en expandirse en el mercado regional, norte y sur americano, y maneja información parcial en aspectos como la logística de exportación, condiciones de acceso arancelarias, competidores, y tendencias de consumidores. Sus estándares de calidad son óptimos, y tiene experiencia con clientes en el extranjero, además ha venido desarrollando acercamientos y planes para acceder a otros mercados como el norteamericano.

En el área de “proceso”, la empresa cuenta con la estructura adecuada, con una inversión reciente de un millón de dólares, y posee equipo de última tecnología como impresoras y laminadoras para el proceso productivo. Además, reconoce sus recursos claves, asociados a sus equipos y capital humano, y tiene claridad respecto al tiempo de producción, que puede variar dependiendo del pedido, no obstante, regularmente se estima un tiempo aproximado de 30 a 45 días, asimismo se manejan inventarios de materias primas y productos terminados.

En relación al criterio de “calidad” existe un departamento que valida las materias primas y verifica los procesos, por tanto, la calidad y forma de los productos, esto conforme a los procedimientos establecidos por la norma ISO 9001, asimismo las máquinas mediante sistema digital comprueban automáticamente la calidad del producto. A nivel de gestión administrativa y productiva la empresa cuenta con la certificación ISO

9001, y sus productos son certificados mediante auditorías de calidad e inocuidad como la certificación SMETA, SGS.

En materia de planificación financiera el departamento de administración se encarga de hacer los presupuestos y controlar todos los gastos e ingresos de la empresa, además existen procesos de auditoría que valoran el desempeño de la empresa en el área, y se manejan proyecciones de desempeño y crecimiento de la empresa. La empresa todavía subcontrata los servicios contables, no obstante, existen registros digitales y físicos de las actividades financieras de la empresa.

Además, la empresa controla sus cobros, pagos a proveedores, impuestos de renta, CCSS, INS, entre otras responsabilidades tributarias, y maneja una deuda de cerca del 10% de sus activos, asimismo respalda la información vital de la empresa en formato digital y físico. Respecto al área relacionada a la “sostenibilidad” se maneja prácticas éticas y responsables dentro de la organización, establecidas mediante políticas de manera formal documentada y transmitida a los colaboradores mediante el departamento de recursos humanos.

b. EMPRESA #9.

Este caso corresponde a una “pequeña empresa”, con perfil de una empresa en desarrollo, y que obtuvo una nota de (85,5), ubicada en el “sector de servicios”, y del “subsector de tecnologías verdes”, dedicada a la instalación de sistemas de energía solar. En el (gráfico 3.4, ver anexo) se pueden ver los factores que determinaron el comportamiento de las notas en cada una de las áreas valoradas.

Como datos generales la empresa está compuesta 4 personas, tres mujeres y un hombre, todos corresponden a la parte administrativa ya que la parte operativa básicamente es subcontratada. En el área de “planificación” la empresa obtuvo un desempeño positivo debido a que conoce su propuesta de valor, enfocada en ofrecer productos de calidad que cuidan el medio ambiente. Asimismo, tiene misión que se puede encontrar de manera formal, aunque no responde necesariamente a los tres criterios considerados en este aspecto, ¿Qué ofrece?, ¿A quién?, ¿Y cómo se ofrece?

Además, se ha planteado objetivos, como ampliar su cartera de clientes, diversificar productos y servicios, para ello se manejan proyecciones de crecimiento, y algunos estudios de clientes potenciales que funcionan como indicadores. Ha identificado FODA, como el conocimiento técnico de los colaboradores, calidad del producto, alianzas y encadenamientos con aliados del sector, relación comercial adecuada, productos con exoneraciones de impuestos. Respecto a debilidades y amenazas identifica la competencia con influencia empresarial y bajo capital disponible para inversión.

En el ámbito comercial identifica sus principales clientes, les da seguimiento, y reconoce sus competidores. Maneja alianzas con empresas del sector construcción, instituciones públicas, y otras organizaciones que permiten su buen posicionamiento. Reconoce su participación en el mercado, crecimiento, potencial y rentabilidad con indicadores como encuestas que posicionan la empresa entre las tres más importantes en el sector termo solar, así como proyecciones de crecimiento y rentabilidad entre 20% y 50%.

La empresa exporto una vez a México, y tiene interés en el mercado centroamericano y el Caribe, maneja un conocimiento parcial respecto a las condiciones de acceso a estos mercados como permisos, aduanas, aranceles, beneficios y competidores, realizo visitas a países como Panamá, y se han hecho planes preliminares donde se incluye presupuesto para abordar el mercado panameño.

Respecto a “proceso” la empresa cuenta con instalaciones y bodegas adecuadas, con posibilidad de cambio y ampliación, y personal con conocimiento en el área. El recurso clave más importante para la empresa es el capital humano, y en relación al tiempo y los recursos para dar el servicio depende del producto a instalar, y las características del proyecto.

En cuanto a “calidad” la empresa aplica contratos de garantía, y orden de trabajo para garantizar la calidad y los procesos del producto y sus servicios de instalación. La empresa evalúa sus proveedores, y tiene algunos certificados de calidad con estándares internacionales como Solar keymark-SRCCsolar certification-Florida, Solar Energy Center, otras certificaciones de calidad del Ewuipo, y tiene sello PYME.

En el ámbito financiero/administrativo la empresa subcontrata los servicios contables, se realizan proyecciones, balances, estados de resultado. Además, utiliza un sistema contable digital automatizado, donde se registran todos los ingresos y los gastos. Mantienen al día el pago sus proveedores, al igual que la cobranza de sus clientes y pagos por conceptos de impuestos de rentas y seguros como la CSSS e INS, asimismo se respalda toda la información esencial de la empresa, y la deuda de la empresa es reducida, rondando el 10% de los activos.

Respecto al área de “sostenibilidad” la mayoría de criterios valorados como políticas, principios y códigos de conducta para procurar prácticas éticas y de responsabilidad social, se tratan de desarrollar en la práctica, sin embargo, no se manejan de manera formal. No obstante, otros aspectos como el impacto con la comunidad, es un elemento reconocido por la empresa, participando e involucrándose con la mismas a través de charlas sobre eficiencia energéticas, donaciones y aceptación de practicantes de colegios técnicos de la comunidad.

La evaluación de los proveedores en relación a criterios de sostenibilidad y responsabilidad social, no se pueden desarrollar necesariamente, debido a que se dan casos en el que no existe posibilidad de elección más que de uno. No existe un estudio de impacto ambiental y acciones de mitigación de los impactos, sin embargo, se clasifican los residuos, y se trata de ahorrar recursos como el agua y la electricidad.

c. EMPRESA #11.

A nivel general esta empresa está compuesta por 15 empleados, de estos solo una es mujer y los restantes 14 son hombres, al ser una empresa enfocada en tecnología únicamente tres personas realizan acciones propiamente administrativas, y el resto corresponden a funcionarios operativos. La misma corresponde a una “pequeña” empresa con características de una empresa “desarrollada”, ubicada en el sector de “servicios”, y el subsector de “TICS”.

En el (gráfico 3.5, anexo) indica el comportamiento de las notas obtenidas por cada una de las áreas evaluadas y su nota general. Las notas indican por ejemplo que en el área de planificación los principales factores que incidieron en un desempeño positivo de la empresa fueron la claridad que tiene respecto a su propuesta de valor, enfocada en la

venta de licencias de software, mantenimiento y soporte de software y hardware, con respuesta las 24 horas.

Por otro lado, el establecimiento de una misión es un factor parcialmente desarrollado, debido a que se puede encontrar de manera formal, escrita y en su página, sin embargo, no responde necesariamente a los tres criterios considerados en este aspecto, ¿Qué ofrece?, ¿A quién?, ¿Y cómo se ofrece? El establecimiento de objetivos es un aspecto parcialmente desarrollado ya que establece un objetivo central de manera formal, no obstante, otros objetivos como mejorar la experiencia de los clientes en el área de TICS, y brindar servicios de calidad con un tiempo de respuesta inmediata, no son claros y no cuentan con indicadores verificables.

Además, tiene conocimiento de factores internos y externos que afectan la empresa (FODA). Dentro de las fortalezas y oportunidades se rescatan las capacidades técnicas y profesionales de sus empleados, bilingües y formados en el área de TICS, buen ambiente laboral, equipos y tecnologías modernos, la capacidad de respuesta y potencial de crecimiento. Por otra parte, en debilidades y amenazas se pueden mencionar la ubicación de la empresa y la competencia que tienen tendencia a vender el mismo servicio y las licencias, a precios menores que el acordado por el fabricante.

En relación al área comercial, no es uno de sus criterios con la mejor calificación sin embargo se encuentra en un desarrollo óptimo dentro de lo considerable. Como aspectos positivos se puede rescatar que la empresa reconoce a sus clientes, los segmenta y clasifica de manera formal para darles seguimiento. La empresa conoce su negocio, incluyendo participación en el mercado, crecimiento y potencial futuro, así como su rentabilidad, por lo que es un elemento ampliamente desarrollado.

Por ejemplo, maneja proyecciones de Merlink que indican un posicionamiento del 30% en el mercado, asimismo dispone de datos financieros que evidencian un crecimiento y potencial anual del 15%. Además, la empresa tiene experiencia de una venta en Belice, y está muy interesada en expandirse a otros mercados, ya sea de centro, sur o Norteamérica. Sin embargo, la empresa no maneja información sobre condiciones de acceso a estos mercados, cual es un factor que incidió negativamente en esta área

Ya en el área de procesos, la empresa cuenta con la infraestructura y equipos de última tecnología necesarios para brindar un servicio de calidad y en el tiempo adecuado, entre ellos las computadoras y servidores. Además, reconoce los recursos claves para realizar su actividad, los mismos corresponden principalmente a la conexión eficiente a internet de alta velocidad, plataformas digitales de comunicación, y la electricidad, sin omitir el equipo y el personal capacitado en el área.

Asimismo, la empresa tiene claridad del tiempo que necesita para brindar sus servicios, dependiendo de cuál sea, como la venta e instalación de licencias de software, u soporte y mantenimiento de hardware, lo que puede variar de minutos a días. En el área de la calidad se verifica el producto y los servicios a través de un seguimiento por un tiempo determinado, para valorar el rendimiento y calidad, ya sea del software instalado o el servicio de mantenimiento, aunque este no sea un procedimiento necesariamente registrado.

En el caso del software ya vienen con los estándares y certificados de calidad desde el fabricante, y los servicios de soporte técnico siguen un procedimiento técnico, relacionado a este aspecto, la empresa es socia autorizada de los diferentes fabricantes como Microsoft, GlobalSign, HP, DELL, EseT, AVG, Lenovo Acronis, y otros. Por otra parte, a nivel interno en cuanto a gestión de procesos, no se cuenta un certificado ISO, o similar.

A nivel financiero según los datos, en la empresa es un área ampliamente desarrollada, principalmente porque toda la contabilidad se desarrolla de manera digital, de hecho, la empresa se encuentra en tributación digital, por lo que las actividades contables/financieras de la empresa como el registro de los ingresos, gastos, facturas, tributación y demás informes se dan de manera digital, no obstante hay que señalar que la contabilidad, es un servicio subcontratado.

Además, la empresa tiene un control adecuado en cuanto a pago de sus proveedores, cobro de clientes, y se mantiene al día en relación al pago de responsabilidades tributarias, deudas, cargas sociales, y seguros. Adicional a esto es importante rescatar que la empresa adquirió una deuda de alrededor del 40% de sus activos, relacionados a equipos y modernización de las instalaciones.

Por último, en relación al área de “sostenibilidad” a nivel interno la empresa no cuenta de manera formal, con un documento, en el cual se incluyan los valores, principios y códigos de conducta por los cuales se rija la empresa para procurar prácticas éticas y de responsabilidad social. Sin embargo, la empresa señala que sus socios fabricantes los obligan a firmar códigos de conducta como antifraude, y otros procedimientos, además procura evitar en la práctica todo trato discriminatorio y fomentar prácticas de responsabilidad social.

La empresa tiene un impacto positivo en la comunidad, con prácticas como prestar sus instalaciones para actividades comunales, dar servicios de charlas, consultoría gratuita o descuentos del 50% a instituciones públicas locales. En materia ambiental, procura desarrollar prácticas responsables como ahorrar agua y electricidad, utilizar equipos certificados como eficientes en uso de recursos como electricidad, y reciclables. Al igual que la mayoría de empresas diagnosticadas, en este caso la sostenibilidad es un elemento poco desarrollado, sobre todo porque no se establecen estas prácticas de manera formal.

SECCIÓN IV

RECOMENDACIONES SOBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA A LAS EMPRESAS.

Esta sección responde a un tercer objetivo específico, el cual trata de poner en contexto aquellas posibilidades de mejora identificadas inicialmente dentro de las empresas mapeadas, y que pudieran estar relacionadas a sus niveles de desarrollo en áreas específicas o criterios evaluados. La misma es congruente a la información y el análisis de los datos presentados a lo largo de las unidades anteriores.

El planteamiento de este objetivo está en función de que la participación del practicante en el proceso de retroalimentación entre las partes, contribuya con PROCOMER a través de la DEN, cumplir con su función de facilitador para que las empresas puedan posicionarse y acceder a mercados internacionales, y al mismo tiempo que las empresas, mediante estas recomendaciones puedan mejorar o potenciar su desarrollo, y así facilitar el proceso de internacionalización.

Es importante aclarar que el proceso retroalimentación con las empresas se debía realizar después de un análisis previo de la información por parte del practicante, y posterior al análisis correspondiente de las personas responsables del proyecto en PROCOMER, aspecto que la misma institución como última etapa del proyecto tenía el compromiso de realizar. Por lo tanto, este análisis corresponde a un aporte preliminar, por parte del practicante, donde se presenta una aproximación de aquellos aspectos que las empresas deberían mejorar o potenciar.

A. VALORACIÓN GENERAL SEGÚN ÁREAS ANALIZADAS.

Concretamente en este aspecto, si seguimos el criterio de evaluación en cada pregunta de la herramienta de diagnóstico, que determinaba que los elementos valorados con notas de (o) no estaban desarrollados, de (0-59) eran escasamente desarrollados, de (60-89) parcialmente desarrollados, y de (90-100) ampliamente desarrollados, y si además consideramos el promedio general obtenido por cada área en las diferentes empresas, inicialmente se puede determinar que la planificación, es un elemento parcialmente desarrollado en 7 empresas con notas entre (60%-84%) y 6 la tienen ampliamente desarrollada con notas que superan el (90%).

Por otra parte, el aspecto “comercial” es un área escasamente desarrollada en 5 de las 13 empresas diagnosticadas, con notas que van del (31,3% al 57,8%), y en las 8, restantes todavía es un elemento parcialmente desarrollado con calificaciones entre (60,6% y 87,1%). En cuanto a “proceso”, en una empresa aún es un área escasamente desarrollada con una nota de (36,6%), y en 8 está parcialmente desarrollada, con notas entre el (65% y 86,6%), mientras que en 4 es un aspecto ampliamente desarrollado obteniendo calificaciones de (93% a 100%).

En relación a la “calidad”, la mayoría de empresas todavía tienen esta área escasamente desarrollada, donde un total de 7 obtuvieron notas entre (44% y 50%), en 5 está parcialmente desarrollada con notas entre el (66% y 84%), y solo en 1 es un elemento ampliamente desarrollado con una nota (92%). Ya en al área “administrativa/financiera” de las 13 empresas diagnosticadas 10 tienen este aspecto parcialmente desarrollado promediando calificación entre (67,3% y 88%), mientras que en 2 está ampliamente desarrollado, con notas entre (90,6% y 94%).

Finalmente, en el área de sostenibilidad se puede afirmar que, del total de empresas mapeadas, la mayoría, aproximadamente 11, todavía tienen escasamente desarrollado este aspecto, obteniendo notas entre (23,7% y 52,5%), y en las 2 restantes, aún está parcialmente desarrollado, alcanzando calificaciones entre (72,5% y 80%).

B. ASPECTOS A VALORAR SEGÚN ÁREAS ANALIZADAS.

1. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN PLANIFICACIÓN.

En congruencia con lo anterior se puede decir que en las empresas la planificación todavía es un área parcialmente desarrollada, por lo cual para que haya una mejor planificación dentro de las empresas hace falta, establecer de manera formal (documentada) y clara, la misión y los objetivos, así como desarrollar indicadores medibles que permitan evidenciar el cumplimiento de los objetivos, y seguir líneas estratégicas de acción.

2. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA RELACIÓN COMERCIAL.

Respecto al ámbito comercial, también hace falta desarrollar registros con información clara y estructurada, como estudios de mercado, estadísticas y proyecciones sobre la participación en el mercado, crecimiento, potencial futuro, y rentabilidad de las empresas. Además, ya que la mayoría de empresas están interesadas exportar a otros mercados, es necesario que las mismas indaguen y manejen información sobre las condiciones de acceso a los mercados internacionales, como contexto arancelario, condiciones de mercado, competidores, estándares de calidad, y demás aspectos logísticos de exportación.

3. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN PROCESOS.

Por otra parte, en el área de procesos las mismas personas consultadas indican que a pesar de que cuentan infraestructura y equipos adecuados para sus procesos, una mayor inversión en estos rubros podría potenciar su desarrollo en capacidad productiva o desarrollo de sus servicios. Otro elemento determinante en este ámbito es la necesidad de planificar adecuadamente los procesos y tiempo de producción, ya que no siempre son registrados y valorados para verificar que los productos o servicios finales cumplen con características de calidad óptima y tiempo de respuesta adecuado para sus clientes.

4. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN CALIDAD.

En cuanto a “calidad” es necesario que las empresas mejoren sus estándares de calidad no solo del producto o servicio concreto, si no más a nivel de gestión administrativa y productiva, que garanticen la eficiencia y calidad, ya que se pudo constatar que de todas las empresas diagnosticadas solo 2 cuentan con certificados de calidad ISO, en tanto los productos y (o) servicios no siempre tienen un certificado de calidad concreto, por ejemplo, de las 13 empresas, solo 4 tienen algún tipo de certificados de calidad, y en el mayor de los casos esto se da porque son importadoras, y por tanto estos certificados, ya vienen incluidos desde el fabricante.

5. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL ÁREA FINANCIERA/ADMINISTRATIVA.

Sobre la parte “administrativa/financiera”, es importante que las empresas realicen un mejor proceso de presentación y discusión de aspectos como el estado de resultado, donde se evidencia un elemento determinante como lo es el desempeño financiero de las empresas, esto porque en mayor medida los estados financieros se presentan en un periodo muy amplio como anual, y no se discuten ampliamente para permitir dar un mejor seguimiento y planificación.

Asimismo, es recomendable una mayor incorporación de tecnologías aplicadas al aspecto administrativo-financiero, para el registro digital de sus actividades financieras, resguardo y respaldo de la información vital de las empresas, y de este modo tener procesos contables automatizados, y permitir el desarrollo por ejemplo de responsabilidades tributarias de forma digital dentro de las empresas.

6. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN SOSTENIBILIDAD.

Como último elemento en el área de “sostenibilidad, de acuerdo a los datos e información recolectada, es claro que las empresas necesitan desarrollar mecanismos formales para incorporar prácticas de responsabilidad social y protección al medio ambiente. Por ejemplo, es necesario establecer de manera documentada, los principios, valores y códigos de conducta sobre políticas que rigen la organización para implementar acciones de responsabilidad social.

Igualmente es conveniente desarrollar de manera formal un programa de clasificación de residuos, realizar estudios de impacto ambiental y establecer políticas o programas que respondan una mejor comunicación, coordinación, y formación de alianzas estratégicas con la comunidad para contribuir con el desarrollo local, es decir que las empresas tengan una mayor consideración del impacto que producen sus actividades económicas en las comunidades donde se desarrollan. Aunque es importante indicar que este es un aspecto que en la mayoría de empresas diagnosticadas tratan de desarrollar en la práctica.

SECCIÓN V

ANÁLISIS DE MEJORA A LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO.

Esta sección corresponde a una etapa donde se propuso como objetivo establecer un análisis de mejora a la herramienta utilizada para realizar los diagnósticos empresariales. Esto se planteó con el propósito de que el practicante pudiera emitir criterio sobre como contribuir a la mejora de la herramienta de diagnóstico, y al mismo tiempo contribuir con el desarrollo de un proceso de mapeo y análisis de las empresas de manera más efectiva.

A. ASPECTOS CONSIDERADOS PARA EL ANÁLISIS.

1. PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN.

Para lo anterior, inicialmente a través del desarrollo de un proceso de inducción y capacitación sobre las herramientas de diagnóstico, involucrando trabajo de campo, se realizó un proceso de retroalimentación entre el practicante y la persona responsable (guía institucional) dentro de PROCOMER. En este se discutieron diferentes elementos abordados en la herramienta de diagnóstico, así como la orientación de las preguntas según la DEN.

Con esto se procuraba que, a través de un proceso de retroalimentación entre las partes involucradas en el proyecto, sobre la herramienta de diagnóstico, y el proceso en sí de los diagnósticos empresariales, el practicante tuviera un mejor entendimiento de lo que se planteaba en la herramienta, y pudiera aportar ideas de cómo mejorar y abordar de manera efectiva las empresas, contribuyendo en la obtención de datos más reales.

Por consiguiente, con ello también se lograba que a la hora de hacer los cuestionamientos a las empresas se pudiera tener claridad de lo que se preguntaba, y así facilitar una retroalimentación clara respecto a dudas realizadas por las personas consultadas, promoviendo la obtención de datos e información fiable, asimismo permitió contribuir en el desarrollo de un proceso acorde a las expectativas de PROCOMER.

2. TRABAJO DE CAMPO.

Como segundo aspecto se puede mencionar, que con el avance en el trabajo de campo el practicante fue obteniendo experiencia en la aplicación de la herramienta de diagnóstico y el proceso de análisis y mapeo de las empresas, lo que le permitió evidenciar elementos o criterios para valorar las respuestas de ciertas preguntas, que no necesariamente se adaptaban al perfil de empresas determinadas.

Por lo tanto con esto el practicante pudo poner en perspectiva dificultades o inconvenientes encontrados a la hora de aplicar la herramienta de diagnóstico, y con ello tuvo la oportunidad de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y la experiencia adquirida con el trabajo de campo, participar en la emisión de criterio, sobre cuál era la mejor forma de orientar y plantear las preguntas, esto para que las personas consultadas las entendieran mejor, y que este tuviera la oportunidad de brindar un proceso de retroalimentación preliminar de manera clara.

De esta manera, con el proceso de inducción y el trabajo de campo se sumaban y se discutían con la guía institucional aquellos aspectos o elementos que generaban alguna duda respecto a la realización de un correcto diagnóstico. Los resultados de este proceso de retroalimentación entre la guía institucional y el practicante, posteriormente servían de insumos para orientar de manera más efectiva los criterios para valorar las respuestas de ciertas preguntas planteadas, mejorar la herramienta de diagnóstico y el proceso en sí.

3. REPORTE, INFORMES Y PRESENTACIONES.

Como último aspecto, y ligado al proceso anterior se realizaron pequeños reportes del acontecer general del diagnóstico por cada empresa que se mapeaba, aquí se aportaba información relacionada a la apertura, dudas y consultas de las personas entrevistadas, esto respecto a las preguntas y el proceso de diagnóstico y mapeo de las empresas,

asimismo se agregaba datos preliminares, otras consultas y aclaraciones, que sirvieron de insumos para el análisis de la herramienta de diagnóstico.

Además, ligado a parte del proceso de evaluación, se acogieron los informes y presentaciones semanales de los resultados generados de los diagnósticos, que fueron usados como insumos para hacer un análisis de la herramienta y del proceso de diagnóstico. Como parte de este aporte, permitió identificar nuevos elementos que podía mejorarse, a través de la contribución de las personas consultadas.

Así por ejemplo como parte normal del desarrollo de los diagnósticos al terminar cada reunión, se procedía a establecer un periodo de consultas y aclaraciones, respecto a la herramienta y el proceso. Además, se realizaba un aporte preliminar sobre los principales resultados obtenidos por las empresas, en este pequeño proceso de retroalimentación entre el consultor y la empresa, propicio que se abordaran otros aspectos como las experiencias y expectativas que tenían las empresas respecto a este proceso con PROCOMER.

B. ELEMENTOS DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO CON POSIBILIDAD DE MEJORA.

Por lo general las empresas se muestran muy interesadas en que las tomen en cuenta para sumarlas a procesos de encadenamientos productivos, sin embargo, tienen duda, de los pasos y las etapas posteriores a los diagnósticos empresariales. Otros elementos abordados en esta etapa se incluyen como información relevante que contribuyen al que el desarrollo de este y otros procesos similares sean más efectivos al tomar en cuenta los aportes, positivos o negativos emitidos por las empresas.

1. INCORPORACIÓN DE NUEVOS ELEMENTOS DE ANÁLISIS.

Es importante indicar que, como parte de este proceso de mejora a la herramienta de diagnóstico, por parte de PROCOMER en algunos de los criterios, se incorporaron de manera formal nuevos aspectos a valorar, esto sobre todo para las empresas ubicadas en el subsector de metalmecánica. Por ejemplo, en los datos generales se agregó la necesidad de un mayor detalle de los productos, y servicios que desarrollan las empresas ubicadas en la industria metalmecánica.

Asimismo, en planificación se agregó la valoración de un nuevo criterio relacionado a factores (tecnológicos, productivos, financieros, recursos humanos, etc...) que le están impidiendo aumentar la capacidad instalada de las empresas, y en el área comercial se mejoraron aspectos relacionados al ámbito de exportación, como los motivos por los cuales las empresas si exportaba, lo dejaron de hacer.

Así como la descripción de los bienes y servicios comercializados, si la empresa se encontraba encadenada a una empresa de zona franca, si considera clave el factor tecnológico que le permitió ese encadenamiento, factores que le han impedido venderles a empresas de zonas francas, origen de los insumos de producción, y se agregó una nueva área a valorar dentro de la herramienta “tecnología”, incorporación tecnológica en la producción, inversión en tecnología, innovación, y rezago tecnológico.

2. CRITERIOS DE ANÁLISIS EN CIERTAS PREGUNTAS.

En concreto y de acuerdo a cada una de la áreas valoradas en la herramienta de diagnóstico, Planificación-Relación comercial, Proceso, Calidad, Financiero/Administrativo, y sostenibilidad, dentro de aquellos aspectos o elementos que se pudieron identificar que presentaban algún inconveniente, para realizar de manera efectiva los diagnósticos, a empresas específicas, se pueden mencionar en primera instancia del área comercial, la pregunta 2.8 y los subsiguientes cuestionamientos relativos, (2.9-2.10-2.12-2.13-2.14-2.15), tanto de la herramienta orientada en servicios como de bienes.

Estos elementos, respecto a que si la empresa exporta, tiene interés, maneja conocimiento sobre condiciones de acceso a mercados internacionales, estándares de calidad, logística, planes y presupuestos para abordar nuevos mercados, hay que valorarlos mejor en empresas (#2, #3, #5), que actúan como distribuidoras, ya que los cuestionamientos o la forma en que se valoran no se adaptaban completamente al perfil de estas empresas, esto debido a que por su actividad, por lo general indican no estar interesadas en exportar, por lo tanto las preguntas posteriores no aplican necesariamente.

En general, esto se debe a que, al ser estas distribuidoras de bienes específicos de algún fabricante, los mismos tienen otras empresas distribuidoras en otros países, por lo cual resulta objetivo pensar que estas no exportan porque les resultaría innecesario o contraproducente, aspectos que las mismas empresas señalaban durante el diagnóstico. Esto es importante señalarlo porque ello incidía en la nota que podía obtener la empresa, y por ende en la oportunidad de acceder a procesos de encadenamientos.

Por otra parte en el área de “proceso”, las variables como flujos de proceso y eficiencia, incorporación de materiales aptos para el procesamiento, automatización, procesos controlados y regidos por altos estándares de calidad y eficiencia, consideradas en la pregunta 3.1, eran básicamente los mismos en la herramienta de diagnóstico, tanto de bienes, como de servicios, por lo tanto en empresas con perfiles concretos como las de distribución ya mencionados, estos criterios para calificar o valorar si el aspecto de infraestructura y equipos, estaba nada o ampliamente desarrollados, no se ajustan adecuadamente porque no realizan ningún proceso productivo.

En esta misma área de “procesos”, respecto a que, si las empresas conocen el tiempo y recursos, que toma el proceso y las etapas para la prestación del servicio o producción del bien, (3.3, 3.4), dependiendo de algunas empresas pueden estar sujetos a cambios constantes, y dependen del tamaño de pedidos, y las partes o piezas que tengan que producir, como en el caso de las empresas que realizan servicios de mantenimiento, o las que brindan servicios en líneas o licencias de software.

Por lo cual en este caso las variables como la definición formal (documentada) del tiempo en el proceso productivo sobre todo por unidad, y la planificación diaria a producir, utilizados en la herramienta para medir el nivel de desarrollo en este aspecto puede que no se ajuste adecuadamente al perfil de ciertas empresas. Por otra parte, en el área de “calidad”, concretamente en la pregunta 4.2 sobre la existencia de un mecanismo para probar si los procesos cumplen con las características de diseño del producto/servicio antes de ejecutar la producción y posterior entrega al cliente, las variables utilizadas para calificar este aspecto también son iguales en ambas herramientas.

Por lo tanto, los criterios que se siguen para valorar si es un elemento nada o ampliamente desarrollado, tales como si existe un procedimiento de prueba antes de la producción del producto/servicio, no procede en caso de que una empresa no produzca nada, por lo cual la pregunta tubo que replantearse para aquellas empresas que compran productos terminados para revenderlos, ya que no puede probar procesos productivos, solo del producto final.

Como últimos elementos a rescatar, en el área de sostenibilidad de las empresas, específicamente en la pregunta 6.2 sobre la aplicación de medidas para evitar tratos discriminatorios dentro de la empresa, el criterio que determina, es un aspecto no desarrollado, indica que la empresa no sigue la legislación nacional e internacional, respecto a la no discriminación por género, raza, religión, discapacidad u otro.

No obstante, el hecho de que las empresas, no lo establezcan de manera formal, no necesariamente evidencian un incumplimiento de las leyes, ya que en algunos casos suele desarrollarse en la práctica. Por lo que sería conveniente replantear este criterio, y durante los diagnósticos debió valorarse diferente. Del mismo modo ocurre con el criterio de la pregunta 6.3 que indica un incumplimiento de la ley respecto a la existencia de un programa de salud ocupacional, si este no se encuentra de manera formal. A este último también hay que sumarle, que depende en gran medida de la actividad, del tamaño, y el personal de la empresa.

Por otra parte, en la pregunta 6.4, respecto a que si la empresa conoce de su impacto en la comunidad donde se desarrolla, es importante considerar que muchas empresas establecen comunicación y programas conjuntos con instituciones públicas y organizaciones comunales, sin embargo, no tienen establecidos procedimientos formales. Por lo cual fue necesario examinar los criterios que determinan si este es un aspecto nada o ampliamente desarrollado dentro de las empresas, ya que estos valoraban de forma positiva solo si estos procedimientos estaban establecidos de manera formal.

Como elemento final a rescatar, en la pregunta 6.5 se evalúa si las empresas cuentan con parámetros de evaluación y selección de personal basados en eficiencia, calidad, responsabilidad social e impacto ambiental, no obstante, estos parámetros, sobre todo los dos últimos, las empresas no siempre los pueden cumplir. Esto porque las empresas

señalan que, en algunos casos esto no es posible, debido a que no tienen mayor elección que uno o dos proveedores, que suelen ser los únicos que les proveen de algún insumo, materia prima determinada.

3. ORDEN Y REDACCIÓN DE PREGUNTAS CONCRETAS.

Refiriéndose concretamente al orden de las preguntas en la herramienta, para seguir una línea conductora, y que las personas consultadas tengan una mejor comprensión, se señaló la conveniente de replantear la ubicación de la pregunta 2.14 en la herramienta orientada en bienes, respecto a que, si las empresas firman contratos con clientes extranjeros, ubicando la misma después de la 2.8 donde se cuestiona sobre si las empresas exportan.

Relacionado al aspecto anterior, la pregunta 2.16 orientada en la consideración de gastos de comercialización por parte de las empresas, debería ser un aspecto incorporado a la pregunta 2.15, en la que se plantea si las empresas en caso de mostrar interés por exportar, tienen un plan preestablecido donde se incorpora un presupuesto, para valorar los costos de apertura a un mercado de exportación internacional.

En relación al área financiera/administrativa, es importante indicar que sería apropiado replantear la redacción y el orden de la pregunta (5.13) relacionada al conocimiento y apropiación de avances tecnológicos, la (5.14) que valora la existencia de un departamento de informática, y la (5.15) que evalúa la presencia de personal calificado en desarrollo y mantenimiento de sistemas informáticos.

Es recomendable en este aspecto, en primera instancia valorar el orden de las preguntas, ya que en ambas herramientas (bienes y servicios) las tres hacen referencia a un mismo tema, sin embargo, su orden no favorece seguir una línea conductora para evitar una confusión de las personas consultadas. En esta dirección resultaría conveniente iniciar por preguntar si en la empresa existe un departamento de informática o es subcontratado (5.14), luego evaluar la existencia de un personal con experiencia en el desarrollo y mantenimiento de los sistemas informáticos (5.15), y después determinar si la empresa tiene acceso a alguna información de avances en tecnología y en la actividad que realiza (5.13).

Respecto a la redacción de la misma forma es recomendable examinar la forma en que están redactadas las preguntas (5.14, 5.15), esto porque, tanto la pregunta 5.14 como la 5.15, en la redacción hacen referencia a la existencia de personal capacitado en el área tecnológica, sin embargo, como señalo en el fondo las dos cuestionan aspectos diferentes, ya que una se orienta en determinar que si existe un departamento de informática y la otra en que si en el área hay personal capacitado.

Como vemos con este análisis, se descubrió que varias preguntas tienen oportunidades de mejora, sobre todo en lo que se refiere a la redacción y al orden en que se establecieron, asimismo los criterios de análisis que miden el nivel de desarrollo de ciertas variables examinadas en las preguntas, pueden no ajustarse al perfil de ciertas empresas, y podrían mejorarse o replantearse de otra manera. Y respecto al proceso de diagnóstico en sí, el aporte preliminar de los procesos de retroalimentación entre las partes, señalan elementos nuevos que podría agregarse o mejorar.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A. CONCLUSIONES.

1. EMPRESAS DIAGNOSTICADAS.

En conclusión, en primera instancia y congruente a los dos primeros objetivos de este proyecto, se mapearon y diagnosticaron 13 PYME, 8 ubicadas en el sector de servicios y 5 de bienes. Estas se ubican en la industria especializada (3), alimentos (2), TICS (2), y tecnologías verdes (1), asimismo por sus actividades 5 empresas no se pudieron ubicar en una sub-categoría específica señalada por la herramienta de diagnóstico. La mayoría fueron pequeñas empresas con (9) casos, (3) micro y una (1) mediana, todas distribuidas en (7) cantones sobre todo del Gran Área Metropolitana.

De este modo, con el aporte de esta práctica se logró contribuir con el propósito de PROCOMER al desarrollar este proyecto, el cual era poder abarcar un número significativo de empresas, para analizar si estaban en condiciones de acceder a procesos de encadenamientos productivos a través de las (DEN), contribuyendo al cumplimiento de la función principal de PROCOMER como facilitador de acceso a los mercados internacionales por parte de las empresas nacionales.

2. EMPRESAS APTAS PARA PROCESOS DE ENCADENAMIENTOS.

En concreto de estas 13 empresas, según la información y datos recolectados aproximadamente el 76% (10) casos, no cumplieron con las expectativas de PROCOMER, en cuanto a condiciones óptimas en estándares de calidad para incorporarlas a procesos de encadenamientos. En tanto solo 3 (23%) obtuvieron una nota entre (83,76% y 87,07%) mostrando un importante desarrollo en sus áreas de gestión administrativa y productiva, evidenciando estándares de calidad óptimos para ayudarlas a internacionalizarse de manera directa, o sumarlas a procesos de encadenamientos con PROCOMER.

a. FACTORES NEGATIVOS.

Dentro de los factores que mediaron para que tan pocas empresas calificaran a procesos de encadenamientos se identificaron la falta de registro formal de procedimientos y procesos (administrativos y productivos), tales como el establecimiento de misión, objetivos, políticas de responsabilidad social y ambiental, control en el tiempos de producción, estadísticas sobre estudios de mercado, proyecciones de rentabilidad y, potencial de las empresas, en muchos casos sin indicadores que permitan validar procesos y procedimientos, cumplir objetivos, y seguir líneas estratégicas de acción.

Otros aspectos, como el desconocimiento sobre las condiciones de acceso a los mercados internacionales, contexto arancelario, competidores, estándares de calidad, y demás aspectos logísticos de exportación. Además, se evidencia una reducida inversión en infraestructura y equipos productivos, y la necesidad de mejorar y validar estándares de calidad con certificaciones, ya como los datos indican solo dos empresas (#5, #8) están certificadas ISO 9001.

Por otra parte, la incorporación de tecnologías aplicadas a la gestión administrativa o productiva es reducida, ya que la mayoría subcontratan servicios informáticos, y sus sistemas de registro acciones financieras, resguardo y respaldo de información vital, suelen ser sistemas convencionales. En este aspecto se pudo comprobar por ejemplo que solo una empresa (#11), tenía sistemas financieros totalmente digitalizados que le permitía tributar a través de tributación digital.

i. Características empresas no aptas para encadenamientos productivos.

En congruencia con la información anterior, se puede determinar que las empresas con estas características, por lo general son micro y pequeñas empresas, con niveles de desarrollo y estándares de calidad bajos. Además, suelen estar compuestas por poco personal, en el mayor de los casos son dirigidas y administradas por familiares. Asimismo, poseen recursos de capital y productivos reducidos que les impiden potenciar su crecimiento y desarrollo a través de la inversión con recursos propios, o responder a altos niveles productivos.

b. FACTORES POSITIVOS.

En contraste aquellas empresas que obtuvieron los estándares de calidad adecuados, fue porque las mismas reconocen e intervienen positivamente sobre diferentes factores tanto internos como externos que afectan su desarrollo, y crecimiento. Por ejemplo, presentan un importante desarrollo en variables como el establecimiento de procedimientos administrativos y procesos productivos formales, con indicadores que verifican y miden el nivel de cumplimiento de los objetivos y seguimiento de líneas estratégicas, sobre todo en aquellas que manejan certificaciones ISO.

Por ejemplo, en materia comercial reconocen y segmentan sus clientes, manejan información sobre competidores y su posición en mercado, suelen manejar indicadores como datos estadísticos con proyecciones de crecimiento y potencial futuro. En aspectos de entrada a mercados internacionales, tienen conocimiento parcial sobre condiciones de acceso y logística de exportación, esto porque tienen alguna experiencia en exportar sus bienes o servicios, y ya han desarrollado acercamientos previos a ciertos mercados de interés.

Asimismo, en elementos de procesos, la infraestructura y equipos han sido actualizados, en algunos casos son de última tecnología, cuentan con departamentos informáticos, e incorporan innovación tecnológica a sus procesos de gestión administrativa y productiva, tales como sistemas de registro de inventarios, y financieros digitales, manejo actualizado de información vital de la empresa en servidores, y la nube.

Además, la mayoría de sus procesos son registrados a través de departamentos fijos, manejan mecanismos de control de servicios o productos terminados, realizados mediante mediciones manuales o que las mismas máquinas, que hacen parte del proceso productivo realizan. Igualmente se puede encontrar una adecuada planificación financiera, y cumplen con sus responsabilidades tributarias, seguros y cargas sociales.

Es importante indicar que estos aspectos no están cien por ciento desarrollados en estas empresas, pero presentan un importante adelanto respecto a aquellas que no cumplen con condiciones de desarrollo y estándares de calidad óptimos dispuestos por PROCOMER. Respecto a las mismas, por lo general son empresas medianas, aunque suelen haber casos concretos que corresponden a pequeñas empresas con un grado de desarrollo importante. También es necesario señalar que, según los datos en todas las empresas diagnosticadas, el criterio medioambiental es el área menos desarrollada.

i. Características empresas aptas para proceso de encadenamientos productivos.

En línea con lo anterior, las empresas que presentan estándares de calidad óptimos para procesos de encadenamientos productivos, por sus características se componen de una estructura administrativa y productiva más amplia que aquellas que no clasificaron, por ejemplo, un mayor personal y quipo productivo e instalaciones amplias. Además, estas empresas han alcanzado un grado de desarrollo significativo gracias a la inversión, ya sea con recursos propios o mediante financiamiento que les han permitido modernizar sus instalaciones y equipos productivos, logrando responder a un mayor volumen de producción, así como mejorar sus estándares de calidad.

3. PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN CON LAS EMPRESAS.

Como tercer punto a considerar dentro de los principales hallazgos, encontramos que las empresas reconocen sus diferentes falencias y fortalezas señaladas anteriormente, sin embargo, durante el proceso de retroalimentación preliminar, estas mencionan elementos a considerar, tales como los efectos negativos que tiene la importación de productos importados con características similares a los que ofrecen, ya que les impiden competir en precio por el bajo costo que tienen los bienes importados.

Asimismo, reconocen que la incapacidad de inversión de las empresas para mejorar sus procesos productivos o brindar un servicio de mejor calidad, es un factor determinante para crecer. Sin embargo, indican que, a pesar de existir proyectos como Sistema de Banca para el Desarrollo y otras instituciones de apoyo a las MIPYME, sigue existiendo una dificultad para acceder a créditos. Esto en alguna medida se puede deber al desconocimiento y a la poca confianza que tienen las MIPYME en iniciativas como, el de Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD).

Además, algunas empresas mostraron una preocupación por la falta de interés de las empresas ubicadas en las zonas francas, en adquirir sus bienes o servicios. Atribuyen que esto evidencia una falta de cumplimiento de los compromisos adquiridos por las empresas bajo régimen de zonas francas, respecto a la facilitación de encadenamientos productivos. Asimismo, solicitan un mayor apoyo y comunicación con instituciones del Estado para facilitar un proceso de encadenamientos con multinacionales. En esa línea a pesar que reconocen la importancia de este proceso llevado a cabo por PROCOMER, se preocupan porque la iniciativa no cumpla con sus expectativas.

4. ANÁLISIS DE MEJORA A LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO.

Por otra parte, el planteamiento de un proceso de análisis para mejorar la herramienta, proyectado mediante procesos de inducción y capacitación, trabajo de campo, reportes, informes y presentaciones semanales, fue importante para rescatar aquellos elementos que podían ser utilidad para mejorar la realización de los diagnósticos empresariales, el abordaje de las empresas y los procesos de retroalimentación entre las partes interesadas.

Este análisis favoreció generar un espacio de diálogo para entender y mejorar la herramienta de diagnóstico, así como el proceso en sí. Generando insumos importantes como la forma más adecuada de orientar y plantear las preguntas a los consultados, evidenciar elementos o criterios para valorar mejor en las respuestas de ciertas preguntas, que no necesariamente se adaptaban al perfil de empresas determinadas, discutir aspectos o elementos que generaban alguna duda respecto a la realización de un correcto diagnóstico.

También permitió identificar e incorporar nuevos elementos a valorar dentro de la herramienta de diagnóstico, entre ellos la necesidad de solicitar nuevos datos respecto, a información general de las empresas, detalles del producto o servicio, factores productivos u otros, así como considerar el replanteamiento en la redacción y orden de ciertas preguntas, realizar aclaraciones más claras respecto consultas de las personas consultadas, y permitir la contribución de parte de estas.

B. RECOMENDACIONES.

1. PROCESOS INTERNOS EN LAS EMPRESAS.

Respecto a las empresas a nivel interno, en general las notas bajas en áreas concretas de acuerdo a la información recolectada comúnmente indican falta de desarrollo o debilidades que podrían solventarse mediante una mejor planificación/gestión administrativa y productiva, tales como;

- a. Una mayor inversión e infraestructura y equipos productivos que permitan responder a un mayor nivel productivo y mejorar sus estándares de calidad.
- b. Registro formal, con información clara y estructurada de sus procesos productivos y administrativos, e incorporar prácticas de responsabilidad social y protección al medio ambiente de manera formal.
- c. Incorporar a la gestión administrativa y productiva sistemas certificados de calidad como los ISO 9001, que verifiquen los estándares de calidad del servicio o bien que las empresas ofrecen.
- d. La innovación tecnológica en equipos productivos y sistemas de gestión administrativa/financiera; Equipos, sistemas informáticos y financieros actualizados que les permitan controlar y respaldar el flujo de información de las empresas y facilitar sus responsabilidades tributarias.
- e. Actualización sobre conocimientos del mercado local y condiciones de acceso a mercados internacionales; como estudios de mercado, proyecciones, condiciones arancelarias, competidores, tendencias de consumidores, estándares internacionales de calidad, logística de exportación entre otros.

- f. Por otra parte, en aquellas áreas con un importante desarrollo a través de estos mismos mecanismos, con un mayor incentivo y el aporte de instituciones como PROCOMER podrían potenciarse.

2. PROCESO DE DIAGNÓSTICO.

En relación al proceso de los diagnósticos empresariales dirigidos a las PYME desde un enfoque institucional, de acuerdo a la experiencia generada del trabajo de campo, es importante a considerar dos aspectos;

a. DIÁLOGO ENTRE LAS PARTES INTERESADAS Y PARTICIPANTES.

Se entiende la responsabilidad de los profesionales de PROCOMER respecto al proyecto, y se considera el nivel del profesionalismo de los mismos, sin embargo, es necesario considerar generar un dialogo más amplio entre los interesados y participantes, con espacio para intercambiar ideas y criterio profesional para entender y mejorar los mecanismos de diagnóstico, (herramientas cuantitativas y cualitativas), así como el proceso de los diagnósticos empresariales.

Congruente a este aspecto, es importante realizar un proceso seguimiento y evaluación de manera continua, en el que las partes sobre todo entre quienes realizan los diagnósticos y quienes los crearon, y tienen a cargo todo el proyecto, puedan compartir criterios y perspectivas sobre los principales hallazgos generados. Esto con el fin de realizar un proceso de mejora continua, permitiendo realizar un mejor proceso de diagnóstico y obtener datos fiables, así como obtener insumos importantes de mejora para procesos futuros similares.

b. CONSIDERAR FORMALMENTE PERSPECTIVA DE LAS PERSONAS CONSULTADAS.

Por otra es comprensible que los diagnósticos empresariales son un proceso amplio, que requiere tiempo, pero es recomendable propiciar un espacio en el que las personas consultadas que representan las empresas puedan expresar sus perspectivas respecto al proyecto y similares en el que se involucren los encadenamientos productivos, o la internacionalización de las empresas. Esto en razón de que es un elemento que estuvo

disponible, pero que no fue considerado formalmente como parte del proceso de diagnósticos y mapeos de las empresas dentro de la herramienta de diagnóstico.

De acuerdo a las contribuciones de las empresas, parece conveniente e importante otorgar un espacio para que las empresas puedan aportar en sus propias palabras, perspectivas de cuáles son esas cosas que les aquejan, que necesitan, que es lo que verdaderamente esperan de estos procesos, dudas y quejas sobre los procesos de encadenamientos. Es decir, que esperan y necesitan de instituciones como PROCOMER, que les hace falta, cuales consideran son los pasos o mecanismos más eficientes para realizar procesos de encadenamientos con empresas exportadoras, y sobre todo las multinacionales, aportando de manera formal dicha información.

3. PROCESO DE RETROALIMENTACIÓN ENTRE PROCOMER Y LAS EMPRESAS.

En este aspecto es importante señalar que algunas empresas se muestran escépticas respecto al cumplimiento de sus expectativas en relación a la posibilidad de acceder a proceso de encadenamientos a través de este proyecto, así mismo desean tener mayor claridad, e información respecto a estos mecanismos, por ello se recomienda;

- a. Un proceso adecuado de retroalimentación “feedback” entre las empresas y PROCOMER, con una retribución amplia y clara en información sobre lo que conlleva el proceso o los mecanismos de acceso a encadenamientos productivos, esto debido a que las empresas evidencian un claro interés por este proceso, pero no tienen claridad, ni expectativas positivas respecto al cumplimiento del mismo.
- b. Finalmente, en este mismo aspecto es recomendable considerar el potencial de ciertas empresas y darles un mayor seguimiento, ya que por sus falencias en determinadas aéreas no obtuvieron notas positivas según los criterios de PROCOMER, sin embargo, muestran potencial comercial. Por lo cual sería bueno darles un seguimiento para procesos futuros, reflejando un compromiso de la institución por apoyar el desarrollo y la internacionalización de las PYME costarricenses, lo que corresponde a una función propia de la institución, y la preocupación o exigencia de las empresas.

C. ALCANCE DEL PROYECTO.

Como respuesta al planteamiento inicial en relación a que si las MYPYME, cumplen con los estándares de calidad óptimos para incluirlas a procesos de encadenamientos con empresas exportadoras o multinacionales, o bien apoyarlas en su internacionalización de manera directa, de acuerdo a la información recolectada se concluye que mayoría de pymes aun no pueden optar, y no saben cómo acceder a los mercados internacionales.

Lo anterior responde a que sus niveles de desarrollo y estándares de calidad son inadecuados y el conocimiento respecto a las condiciones de acceso a los mercados internacionales son limitados, y sus recursos tanto financieros como productivos les impiden desarrollar nuevos mercados, por lo que la capacidad para responder tanto en volumen como en exigencias de calidad exigidas por las multinacionales y en general por los mercados internacionales, en la mayoría de empresas diagnosticadas es limitada.

Finalmente, como un elemento determinante a rescatar en relación a la importancia del proyecto en general, y de todos los procesos de análisis, es que permitió en la práctica realizar un mejor trabajo de campo en diagnóstico y mapeo de las empresas, y lo más importante, conseguir datos confiables, medibles y oportunos, que le servirán a PROCOMER para la toma de decisiones estratégicas de carácter institucional, con interés nacional. Además, la generación de todo este conocimiento, relacionado al proyecto de “mapeo y diagnóstico de suplidores a nivel nacional” puede servir de insumo para posteriores procesos similares.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.

Ayala, E. 2015. La Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio. Disponible en: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc059.htm>. Consultado el: 10 de setiembre de 2017.

Blanchard, D. 2010. Supply chain management best practices. Edition 2nd. John Wiley & Sons Inc. Hoboken New Jersey 2010. Disponible en: <http://lib.vcomsats.edu.pk/library/MGT563/Course%20Contents/HANDOUTS/SCM%20Best%20Practices.pdf>. Consultado el 11 de octubre de 2017.

Calduch, R. 1991. Capítulo 12. Los actores internacionales (II); Las empresas multinacionales. Relaciones Internacionales. Edit. Ediciones Ciencias Sociales. Madrid, 1991. Disponible

- en: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55159/lib1cap12.pdf>. Consultado el 11 de octubre de 2017.
- El Financiero. 2012. ¿Qué es y cómo se define el modelo de negocios? Disponible en: http://www.elfinancierocr.com/pymes/define-modelo-negocios_0_207579705.html
- Espinosa, R. 2013. La matriz de análisis DAFO (FODA). Disponible en: <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>. Consultado el: 10 de setiembre de 2017.
- INTAL. 2015. Las cadenas globales de valor; Instituto para la Integración de América latina y el Caribe (INTAL); BID. Disponible en: <http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2015/15880.pdf>. Consultado el 10 de octubre de 2017.
- ISO. 2017. ISO 9001:2015. Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Disponible en: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>. Consultado el: 10 de setiembre de 2017.
- ISO. 2017. ISO 26000 - Social Responsibility. Organización Internacional para la Estandarización (ISO). Disponible en: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>. Consultado el: 10 de setiembre de 2017.
- López, A. 2010. La Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group; Managers magazine. Disponible en: <http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/>. Consultado el: 10 de setiembre de 2017.
- MEIC, 2018. Ley N 8262. Ley de fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas y sus reformas. Diario Oficial la Gaceta. Número 94. 17 de mayo de 2002. Disponible en: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/legislacion/pyme/8262.pdf>. Consultado el 11 de octubre de 2017.
- Pereira, Z. 2011. Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. Revista Electrónica Educare, vol. XV, núm. 1, enero-junio, 2011, pp. 15-29 Universidad Nacional Heredia, Costa Rica.
- PROCOMER. 2017. Acerca de PROCOMER; Historia institución. Disponible en: <http://www.procomer.com/es/acerca/quienes-somos>. Consultado el: 30 de julio de 2017.
- PYME Costa Rica, Ventana Única. 2017. ¿Qué es una PYME? Disponible en: <http://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=2>. Consultado el: 10 de octubre de 2017.

RAE. 2017. Globalización. Real Academia Española. Disponible en: <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=globalizaci%C3%B3n>. Consultado el 10 de octubre de 2017.

Romagnoli, S. 2007. Herramientas de Gestión: Diagnostico empresarial. Revista electrónica. Tomado de: http://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_revista-fd_52.pdf

Suesta, V; & J, Tornero. 2002. Descripción de distintas metodologías de diagnóstico empresarial. Universidad Politécnica de Valencia (DISA). Disponible en: <http://www.unizar.es/aeipro/finder/METODOLOGIA%20DE%20PROYECTOS/AB02.htm>. Consultado el: 10 de setiembre de 2017.

ANEXOS.

A.1, Cuadro 1.2 Información general; Institución donde se realizó la Práctica Dirigida.

Nombre de la empresa/institución	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica PROCOMER.
Dirección	Escazú, sobre Autopista Próspero Fernández, costado oeste del Hospital Cima, Complejo Plaza Tempo, piso 3. Apartado postal: 1278-1007. San José, Costa Rica.
Contacto	Asesoría: 800-PROCOMER. Número de Oficina Central: 2505-4700. Línea Telefónica (+506) 7762 6637.
Departamento/unidad de funciones	Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN).
Nombre del supervisor	MA. Sara Herrera Alfaro.
Cargo	Gestora de proyectos I. Dirección de Encadenamientos para la exportación DEN.
Contacto	88-75-11-89/25-05-47-68.
Email	sherrera@procomer.com

Fuente: Elaboración propia, formato tomado como referencia del Manual de Estilo, Escuela de Relaciones Internacionales, UNA.

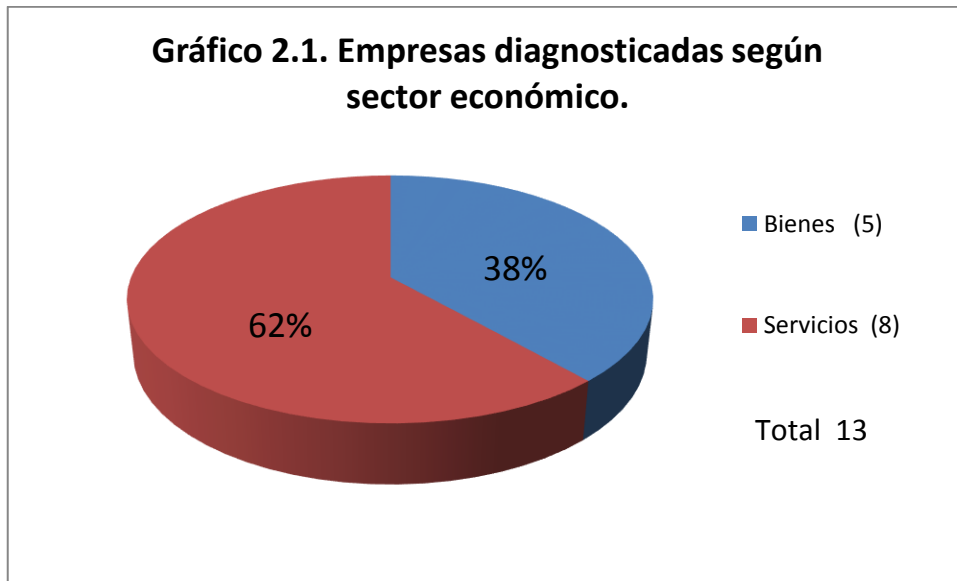
A.2, Cuadro 1.3 Cronograma de actividades Práctica Dirigida. De Junio 2017 a Abril 2018.

Año 2017	ACTIVIDADES.
Junio	
14/06/2017 28/06/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Primera reunión con personal de PROCOMER. Discusión del proyecto, términos y condiciones sobre la práctica-pasantía en la institución. • Firma de contrato. Aporte documentos, coordinación plan de trabajo, inducción, otros.
Julio	
06/07/2017 10/07/2017	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión guía institucional para discutir programación visitas, logística, revisión y consulta sobre herramienta de diagnósticos. Entrenamiento realización de diagnósticos.
Agosto- Diciembre	
01/08/2017 al 15/12/2017	<p>Actividades mensuales;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos de inducción con la guía institucional Dirección de Encadenamientos para la Exportación de PROCOMER. • Trabajo de campo, visita y diagnóstico de empresas acompañado de la guía institucional. • Elaboración y presentación del documento de la Propuesta Trabajo Final de Graduación para la Práctica Dirigida, comité científico de la Escuela de Relaciones Internacionales de la UNA. • Aclaraciones finales sobre dudas de la herramienta de diagnóstico aplicado a las empresas.
56 horas	Distribuidas entre reuniones, y trabajo de campo “proceso de inducción”.
Año 2018	ACTIVIDADES
Enero-Abril	

<p>01/01/2018 27/04/2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio formal de la Práctica Dirigida; Trabajo de campo visita y aplicación herramienta de diagnóstico a las empresas de manera individual. • Proceso de seguimiento y evaluación; <ul style="list-style-type: none"> – Elaboración de informes mensuales sobre los diagnósticos aplicados en cada uno de los meses. – Presentación oral ante la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), sobre los resultados generados de las empresas diagnosticadas en cada uno de los meses, e informe final en abril. • Inicio, ajustes y correcciones del proceso de elaboración y diseño, Informe Final de la Practica Dirigida como Trabajo Final de Graduación.
<p>144 horas</p>	<p>Distribuidas entre diagnósticos, elaboración de informes y presentaciones.</p> <p>Visita 13 empresas</p> <p>104 horas Diagnóstico</p> <p>40 Elaboración informes y presentaciones</p>

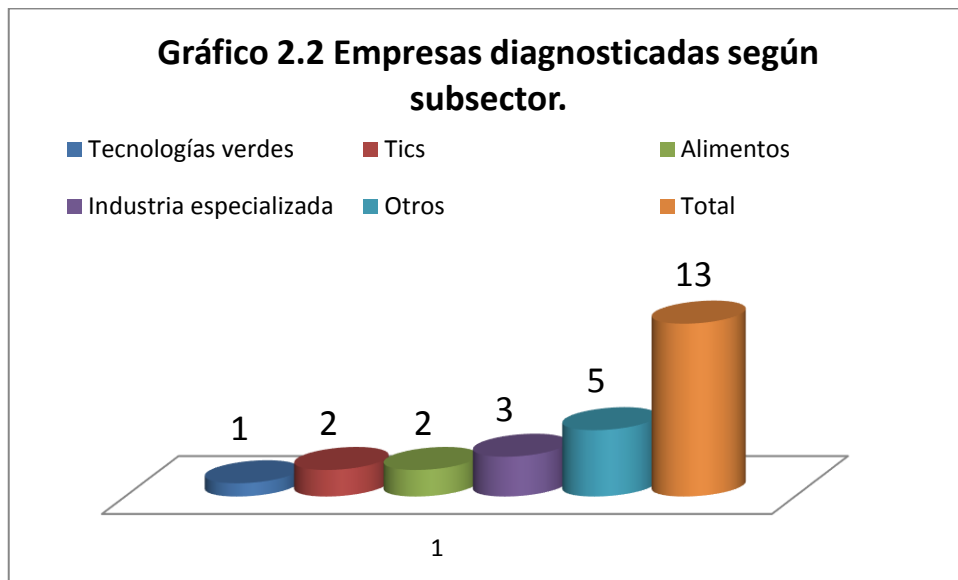
Fuente: Elaboración propia, según planificación conjunta con PROCOMER.

A.3, Gráfico 2.1 Empresas diagnosticadas según sector económico.



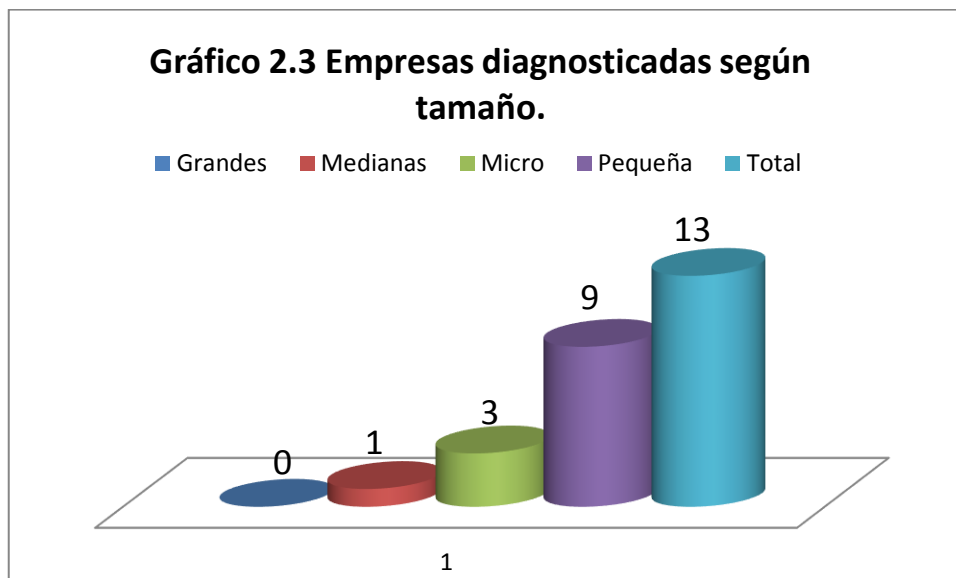
Fuente: Elaboración propia a partir resultados herramientas de diagnóstico. PROCOMER 2018.

A.4, Gráfico 2.2 Empresas diagnosticadas según subsector.



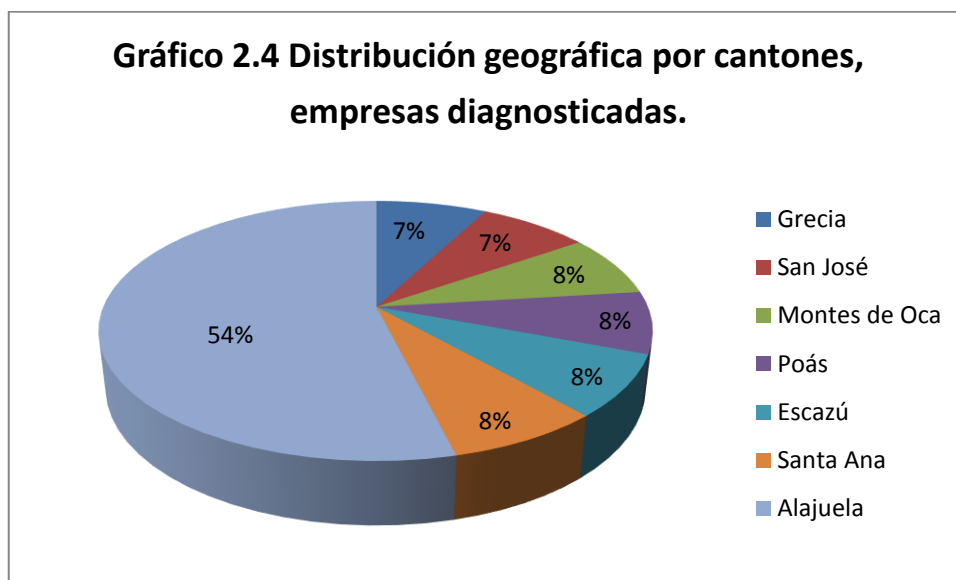
Fuente: Elaboración propia a partir herramienta de diagnóstico. PROCOMER 2018.

A.5, Gráfico. 2.3 Tamaño de las empresas diagnosticadas.



Fuente: Elaboración propia a partir herramienta de diagnóstico. PROCOMER 2018.

A.6, Gráfico 2.4 Distribución geográfica empresas diagnosticadas.



Fuente: Elaboración propia a partir herramienta de diagnóstico. PROCOMER 2018.

A.7, Cuadro 2.1 Categorización empresas; Según Herramienta de diagnóstico PROCOMER (2017).

Sector	Subsector	Producto
Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> - Frutas - Raíces, tubérculos y legumbres - Plantas, flores y follajes - Orgánicos - Frutas exóticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Frutas tradicionales frescas y congeladas. - Yuca y tubérculos, chayote, zanahoria y otras hortalizas. - Productos frescos y congelados con certificación
Industria Especializada	<ul style="list-style-type: none"> - Aeroespacial - Dispositivos médicos - Metalmecánica - Eléctrica y electrónica - Maderas/muebles - Farmacia/OTC - Agroquímicos/fertilizantes - Limpieza - Cuidado personal - Construcción/Ferretería - Empaques/embalajes - Oficina/hogar 	<ul style="list-style-type: none"> - Requerimientos e insumos sector aeroespacial, industria de dispositivos médicos. - Manufacturas de metal. Cables eléctricos, materiales eléctricos, baterías, aparatos eléctricos. - Medicamentos para uso humano y veterinario.
Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Jugos, concentrados, purés, pastas de frutas - Carnes / productos del mar - Lácteos y sucedáneos - Materias primas e insumos - Salsas y preparaciones para salsas - Café - Snacks dulces y salados - Licores y bebidas alcohólicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Harinas, aceites, colorantes, condimentos, saborizadores, estabilizadores, etc. - Galletas, barras, insuflados, chips, fruta deshidratada, etc. - Cerveza, vinos, licores artesanales y no artesanales - Grano, pasta, en polvo, y chocolate

	<ul style="list-style-type: none"> - Cacao y sus preparaciones - Alimentos naturales y con ingredientes superfood - Productos saludables - Productos étnicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentos que contengan ingredientes identificados como superfoods. - Productos con características que responden a: "libre de", "reducido en" o "fortificado". - Productos que responde a un mercado nostálgico, de población inmigrante:
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Tics - Animación digital y videojuegos (productos de base tecnológica) - Servicios globales de salud - Educación - Biotecnología - Tecnologías verdes - Cine - Moda - Franquicias 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Software y aplicaciones/Inteligencia Artificial, marketing digital / VR & AR, BPO, Cloud Service, IoT. - Biotecnología agrícola, ambiental, industrial, marina / Medicina animal, humana / Nanotecnología / I&D

Fuente: Elaboración propia a partir herramienta de diagnóstico. PROCOMER 2018.

A.8, Cuadro 2.2. Categorización empresas para análisis de datos.

Sector	Subsector	Producto
	Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> - Frutas - Raíces, tubérculos y legumbres - Plantas, flores y follajes - Orgánicos - Frutas exóticas
		<ul style="list-style-type: none"> - Aeroespacial - Dispositivos médicos

Bienes	Industria especializada	<ul style="list-style-type: none"> - Metalmecánica - Eléctrica y electrónica - Maderas/muebles - Farmacia/OTC - Agroquímicos/fertilizantes - Limpieza - Cuidado personal - Construcción/Ferretería - Empaques/embalajes - Oficina/hogar
	Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Jugos, concentrados, purés, pastas de frutas - Carnes / productos del mar - Lácteos y sucedáneos - Snacks dulces y salados - Licores y bebidas alcohólicas - Cacao y sus preparaciones - Alimentos naturales y con ingredientes superfood - Productos saludables - Productos étnicos
	Tics	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de Software y aplicaciones/Inteligencia Artificial - Marketing digital / VR & AR, BPO - Cloud Service, IoT.
	Animación y video juegos	<ul style="list-style-type: none"> - Comerciales, Series generales, Series infantiles - Game development Outsourcing - Videojuegos
	Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Turismo de salud

Servicios	globales de salud	
	Educación	– Educación superior
	Bioteología	– Bioteología agrícola, ambiental, industrial, marina – Medicina animal, humana – Nanotecnología – I&D
	Tecnologías verdes	– Construcción sostenible – Energías renovables – Gestión del recurso hídrico – Servicios de sostenibilidad
	Cine	– Dirección, edición fotografía, diseño de arte / Fotografía – Iluminación, maquillaje – Producción y sonido
	Moda	– Accesorios, cuero / calzado, deporte / Joyería, moda femenina, masculina y general / Trajes de baño
	Franquicias	– Alimentación – Comercialización – Enseñanza – Administración – Deporte – Productos
	Otros (Pueden ser actividades ubicadas en bienes	– Servicios profesionales, consultoría. – Mantenimiento, industrial, equipos varios – Distribución, herramientas precisión, maquinaria y equipo. – levante, traslado mercadería y otros.

	o servicios)	
--	--------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir herramienta de diagnóstico. PROCOMER 2018.

A.9, Cuadro 2.3 Notas generales.

Empresas	Nota final
#1	60,57
#2	62,59
#3	70,3
#4	65,97
#5	69,27
#6	68,18
#7	55,92
#8	87,07
#9	85,5
#10	76,28
#11	83,76
#12	53,76
#13	70,67
Promedio General	69,99

Fuente: Elaboración propia a partir resultados herramienta de diagnóstico PROCOMER 2018.

A.10, Cuadro 2.4 Tendencia general empresas diagnosticadas por criterio o área de análisis.

Concepto	Resultado
Criterio 1: Planificación	83,23%
Criterio2: Relación Comercial	63,45%
Criterio 3: Proceso	79,62%
Criterio 4: Calidad	61,38%
Criterio 5: Financiero / Administrativo	80,82%
Criterio 6: Sostenibilidad	42,64%

Fuente: Elaboración propia a partir resultados herramienta de diagnóstico PROCOMER 2018.

A.11, Cuadro 3.1 Perfil empresas diagnosticadas, según sector, subsector y actividad, tamaño, y ubicación geográfica por cantón.

Empre sa	Sector	Subsector y actividad	Tamaño	Cantón
		Industria Especializada.		

#1	Bienes	Metalmecánica; Desarrollo, fabricación y montaje de equipos mecánicos para la industria.	Pequeña	Alajuela
#2	Servicios	Otros. Distribución, herramientas precisión, maquinaria y equipo; Venta herramientas de corte y precisión	Micro	Alajuela
#3	Servicios	Otros. Distribución de equipos y maquinaria para la industria; Venta montacargas, apiladores, estantería, y otros.	Pequeña	Alajuela
#4	Bienes	Industria Especializada Metalmecánica; Fabricación herramientas de precisión.	Pequeña	Alajuela
#5	Servicios	Otros. Levante, traslado y acomodamiento de mercancías; Inspección, transporte y descarga, maquinaria, equipo, mercancías y mercadería.	Pequeña	San José
#6	Bienes	Alimentos. Alimentos naturales y con ingredientes superfood;		

		Elaboración de productos naturales deshidratados, sin cocción o persegantes artificiales, a base de frutas, avena y otros.	Micro	Montes de Oca
#7	Servicios	Otros. Mantenimiento Industrial, equipos varios. Mantenimiento, reparación, producción partes y piezas equipo industrial.	Pequeña	Alajuela
#8	Bienes	Industria Especializada. Empaques / embalajes; Conversión de plástico y laminado de aluminio, para producir empaques y etiquetas de productos varios.	Mediana	Alajuela
#9	Servicios	Tecnologías verdes Paneles solares; Venta e instalación de sistemas de energía solar.	Pequeña	Poas
#10	Servicios	Tics. Acceso a licitaciones a través de Plataforma digital.	Pequeña	Escazú
#11	Servicios	Tics. Venta de licencias de software, mantenimiento y soporte de software y	Pequeña	Alajuela

		hardware.		
#12	Bienes	Alimentos. Jugos, concentrados, purés, pastas de frutas.	Micro	Santa Ana
#13	Servicios	Otros. Consultoría y mantenimiento equipos de oficina.	Pequeña	Grecia

Fuente: Elaboración propia a partir herramienta de diagnóstico. PROCOMER 2018.

A.12, Cuadro 3.2 Frecuencia con la que aparecen las empresas según un rango de notas;
Expresado en números y porcentajes.

Tabla de Frecuencia		
Rango %	F(i)Número de empresas	F®
0-19	0	0%
20-29	0	0%
30-39	0	0%
40-49	0	0%
50-59	2	15%
60-69	5	38%
70-79	3	23%
80-89	3	23%
90-100	0	0%
Total	13	100%

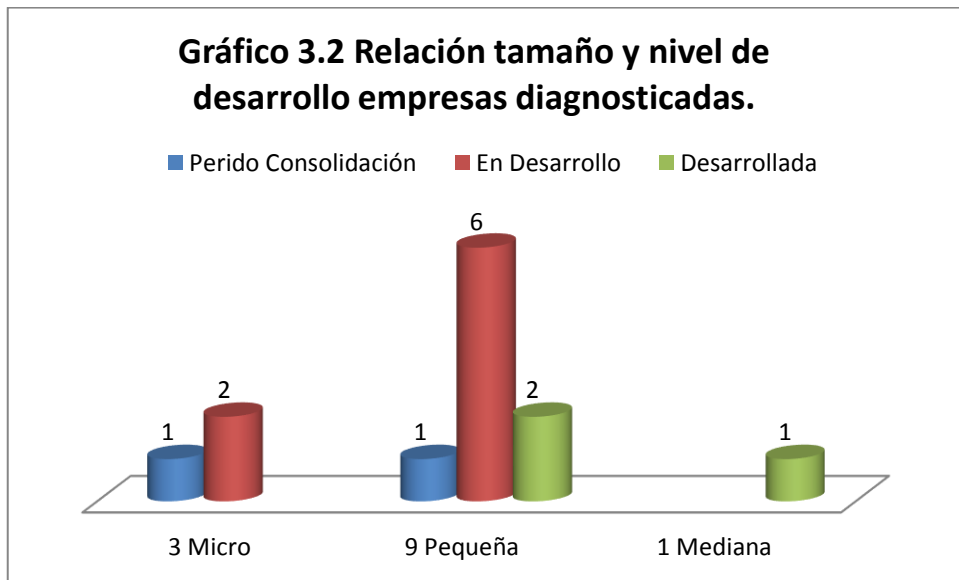
Fuente: Elaboración propia con datos herramienta de diagnóstico PROCOMER (2018).

A.13, Gráfico 3.1 Nivel de desarrollo de las empresas.



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos herramienta de diagnóstico PROCOMER 2018.

A.14, Gráfico 3.2 Relación tamaño y nivel de desarrollo de las empresas.



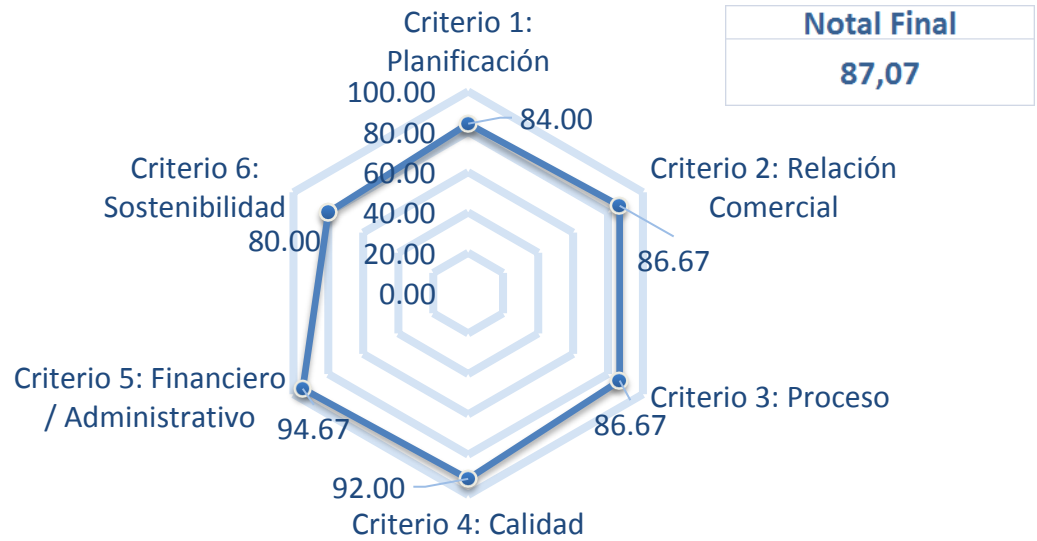
Fuente: Elaboración propia a partir herramienta de diagnóstico. PROCOMER 2018.

A.15, Cuadro 3.3 Tendencia notas por empresa según criterio de análisis.

Empresas	Notas por criterios o áreas diagnosticadas.					
	Planificación	Comercial	Proceso	Calidad	Administrativo/ Financiero	Sostenibilidad
#1	76	48,67	75	44	72,67	43,33
#2	92	70,67	36,67	46	90,67	32,22
#3	78	60,67	76,67	80	85,33	36,67
#4	92	61,33	65	50	74	43,33
#5	92	50	80	66	84,67	40
#6	70	72	100	44	78	17,78
#7	60	47,86	75	44	67,33	36,25
#8	84	86,67	86,67	92	94,67	80
#9	92	87,14	93,33	84	88	52,5
#10	92	72,14	86,67	80	81,33	23,75
#11	84	78,57	93,33	80	94	72,5
#12	78	31,33	73,33	38	67,33	32,22
#13	92	57,86	93,33	50	72,67	43,75
Promedio general	83,23	63,45	79,62	61,38	80,82	42,64

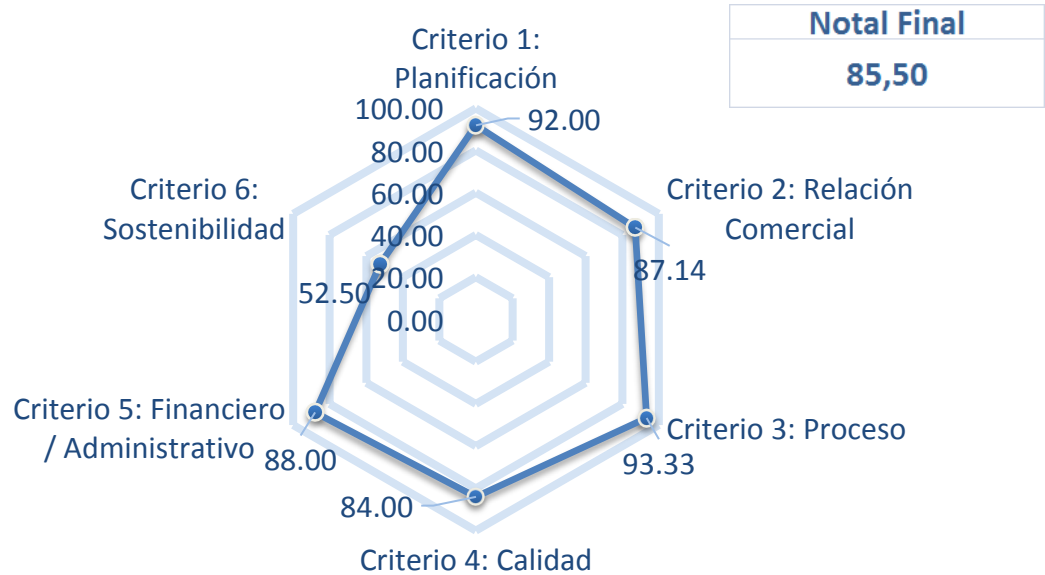
Fuente: Elaboración propia con datos herramienta de diagnóstico PROCOMER 2018.

A.16, Gráfico 3.3 Nota por criterio de análisis y general; empresa #8.



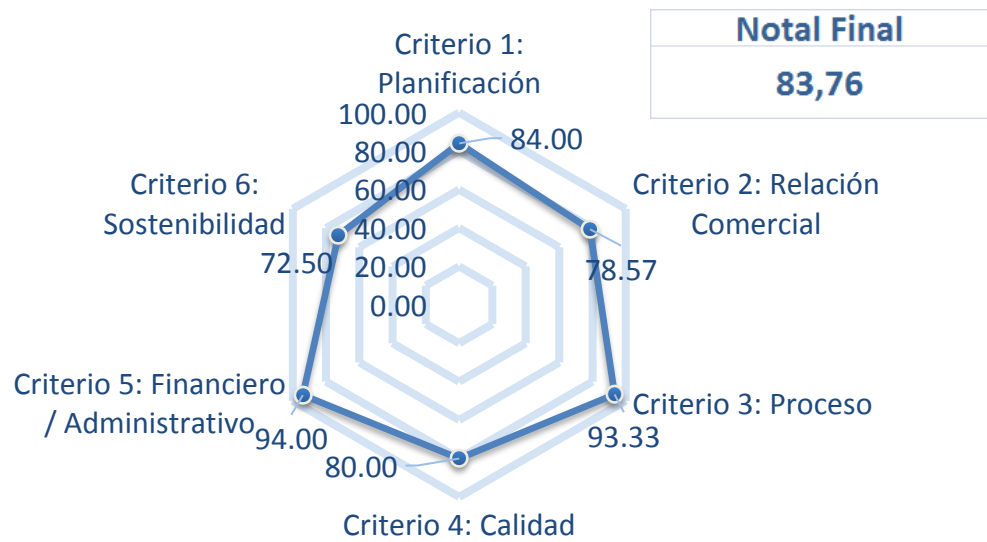
Fuente: Herramienta de diagnostico PROCOMER 2018.

A.17, Gráfico 3.4 Nota por criterio de análisis y general; empresa #9.



Fuente: Herramienta de diagnostico PROCOMER 2018.

A.18, Grafico 3.5 Nota por criterio de análisis y general; empresa #11.



Fuente: Herramienta de diagnostico PROCOMER 2018.