

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 MEDIANTE LA DIRECCIÓN DE  
ENCADENAMIENTOS PARA LA EXPORTACIÓN (DEN)  
PROMOTORA DE COMERCIO EXTERIOR (PROCOMER)  
PARA EMPRESAS PYMES DEL ÁREA DE TIC'S,  
AGRÍCOLAS, E INDUSTRIA ESPECIALIZADA.

WAGNER RETANA REYES

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

Heredia, noviembre 2019



MAPEO Y ANÁLISIS OFERTA DE SUPLIDORES  
NACIONALES MEDIANTE LA DIRECCIÓN DE  
ENCADENAMIENTOS PARA LA EXPORTACIÓN (DEN)  
PROMOTORA DE COMERCIO EXTERIOR (PROCOMER)  
PARA EMPRESAS PYMES DEL ÁREA DE TIC'S,  
AGRÍCOLAS, E INDUSTRIA ESPECIALIZADA.

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

Postulante

WAGNER RETANA REYES

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 Dios

A mi madre

María Mercedes Reyes Enríquez

A mi padre

José Retana Solís

# PÁGINA DE APROBACIÓN

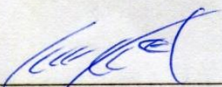
**“Mapeo y Análisis de la oferta de Suplidores Nacionales a través de la Dirección de Encadenamiento para la Exportación (DEN), Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) para Empresas Pymes del área de TIC’S, Agrícolas e Industria Especializada.”**

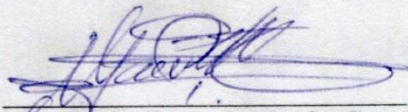
**MODALIDAD** Informe de Práctica Dirigida en Relaciones Internacionales, con Énfasis en Política Comercial

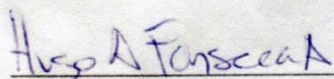
**Postulante**

**“Wagner Retana Reyes”**

## MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

  
Dr. Carlos Conejo Fernández  
Representante del Decano  
Facultad de Ciencias Sociales

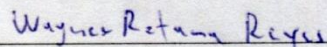
  
M.Sc. Maria Fernanda Morales Camacho  
Representante Unidad Académica  
Escuela de Relaciones Internacionales

  
MBA. Hugo Fonseca Argüello  
Supervisor

SARA  
ESTEFANIA  
HERRERA  
ALFARO (FIRMA)

Firmado digitalmente  
por SARA ESTEFANIA  
HERRERA ALFARO  
(FIRMA)  
Fecha: 2019.11.11  
07:03:30 -06'00'

MA. Sara Herrera Alfaro  
Guía Institucional

  
Wagner Retana Reyes  
Sustentante

**“jueves 7 de noviembre 2019”**



## RESUMEN

La Promotora de Comercio Exterior, por sus siglas (PROCOMER), es una institución costarricense, la cual siempre se ha preocupado por servir de apoyo a todas las empresas, más en concreto, las micro, pequeñas y medianas empresas. Uno de los aspectos en que más este ente se preocupa es el proceso de incursión de las empresas en estudio, para que puedan alcanzar los mercados internacionales, así como también simplificar y facilitar todo lo referente en cuanto a trámites de exportación, asimismo, de generar encadenamientos para estas exportaciones. La institución, para lograr tener éxito en los aspectos antes mencionados, se da a la tarea de elaborar estudios de mercado, los cuales son útiles a la hora de toma de decisiones a lo interno, pero también estos estudios son herramientas que pueden utilizar los exportadores, para su beneficio, a su vez, que sirven como capacitaciones y asesorías.

Uno de los métodos que PROCOMER ha empleado para brindar ayuda a estas compañías, es un análisis propuesto y desarrollado en conjunto con la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN). El objetivo es analizar a las diferentes empresas dentro del rubro de bienes y servicios ubicadas dentro del Gran Área Metropolitana (GAM) y sus alrededores. En esta misma línea, el estudio se propone medir los índices de desarrollo de las empresas mediante de indicadores entre los que se encuentran: la gestión administrativa, capacidad de producción, estándares y medidas tanto de nivel nacional, así como internacional; estos elementos son de suma importancia, ya que como se mencionó anteriormente, son vitales para la incorporación de estas empresas a los mercados internacionales.

Durante el desarrollo de este proyecto se observa mediante la información obtenida, los puntos positivos de las compañías, así como los aspectos negativos, estos aspectos negativos serán de gran ayuda para poder determinar cuál es el área en que están fallando las empresas con el fin de ofrecer una atención personalizada y así poder mejorar sus fallas, lo que les permitirá generar procesos efectivos en cuanto a encadenamientos productivos, además está el *plus* de poder no sólo entrar si no afianzarse en el mercado internacional, lo que supone un aumento en el rubro financiero y exportador de las empresas.

## **DESCRIPTORES.**

Globalización

Cadenas de suministros

Empresas exportadoras

Cadenas globales de valor

Suplidores

Modelos de negocios

Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYES)

Encadenamientos productivos

## **AGRADECIMIENTOS**

Se externa un profundo agradecimiento a la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) por la oportunidad brindada para realizar esta práctica profesional dirigida, en la modalidad de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Política Comercial, así también el agradecimiento a la realizadora de proyectos de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), la M.A. Sara Herrera Alfaro por ejercer el rol de tutora institucional.

También se le agradece a MBA Hugo Fonseca Arguello, por fungir como tutor y supervisor, en lo que se refiere a la realización de dicho proyecto el cual dio por positiva la finalización de esta Práctica Profesional Dirigida.

## TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	i
PÁGINA DE APROBACIÓN.....	ii
RESUMEN.....	iv
DESCRIPTORES.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
TABLA DE CONTENIDOS.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS .....	x
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
SECCIÓN I.....	2
ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
A. JUSTIFICACIÓN.....	2
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
C. OBJETIVOS .....	4
1. OBJETIVO GENERAL.....	4
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
D. DISEÑO METODOLÓGICO.....	5
1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	5
2. DISEÑO Y DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO.....	6
a. HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO.....	6
b. MÉTODO DE EVALUACIÓN PARA LAS EMPRESAS .....	7
3. TÉCNICAS UTILIZADAS DURANTE EL DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO .....	8
a. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL .....	8
b. ISO-9001 .....	8
c. ISO-26000 .....	9
d. ESQUEMA TIPO FODA.....	9
e. MATRIZ BCG.....	9
f. MATRIZ DE ATRACTIVO DE MERCADO .....	9
g. METODOLOGÍA MOUGLI .....	10
h. METODOLOGÍA BUNT .....	10
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES QUE INTEGRAN EL PROYECTO.....	10
a. FASE NÚMERO UNO.....	10
b. FASE NÚMERO DOS .....	10
c. FASE NÚMERO TRES.....	11
d. FASE NÚMERO CUATRO .....	11
E. MARCO CONCEPTUAL .....	12
1. GLOBALIZACIÓN.....	12
2. CADENAS GLOBALES DE VALOR (CGV).....	13
3. MULTINACIONALES .....	13
4. SUPLIDORES.....	13

5. ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS.....	13
6. PYMES .....	14
7. MODELO DE NEGOCIO .....	14
8. EXPORTADOR .....	14
9. IMPORTADOR .....	14
10. EMPRESA DE BIENES .....	15
11. EMPRESA DE SERVICIOS.....	15
12. DIAGRAMA DE GANTT .....	15
13. SOSTENIBILIDAD .....	16
F. ASPECTOS GENERALES DE LAS INSTITUCIÓN DONDE SE LLEVA A CABO LA PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA.....	17
G. PLAN DE TRABAJO ELABORADO .....	18
1. PLAN DE TRABAJO.....	18
2. CRONOGRAMA .....	19
3. MECANISMOS DE EVALUACIÓN .....	19
SECCIÓN II .....	20
INFORMACIÓN A CONSIDERAR PARA COMPRENDER EL ANÁLISIS Y MAPEO DE LAS EMPRESAS .....	20
SECCIÓN III .....	29
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, ASÍ COMO DE LOS DATOS OBTENIDOS PRODUCTO DEL MAPEO EMPRESARIAL .....	29
A. PÉRFIL DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS .....	30
1. EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR DE BIENES Y SERVICIOS.....	31
2. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS .....	31
3. UBICACIÓN POR SECTOR GEOGRÁFICO.....	32
B. RESULTADO DE EVALUACIÓN DE EMPRESAS .....	32
1. DE ACUERDO CON EL NIVEL DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS .....	32
2. DE ACUERDO CON EL RESULTADO OBTENIDO POR CRITERIO.....	33
3. EVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS VALORADOS DE FORMA INDIVIDUAL .....	35
a. PLANIFICACIÓN.....	35
b. RELACIÓN COMERCIAL .....	35
c. PROCESO.....	36
d. CALIDAD .....	36
e. FINANCIERO-ADMINISTRATIVO .....	37
f. SOSTENIBILIDAD.....	37
C. EVALUACIÓN GENERAL DE LAS DOCE EMPRESAS ANALIZADAS.....	37
SECCIÓN IV .....	38
RECOMENDACIONES BASADAS EN LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LAS EMPRESAS. ....	38
1. APRECIACIÓN EN CUANTO A CADA ÁREA ANALIZADA .....	39
2. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LAS EMPRESAS ACORDE AL ÁREA ANALIZADA.....	40
a. PLANIFICACIÓN.....	40
b. RELACIÓN COMERCIAL .....	40
c. PROCESO.....	40
d. CALIDAD .....	41

e. FINANCIERO-ADMINISTRATIVO .....	41
f. SOSTENIBILIDAD.....	41
SECCIÓN V .....	42
ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE MEJORA PARA LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO .....	42
1. ASPECTOS TOMADOS EN CUENTA PARA EL ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA.....	42
a. INDUCCIÓN.....	42
b. PROCESO DEL TRABAJO DE CAMPO .....	42
c. ELABORACIÓN DE INFORMES Y CONFECCIÓN DE PRESENTACIONES .....	43
2. POSIBLES PARÁMETROS DE MEJORA PARA LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO .....	44
a. INCORPORACIÓN DE UNA SECCIÓN DE FAQs.....	44
b. ASPECTOS DE REDACCIÓN O INTERPRETACIÓN EN LAS PREGUNTAS DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO .....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	46
A. CONCLUSIONES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.....	46
1. DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS PYMES. ....	46
2. GENERAR INFORMACIÓN FIABLE PARA LA DEN.....	46
3. OBSERVACIONES A LAS EMPRESAS DIAGNOSTICADAS SOBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA. ....	48
4. ANÁLISIS DE MEJORA PARA EL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO .....	49
5. RETROALIMENTACIÓN Y CRECIMIENTO PARA EL PRACTICANTE.....	50
A. RECOMENDACIONES.....	50
1. A LO INTERNO DE LAS EMPRESAS .....	50
2. PARA LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO .....	51
3. INTERCAMBIO DE CRITERIOS ENTRE PRACTICANTES Y PROFESIONALES .....	52
4. RETROALIMENTACIÓN DE PROCOMER POR MEDIO DE LAS EMPRESAS 52	
5. TENER EN CONSIDERACIÓN LA IMPLEMENTACIÓN Y LA ACTUALIZACIÓN DE NUEVAS NORMATIVAS .....	52
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIAS CONSULTADAS .....	53
Anexo .....	56

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. 1 INFORMACIÓN GENERAL .....	18
Tabla 3. 1 DISTRUBUCIÓN DE LAS EMPRESAS MEDIANTE SECTOR GEOGRÁFICO, ACTIVIDAD, TAMAÑO Y SUBCLASIFICACIÓN .....	30
Tabla 3. 2 NIVEL DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS MEDIANTE EL SISTEMA DE EVAUACIÓN DE PROCOMER.....	33
Tabla 3. 3 PUNTAJE OBTENIDO DE LAS EMPRESAS DE FORMA INDIVIDUAL MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE LOS SEIS CRITERIOS DE LA HERRAMIENTA .....	34
Tabla 3. 4 PUNTAJE OBTENIDO POR LAS EMPRESAS DE FORMA GENERAL ACORDE A LOS SEIS CRITERIOS EVALUADOS POR LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO .....	38
Anexo 1. 1 .....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2. 1 CONTRIBUCIÓN PORCENTUAL AL PIB, POR PARTE DE LAS EMPRESAS, SEGÚN SU TAMAÑO, PERÍODO.....	22
Gráfico 2. 2 COMPOSICIÓN PORCENTUAL DEL PARQUE EMPRESARIAL EN COSTA RICA SEGÚN SU TAMAÑO 2015-2016.....	25
Gráfico 2. 3 DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO TOTAL, SEGÚN TAMAÑO 2015-2016 .....	25
Gráfico 2. 4 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA EXPORTACIONES POR TAMAÑO SEGÚN EL AÑO 2012-2017 .....	28
Gráfico 2. 5 PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN .....	28
Gráfico 3. 1 EMPRESAS DE BIENES Y SERVICIOS .....	31
Gráfico 3. 2 TAMAÑO DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS .....	31
Gráfico 3. 3 UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS MAPEADAS .....	32

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. 1 MARCO CONCEPTUAL .....	12
------------------------------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

- BTM: «Buyers Trade Mission».
- CGV: Cadenas Globales de Valor.
- CRUSA: Fundación Costa Rica Estados Unidos de América para la Cooperación.
- CTC: «Costa Rican Trade Center»
- DEN: Dirección de Encadenamientos para la Exportación.
- DIC: Departamento de Inteligencia Comercial.
- DUIE: Directorio de Unidades Institucionales y Establecimientos.
- FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- GAM: Gran Área Metropolitana.
- INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- ISO: «International Organization for Standardization».
- MEIC: Ministerio de Industria, Economía y Comercio.
- MIPYMES: micro, pequeñas y medianas empresas.
- ONU: Organización de las Naciones Unidas.
- PIB: Producto Interno Bruto.
- PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior.
- PYMPA: Pequeños y Medianos Productores Agropecuarios.
- REVEC: Registro de Variables Económicas.
- RNIA: Red Nacional de Incubadoras y Aceleradoras.
- SBD: Sistema de Banca para el Desarrollo.
- SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras.
- TIC'S: Tecnologías de la Información.
- UNA: Universidad Nacional.

## **INTRODUCCIÓN**

El proyecto mapeo y análisis de la oferta nacional de suplidores, fue una iniciativa surgida por la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) y la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), dicho proyecto tuvo una duración de seis meses y se enfocó a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) pertenecientes al sector de bienes y servicios, ubicadas en el GAM y sus alrededores. La finalidad de este proyecto es determinar el nivel de desarrollo de las empresas, y mediante dicho desarrollo establecer en la medida de lo posible procesos de encadenamientos productivos, estos procesos de encadenamientos son importantes para que los empresarios crezcan, compitan, generen empleos y puedan conquistar los mercados internacionales, durante este proceso PROCOMER ofrece instrumentos y orientación para que estas empresas logran alcanzar el objetivo de incorporarse a los mercados internacionales.

La importancia de fomentar estos encadenamientos productivos, es permitir que las empresas PYMES se involucren con grandes empresas, pero recientemente, también han adquirido importancia aquellas cadenas de PYMES con PYMES, ya que han demostrado un gran potencial, en cuanto a lo que tiene que ver con la inserción social y el mejoramiento económico de las zonas con menor desarrollo. Gracias a todos estos beneficios se entiende porque cada vez más este tipo de empresas optan, por este tipo de negocios generando así una tendencia en los mercados más competitivos, de manera adicional, los encadenamientos productivos permiten establecer nuevas oportunidades de negocio ya que mediante la creación de nuevos productos y servicios, a través de alianzas estratégicas y comerciales ayuda a obtener una mayor eficiencia, al concentrar en la cadena nuevas empresas, cuya experiencia o recursos favorece a la optimización, lo cual hace posible que estas empresas se ayuden entre sí.

Los lazos establecidos entre el programa de perfiles laborales de la Universidad Nacional y PROCOMER, fueron vitales para poder desarrollar este análisis, ya que la universidad apporto el talento humano requerido para llevar a cabo el mapeo empresarial, mientras que PROCOMER ofrece al practicante la oportunidad de poder adquirir experiencia, junto con el desarrollo de habilidades blandas, las cuales son importantes en la gestión de recurso humano, además de permitirle aplicar todo el conocimiento adquirido en el proceso.

# **SECCIÓN I**

## **ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **A. JUSTIFICACIÓN.**

Anteriormente se hizo mención en cuanto al proyecto de PROCOMER sobre analizar a todas aquellas PYMES ubicadas en el GAM y sus alrededores, para realizar este análisis fue necesario dividir estas empresas en dos sectores: de bienes y de servicios, estos sectores a su vez, se dividen en los siguientes subsectores: alimentos, tecnologías de la información (TIC'S), servicios profesionales, industria agrícola, industria especializada industria metal mecánica etc. Toda la información que se obtenga en el análisis será gracias a la herramienta creada por los profesionales de PROCOMER en conjunto con la DEN.

Es de suma importancia el beneficio que adquieren las partes involucradas en este proyecto, ya que los buenos lazos que unen tanto a PROCOMER como a la iniciativa de Perfiles Laborales desarrollada por la UNA, permite que los estudiantes obtengan tanto experiencia laboral, así como la obtención de conocimientos en concreto, sobre todo lo relacionado con temas empresariales, de finanzas y también en aspectos económicos de índole macro, así como micro junto con el movimiento que estos tengan en los mercados internacionales.

Otro aspecto en donde el practicante obtienen beneficios es el crecimiento en cuanto a las habilidades blandas, ya que a diferencia de las habilidades duras o «Hard Skills» son aquellas capacidades que un profesional va adquiriendo a lo largo de su vida en relación con su trabajo (Currículum sin fecha). Las habilidades blandas por el contrario son habilidades, y competencias que se adquieren a través del conocimiento académico y la experiencia profesional, es lo que se conoce como inteligencia y para la que se entienden habilidades como la memoria, la lógica o los idiomas.

Para nadie es un secreto que actualmente la mayoría de las empresas a nivel mundial requieren de personal que tenga un excelente desarrollo en cuanto a este tipo de habilidades, como son de corte comunicativas y de relaciones. En el proyecto estas dos destrezas están a la orden del día a la hora de realizar las entrevistas por parte de los practicantes, ya que es vital la comunicación para explicar al gerente o encargado sobre el proyecto, y las relaciones sociales son significativa, ya que permite obtener la información requerida. En este proceso también se pone a prueba la habilidad de la creatividad, ya que todo practicante tiene su estilo

propio a la hora de iniciar la entrevista, así como la forma en que irá exponiendo las diversas preguntas de las que consta la herramienta. Igualmente, se fomenta el trabajo de equipo, esto debido a que al final de cada entrevista se realiza una presentación la cual recopila el trabajo de todos los practicantes para obtener diversos resultados.

Otro tipo de estas habilidades que se pueden incrementar son la responsabilidad, para llevar a cabo un proyecto bien elaborado, puntualidad a la hora de llegar al lugar indicado de las citas previamente establecidas entre el practicante y la empresa, por último, el compromiso el cual permite la buena finalización a la larga del proyecto.

La importancia de este estudio radica en obtener una base de suplidores, en donde se logre determinar todas aquellas empresas que cuenten con todos los procedimientos necesarios que posicionen a las PYMES en los mercados internacionales, pero no solo es este objetivo, ya que también se busca ayudar a todas aquellas empresas las cuales estén parcialmente desarrolladas, o poco desarrolladas esta ayuda será proporcionada por PROCOMER dependiendo del puntaje que obtengan, estas empresas en la herramienta de diagnóstico, estas ayudas van desde aceleradoras de negocios hasta elementos de inversión de fondos no reembolsables como el capital semilla.

## **B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Por medio de este proyecto se atienden dos problemáticas, una a nivel institucional donde se desarrolla la práctica dirigida (PROCOMER) y otra a nivel externo (empresas diagnosticadas) mediante trabajo de campo. En el plano institucional con el aporte del practicante, se solventa el requerimiento de una mayor cobertura de empresas mapeadas para recibir los servicios de la DEN, ya que la institución no puede cubrir por diversos factores.

En el caso del ámbito externo, tendrá un impacto directo sobre las empresas que se visitan, ya que, por medio del diagnóstico que se realiza por el practicante, a las empresas se les estará evaluando su estatus, “nivel de desarrollo” en seis criterios: planificación, administrativo-financiero, procesos, calidad, sostenibilidad y gestión ambiental.

Lo anterior con el propósito de poder incluirlas directamente en los procesos de promoción de encadenamientos, que implican ruedas de negocio, ferias comerciales, reuniones 1 a 1, eventos "in mouse" y otras actividades de enlace entre exportadores y suplidores nacionales. Además de identificar oportunidades de mejora, las cuales se tratarán

de abordar mediante algún proyecto en conjunto con la DEN, así como emitir otras recomendaciones, según su grado de desarrollo identificad, es importante resaltar que para medir ese nivel de desarrollo se dispondrá de la herramienta de diagnóstico proporcionada por la institución

El objetivo de PROCOMER con este estudio es mapear un total de 220 empresas, pero con la ayuda del practicante este número aumento, lo cual permite que, al ser más las compañías evaluadas, por ende sean más las que tengan la oportunidad de sumarse al proceso de encadenamientos productivos, esto propicia una expansión al lograr entrar en el ámbito de los mercados internacionales, que a la postre significa, más oportunidad de desarrollo para las empresas nacionales, y estas a su vez están contribuyendo con la reactivación y crecimiento de la economía nacional.

Cabe recordar también que entre más sean las empresas que se logren estudiar, así será el crecimiento de la base de suplidores de PROCOMER, lo que permite a la institución elaborar un sin fin de datos estadísticos, que sirven no solo de apoyo a este proyecto, sino que también pueden ayudar a otros proyectos a futuro que se tengan en contemplados.

## **C. OBJETIVOS**

### **1. OBJETIVO GENERAL**

Diagnosticar empresas PYMES a nivel del GAM correspondiente a los sectores de bienes y servicios con el fin de estar al tanto de sus niveles de desarrollo empresarial, y que a su vez estos niveles ayuden creando oportunidades de mejora y acceso a procesos encadenamientos mediante la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) y la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN).

### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Mapear empresas PYMES a nivel nacional en los sectores de bienes y servicios por medio del diagnóstico de estas, con el fin de vincularlas a los procesos de encadenamientos y gestión de proyectos de la DEN.
- b. Generar información fiable para la DEN, mediante el desarrollo de análisis y estadísticas de los datos empresariales recolectados por medio 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 por medio de la información generada por los diagnósticos para cumplir con el propósito de la DEN de PROCOMER.
- d. Establecer un análisis de mejora para el instrumento propuesto por la DEN empleado en el diagnóstico.

## **D. DISEÑO METODOLÓGICO**

### ***1. TIPO DE INVESTIGACIÓN***

La investigación es descriptiva-analítica, ya que la finalidad de este tipo de estudio es la de explicar y describir la situación actual de las empresas diagnosticadas, junto con el ejercicio de comprender los puntos en que dichas empresas pueden tener mejoras o lograr un mayor desempeño.

Esto hace meritorio que el tipo de investigación a utilizar en este proyecto sea de corte mixto, ya que se desarrollan elementos cualitativos como por ejemplo todas aquellas preguntas concernientes a elementos del día a día de las empresas basado en los seis criterios de los cuales consta la herramienta de diagnóstico, pero a su vez también cuenta con elementos de carácter cuantitativo ya que se analizan datos de forma general para ver tendencias en las empresas abarcadas. Además, al final de cada diagnóstico que se realiza a las empresas, se pueden apreciar que hay una nota para cada una de las preguntas estipuladas, la cual a la larga dará un resultado total, el cual se promedia o se contabiliza por medio de los mismos seis criterios que integran el diagnóstico y que al final de dicho conteo mostrará el total del puntaje obtenido para cada una de las empresas diagnosticadas en virtud de las respuestas que sean proporcionadas.

Además de lo ya explicado, es preciso establecer que, para una mejor comprensión de este proyecto, se elabora con base en secciones donde la primera sección se establece la descripción de las empresas por medio del mapeo general y algunos puntos en concreto que nos ayudan a entender el porqué de la realización de este mapeo empresarial. La segunda sección establece todo lo concerniente con la recolección de datos por medio de la herramienta que es proporcionada por PROCOMER en relación con la oferta de nacional de suplidores de bienes y servicios para encadenamientos con empresas exportadoras.

La tercera sección brinda un proceso de análisis por medio de PROCOMER sobre las oportunidades que tienen las empresas de mejorar y fortalecer sus debilidades y finalmente la cuarta sección se formularán propuestas las cuales sirvan a manera de recomendaciones para mejorar el instrumento el cual es propuesto por la Dirección de Encadenamientos en busca de un proceso más ágil y eficaz.

## **2. DISEÑO Y DESARROLLO DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO.**

### **a. HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO**

Para llevar a cabo el estudio del mapeo de las empresas, PROCOMER diseñó dos herramientas de diagnóstico, una enfocada a las empresas de bienes y otra orientada al área de servicios. Tanto el funcionamiento, así como la recolección de datos funcionan de manera equitativa en las dos herramientas, salvo que entre las dos hay diferencias de fondo, concretamente en algunas preguntas y criterios, esto con el fin de que las dos se adecuen perfectamente al área que es objeto para analizar.

El instrumento está estructurado en seis criterios de evaluación que son: planificación, relación comercial, proceso, calidad, financiero-administrativo y sostenibilidad, cada uno de estos tiene la función de evaluar el desempeño, así como el nivel de desarrollo de las empresas por encuestar.

Este diagnóstico es elaborado gracias a los diversos procesos de estudio de la DEN, el Departamento de Inteligencia Comercial (DIC) y de PROCOMER. En total, la herramienta está constituida por las siguientes partes las cuales son:

- Datos generales
- División por sector subdivisión y actividad llevada a cabo por la empresa
- Criterios de evaluación
- Resumen de evaluación
- Evaluación final

Los dos primeros puntos funcionan para obtener información básica de la empresa, mientras que los criterios de evaluación son el pilar fundamental de la herramienta ya que por medio de estos se obtienen los datos tanto cualitativos como cuantitativos que serán vitales para evaluar el desarrollo de las empresas. El resumen final emitirá una nota sobre los criterios evaluados y la evaluación final es el promedio simplificado de estos criterios en

donde se establecerá la nota final obtenida por la empresa y que determinará en qué nivel se encuentra. Los datos se recolectan mediante unos macros en Excel, que almacena y guarda la información para posteriormente procesarla y emitir los resultados necesarios.

#### ***b. MÉTODO DE EVALUACIÓN PARA LAS EMPRESAS***

El método utilizado por PROCOMER para evaluar las empresas y por ende su desarrollo consiste de la siguiente forma: las empresas que tengan un promedio de 0-59 se les considerara como “empresas poco desarrolladas” para ellas la institución sugiere forma parte de la Red Nacional de Incubadoras y Aceleradoras (RNIA), la RNIA es una plataforma de apoyo a los emprendedores para fortalecer su desarrollo empresarial, así como crear y propiciar oportunidades de nuevos negocios.

Por medio de la RNIA se brinda asesoría, soporte y herramientas a los empresarios en busca crear las condiciones idóneas para potenciar, desarrollar y consolidar sus emprendimientos (PYMES Costa Rica, sf), para así poder atender todos aquellos aspectos que no les permiten a las empresas acceder a los mercados internacionales. Para las compañías que oscilan un promedio de 60-79, se les considera como “empresas en desarrollo” por tanto la institución destina oportunidades de mejora mediante proyectos que ayuden a fomentar sus estándares de calidad, tanto a nivel nacional como internacional. Uno de estos proyectos es la Plataforma de Crecimiento Verde, un programa que pretende fomentar procesos de transformación productiva que mejoren el perfil de sostenibilidad ambiental de las empresas y con esto su perfil exportador, mediante el otorgamiento de capital semilla a las compañías.

Esto se lleva a cabo gracias a un Convenio de Cooperación entre la Promotora de Comercio Exterior y la Fundación Costa Rica Estados Unidos de América para la Cooperación (CRUSA) por un periodo de cuatro años en el que PROCOMER otorgará fondos no reembolsables a 200 empresas. Con este programa PROCOMER pretende diversificar y aumentar el valor agregado de la oferta exportable, mediante la articulación de diversas fuentes de financiamiento, los esfuerzos de transformación productiva del sector productivo y las estrategias nacionales de promoción de exportaciones, encadenamientos y emprendimientos.

Finalmente, todas aquellas empresas con un promedio de 80-100 son consideradas como “desarrolladas” lo que hace posible incluirlas en los procesos de encadenamientos mediante diversas formas, así como de diferentes métodos de enlaces entre exportadores y suplidores estos métodos pueden ser: ferias comerciales, rondas de negocios, eventos «in mouse».<sup>1</sup>

### **3. TÉCNICAS UTILIZADAS DURANTE EL DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO**

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de la herramienta de diagnóstico tienen la finalidad de explicar desde un punto de vista general cómo fue posible elaborar dicho proyecto, así como también explicar el fundamento que llevó a la obtención de los resultados finales de la investigación.

#### ***a. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL***

Son herramientas de análisis las cuales están orientadas al ámbito empresarial, que permiten conocer tanto factores internos como externos de las empresas, los cuales pueden incidir en su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo en el mercado local e internacional. Estos factores están asociados a aspectos de gestión tanto administrativos como de producción, en variables económicas, financieras, mercadeo, producto, planificación entre otros.

PROCOMER implementó esta técnica mediante el estudio de los seis criterios (planificación, relación comercial, proceso, calidad, financiero-administrativo y sostenibilidad). Con el objetivo de tener una visión más exhaustiva de las empresas.

#### ***b. ISO-9001***

Establece los criterios para un sistema de gestión de calidad y es el único estándar de la familia de ISOS que puede ser certificado (aunque este no es un requisito). Puede ser utilizado por cualquier organización, grande o pequeña, independientemente de su campo de actividad (International Organization for Standardization sin fecha). La utilización de este elemento en la herramienta de diagnóstico obedece a medir la calidad en los procesos de cada una de las empresas.

---

<sup>1</sup>. Este servicio consiste en realizar la gestión logística, en el propio local del cliente. Las actividades que incluye son las siguientes: traslado de mercaderías de importación, recepción y descarga, manejo y administración de documentos control de calidad, administración de stock y preparación de pedidos (Business Group Corp sin fecha).

**c. ISO-26000**

Está destinado a ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible. Su objetivo es alentarlos a ir más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es un deber fundamental de cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Su objetivo es promover el entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas, no para reemplazarlos. (International Organization for Standardization sin fecha) Este mecanismo se usó para observar las técnicas que usan las empresas en temas como el desarrollo sostenible y verificar si se cumplen con las normas referentes a la responsabilidad social tales como las normas de discapacidad, así como de discriminación.

**d. ESQUEMA TIPO FODA**

El diagnóstico tipo esquema FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que admite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (FODA 2017). Este esquema fue muy útil a la hora de ver como las empresas planean la toma de objetivos con base en las decisiones que presentan días con día en las diferentes áreas estipuladas por la herramienta.

**e. MATRIZ BCG**

Se utilizó también con la matriz BCG o matriz de crecimiento de participación la cual se refiere a: “ser utilizada para realizar el análisis de la posición de un producto/negocio dentro del mercado, o bien de la cartera de negocios de una empresa u organización en el caso de que estos estén diversificados. (Educandos 2017). Vital para comprender cuales son las áreas en las que se requiere destinar más recursos.

**f. MATRIZ DE ATRACTIVO DE MERCADO**

Siguiendo el diagrama del formato de la herramienta también se utiliza la matriz de atractivo de mercado que se define como: “Es una Herramienta que se utiliza para evaluar las unidades de negocio que componen una empresa. De manera que se pueda conocer la situación actual de cada una de ellas basada en los factores de influencia internas y externas” (Todo Marketing, 2017). Útil para evaluar el servicio de las empresas comprobando así si este está acorde a la visión que presenta.

#### ***g. METODOLOGÍA MOUGLI***

Se 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 entidades. Los aspectos comúnmente considerados son los económicos-financieros, organizativo-gestión, producción-tecnología, y producto-mercado- «marketing» que afectan el desempeño de las empresas en un mercado determinado, en (Suesta, V; & J, Tornero. 2002). Se utilizó en el diagnóstico para estudiar propiamente elementos en cuanto a la gestión de recursos financieros planificación y estrategias en materia de mercado.

#### ***h. METODOLOGÍA BUNT***

Esta metodología se implementa para analizar aspectos de tipo específico de una compañía o empresa. Para poder visualizar esos aspectos se usan métodos como cuestionario, entrevistas y guías de información considerando los efectos entorno a áreas como la económica-financiera, gestión-organización. En esta metodología se usó en la herramienta de diagnóstico con el propósito para que hubiera una congruencia entre el análisis hecho en las primeras fases junto con el análisis final de los datos lo que da como consecuencia la ratificación de dichos resultados.

### **4. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES QUE INTEGRAN EL PROYECTO.**

#### ***a. FASE NÚMERO UNO***

La primera etapa concierne todas aquellas reuniones en la institución con la persona delegada de supervisar la actividad de dicha práctica, esto con el fin de acordar las diferencias en correlación al trabajo de campo, introducción a la herramienta de diagnóstico tanto en el proceso de evaluación, como en el de la obtención de datos además de la coordinación de las visitas a las empresas.

#### ***b. FASE NÚMERO DOS***

La segunda etapa corresponde visitar a las empresas que se van a diagnosticar, esto como parte del proceso de inducción para comprender la forma en que se utiliza la herramienta de diagnóstico. Los análisis durante las primeras visitas se contarán con la supervisión de la señora Sara Herrera (tutora institucional) la cual estará a cargo de detallar el uso de la herramienta, así como aspectos a tener en cuenta durante las entrevistas. Después el practicante hará las visitas por su cuenta, esto una vez que se haya comprendido en su totalidad los elementos y aspectos necesarios para llevar a cabo las entrevistas e implementar la herramienta de diagnóstico.

***c. FASE NÚMERO TRES***

La tercera etapa, que será la aplicación del diagnóstico por parte de los practicantes con la previa inducción correspondiente, donde se recopilará toda la información, así como las reseñas necesarias a fin de lograr un análisis profundo de la empresa mapeada. Por otra parte, esta actividad tiene una duración de aproximadamente de cinco meses e incluida la ejecución de otra serie de actividades como el aporte de los diferentes datos y análisis de estos, por medio de los mecanismos de evaluación y seguimiento del proyecto. Siguiendo con esta misma línea, se establecerá un cronograma del trabajo por seguir, así como los alcances del proyecto, para lo cual, se presentará avances y resultados finales.

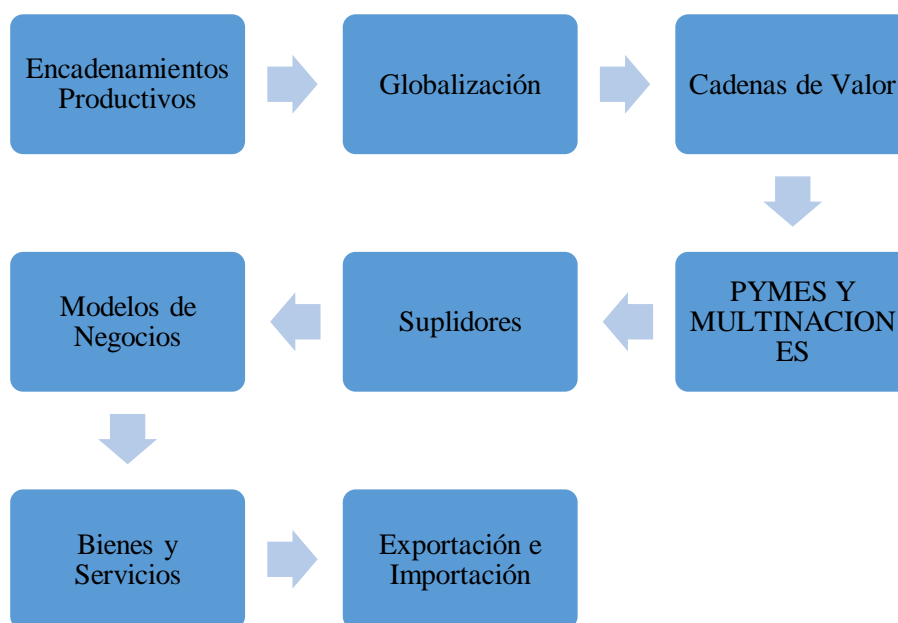
***d. FASE NÚMERO CUATRO***

En esta última fase se insta al practicante a presentar ideas, elementos o recomendaciones tanto en forma y fondo para la herramienta de diagnóstico, lo que se busca con esta medida es optimizar la herramienta de diagnóstico, esto con el fin de poner algunas secciones que ayuden a obtener mejor información, así como mayor cantidad de datos, o en su defecto quitar algún aspecto del diagnóstico que se considere innecesario para dicha herramienta.

## E. MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente apartado, se abordarán algunos conceptos que están ligados con el desarrollo del plan, esto con el propósito de dar un horizonte general, en cuanto a la utilización de los conceptos dentro de este proyecto. A continuación, se presentan algunos de ellos:

Figura 1. 1  
MARCO CONCEPTUAL



Fuente: Elaboración Propia con colaboración de PROCOMER (2018)

### 1. GLOBALIZACIÓN

La globalización, la cual se puede definir de la siguiente manera: es un proceso de integración mundial el cual la institución usa como complemento para la utilización de las cadenas globales de valor. (PROCOMER,2017).

El autor Paco Ávila, en su tesis “Globalización”, genera un concepto amplio sobre este tema, el cual, “es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global”. (2013).

## **2. CADENAS GLOBALES DE VALOR (CGV)**

La institución PROCOMER define las cadenas globales de valor como un nuevo patrón de producción el cual se basa en la deslocalización, la cual puede generar conexiones con mercados finales que pueden ser regionales o globales (2017).

Las cadenas globales, se puede conceptualizar de la siguiente forma: “Las Cadenas Globales de Valor no son más que un conjunto de eslabones o el conjunto de actividades necesarias para generar un producto o servicio; desde su concepción hasta la venta final, incluyendo también el reciclaje de los residuos después de su uso” (Ferrando, A, 2013).

## **3. MULTINACIONALES**

PROCOMER define estas empresas como: “Las multinacionales son empresas que se crearon en un país, pero cuentan con filiales en todo el mundo donde generan ganancias las cuales vuelven al país origen de la multinacional” (2017)

Por otro lado, se puede entender multinacionales de la siguiente manera: “Aquellas empresas que no sólo operan y tienen presencia en su país de origen, sino que también se encuentran en otros países. Están en más de una nación (multinacional). Aunque el concepto lingüístico es sencillo, la dinámica y el funcionamiento de este tipo de empresas es muy complejo y merece ser analizado” (Pérez, J, 2013)

## **4. SUPLIDORES**

Se define “como vendedores, se encargan de vender partes, maquinas, materias primas, para la manufacturación de los bienes adquiridos por el consumidor y dependiendo de su tipo pueden clasificarse en muchos rubros como, por ejemplo: procesadores, empacadores, mercaderes, mayoristas etc.” (PROCOMER, 2017)

Los suplidores, se puede también definir como “la figura que abastece de determinados productos o servicios a empresas para que bien las utilicen ellos, bien para que las pongan a la venta (Pyme.net sf)

## **5. ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS**

Se conoce como: “Los vínculos que generan alianzas con multinacionales que permiten internacionalizar los servicios” (PROCOMER, 2017)

Según la autora Anabel González, en su artículo “Encadenamientos Productivos” comenta que: “son un medio para integrarse a la economía global y mejorar sus procesos productivos a través de tecnología, calidad y know-how gerencial. Para las empresas

multinacionales son un elemento de competitividad que les permite manejar inventarios más efectivamente, y reducir tiempos y costos unitarios” (2013).

## **6. PYMES**

Este concepto que hace referente a: “Las empresas de carácter industrial, mercantil u otro tipo que posee un número reducido de colaboradores, y que además registra ingresos moderados” (PROCOMER, 2017).

También acorde a los estatutos del Gobierno de Costa Rica mediante el MEIC: “Se entiende por pequeñas y medianas empresas (PYMES) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica. Las empresas se clasifican según actividad empresarial como industriales, comerciales y de servicios, utilizando la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIU). (MEIC, sf)

## **7. MODELO DE NEGOCIO**

El séptimo concepto es el modelo de negocio, que “Es como la empresa genera recursos en relación con la producción, venta, por subcontratos o mediante intermediación con el fin de captar dinero” (PROCOMER,2017)

Por otro lado, se puede también definir como “el plan previo al plan de negocio que define qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, quién va a ser tu público objetivo, cómo vas a vender tu producto o servicio y cuál será tu método para generar ingresos” (Gestron, sin fecha).

## **8. EXPORTADOR**

PROCOMER conceptualiza el octavo concepto que es el Exportador como “acto de vender un bien producido en un país el cual lleva de destino otro país” (2017)

Por otro lado, se puede definir de la siguiente manera: “Es el que exporta, envía, manda, vende, negocia o mercadea cualquiera existencia, producto y cualquier mercancía que se envía en el exterior y relacionado con el comercio exterior” (Definición, 2017).

## **9. IMPORTADOR**

Se puede definir como “El país que lleva a cabo la acción de importar” (2017). El Importador también se puede definir de la siguiente manera: “Persona física o jurídica que adquiere

mercancías extranjeras o contrata servicios prestados por extranjero” (Comercio Exterior, 2017).

#### **10. EMPRESA DE BIENES**

PROCOMER define la empresa de bienes como: “Son empresas que se dedican a producir cualquier cosa tangible, o intangible que ser de utilidad para el hombre y le brinde satisfacción de forma directa o indirecta y que este a su vez contribuya al bienestar de los individuos” (2017)

Por otro lado, se puede mencionar otro concepto: “La empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital)” (Definiciones, 2017).

#### **11. EMPRESA DE SERVICIOS**

Finalmente, el onceavo criterio y no menos importante, empresa de servicios, que PROCOMER lo conceptualiza como: “El conjunto de acciones que realiza una empresa que van enfocadas para servir a alguien, algo o alguna causa generalmente estos servicios son ejercidos por personas hacia otras con el fin de que estas cumplan con la finalidad de ser satisfactorios cuando son recibidos lo que puede generar ingresos cuando se hace a través de una modalidad de negocio” (2017).

Otro concepto que se puede implementar: “Es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio (intangibles) con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico (fines de lucro). Estas empresas pueden ser públicas, privadas o mixtas, cuando son públicas es porque el Estado está en mejor capacidad de cumplir con esta actividad que un particular (y son empleadas para cubrir las llamadas necesidades públicas), pero generalmente al ser empresas privadas la calidad del servicio es mejor” (Concepto-Definiciones, 2014).

#### **12. DIAGRAMA DE GANTT**

Para elaborar el cronograma de las actividades propuestas, se utilizó el diagrama de Gantt, se consideró su utilización, ya que es una herramienta útil para llevar un orden en cuanto a proyectos. Además, proporciona una observación de manera general de las tareas asignadas que tienen que llevarse a cabo, así como su fecha de conclusión. Las ventajas de usar este tipo de diagrama van desde la claridad, al observar cómo están organizadas las tareas, mejora

la comunicación al tener una vista clara del progreso de cada tarea, ayuda con la motivación debido a que se comprende mejor el impacto de los retrasos dentro del proyecto, equilibra la gestión de tiempo, para así establecer plazos de tiempo realistas, por último permite la flexibilidad al tener una vista general de los cambios inesperados dentro de los objetivos o los plazos de tiempo de un proyecto, puedes ajustar las tareas y recursos como corresponde. (Teamleader sin fecha.).

### **13. SOSTENIBILIDAD**

Según la Real Academia Española (RAE), la sostenibilidad es un sustantivo especialmente utilizado en ecología y economía que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar graves daños al medio ambiente.

Este concepto ha tomado mucha relevancia a nivel empresarial, donde se puede considerar que una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno en general (Escuela de Organización Industrial, sin fecha).

En las estrategias de sostenibilidad de las empresas, esta figura como un sinónimo de gestión (del riesgo) ambiental, lo que regula la identificación de los aspectos medioambientales como los principales representantes de la gestión sostenible en la empresa, de lo que se deriva la responsabilidad social de las empresas, siendo esta una integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (Escuela de Organización Industrial, sin fecha).

Para llevar a cabo este proyecto PROCOMER extrajo, de sus bases de datos de suplidoras muestras con un número determinado de empresas que se distribuyeron a cada practicante, dichas modelos se distribuyeron de forma aleatoria a cada uno. Es importante recordar que la manera en la que la institución obtuvo las estadísticas sobre dichas empresas es procedimiento del ente y no de los practicantes, las estadísticas hechas por este último grupo obedecen solo a la utilización de la herramienta de diagnóstico.

Es importante destacar el ligamen que tienen los conceptos descritos, en relación con los encadenamientos productivos, dicha relación radica en que la competitividad, la

productividad basada en la innovación y la internacionalización de las empresas representa los pilares principales de la política industrial moderna, dichos pilares están integrados por los conceptos anteriormente explicados por tal motivo la unión de estos, con los encadenamientos propician que las empresas compitan entre si no solo por su beneficio si no que en el proceso puedan aportar iniciativas como la generación de empleo, y la conquista de nuevos mercados.

#### **F. ASPECTOS GENERALES DE LAS INSTITUCIÓN DONDE SE LLEVA A CABO LA PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA**

La Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) es una institución pública de carácter no estatal creada en 1996, mediante Ley de la República N.º 7638, orientada al comercio internacional con más de 19 años de existencia, cuya función principal es apoyar a las empresas costarricenses en todo su 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.

De esta manera, 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 mediante las 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.

Tabla 1. 1  
INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la empresa/institución	Promotora de Comercio Exterior 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	Sara Herrera Alfaro
Cargo	Gestora de proyectos I. Dirección de Encadenamientos para la exportación DEN.
Contacto	8875-1189/2505-4768
Correo electrónico	<a href="mailto:sherrera@procomer.com">sherrera@procomer.com</a>

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

## **G. PLAN DE TRABAJO ELABORADO**

### **1. PLAN DE TRABAJO**

El plan de trabajo se basará en tres etapas. En cuanto la primera etapa concierne a las reuniones en la institución con la persona delegada de supervisar la actividad de dicha práctica, esto con el fin de acordar las diferencias habilidades en correlación al trabajo de campo, introducción a las herramientas de evaluación y diagnóstico, de tal manera como la coordinación de visitas.

La segunda etapa corresponde a visitas a las empresas por diagnosticar, esto como parte del proceso de inducción para comprender la forma en que se emplea los diagnósticos. De

tal manera, se irá acompañado de la persona encargada, que en este caso será la Señora Sara Herrera.

Finalmente, y no menos importante, dentro del plan de trabajo, se tiene la tercera etapa, que sería la aplicación del diagnóstico por parte de los estudiantes con la previa inducción correspondiente. Por otra parte, esta actividad tiene una duración de aproximadamente de cinco meses e incluida la ejecución de otra serie de actividades como el aporte de los diferentes datos y análisis de estos, por medio de los mecanismos de evaluación y seguimiento del proyecto. Siguiendo con esta misma línea, se establecerá un cronograma de trabajo por seguir, así como los seguimientos del proyecto, para lo cual, se presentará avances y resultados finales.

## **2. CRONOGRAMA**

El cronograma se encuentra hecho para todas las actividades que se desarrollaron desde el primer contacto con PROCOMER, hasta lo que se espera sea la finalización del proyecto (véase Anexo 1). De igual forma, se incluye el formato de control de horas del proyecto de perfiles laborales dispuesto por la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional (UNA).

Este no necesariamente es definitivo, ya que por el tipo de actividad el cronograma varía de acuerdo con la relación de visita a cada empresa, lo cual depende de la disponibilidad de estas. Este cronograma será presentado en orden cronológico y con todas las correcciones correspondientes aparecerá en el informe final del Trabajo Final de Graduación.

Para la confección de este cronograma de trabajo se utilizaron los rubros de fecha de inicio la cual contiene día mes y año, hora de inicio, así como la hora de finalización de la actividad programa para dicho día, la suma utilizada la cual establece el conteo total en número de horas de la actividad y finalmente el aspecto de anotaciones que es en donde se explica en que consiste la actividad desarrollada.

## **3. MECANISMOS DE EVALUACIÓN**

Para los mecanismos de evaluación se plantearán informes y presentaciones semanales de los resultados generados de los diagnósticos. Estos deberán contener un análisis de los datos generados por los instrumentos de cada una de las empresas diagnosticadas. Para esto, se

deberán aportar datos, información relevante de cada empresa, así como representaciones gráficas de esta información con su debida interpretación.

De igual manera, se deberá acompañar con informes e información general adicional, sobre el desarrollo o proceso de cada diagnóstico en cada empresa, que evidencien otros datos relevantes para PROCOMER, tales como el interés de las empresas por participar en el proceso.

Finalmente, para el avance del trabajo realizado en la entidad, se aportará una retroalimentación respecto a la experiencia y aprendizaje desarrollado durante el proceso de los diagnósticos, así como la presentación de un informe final al concluir la práctica. Este deberá contener todos los elementos mencionados anteriormente.

## **SECCIÓN II**

### **INFORMACIÓN A CONSIDERAR PARA COMPRENDER EL ANÁLISIS Y MAPEO DE LAS EMPRESAS**

El mundo está en constante cambio y muchos de esas variaciones traen consigo aspectos tanto provechosos como adversos, la importancia de estos aspectos es como lograr adaptarse a ellos, y poder obtener beneficio, un ejemplo de esto es la globalización, la cual es un proceso de carácter histórico, de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado, en una aldea global, este fenómeno también ha sido el resultado de la consolidación del capitalismo, de los principales avances tecnológicos, y de la necesidad de expansión del flujo comercial mundial (Significados, sin fecha).

Los procesos de cambio que ha traído la globalización se pueden apreciar de manera directa, un ejemplo es el auge de las llamadas PYMES (pequeñas y medianas empresas), este acrónimo se utiliza para denominar a este nuevo tipo de empresas. Las PYMES hacen referencia a una entidad compuesta por un número reducido de trabajadores y con un volumen de ingresos netos moderados, estas empresas tienen la libertad de desarrollar actividades comerciales en cualquier tipo de sector o actividad, bien sea de producción, comercialización o prestación de servicios (Significados sin fecha).

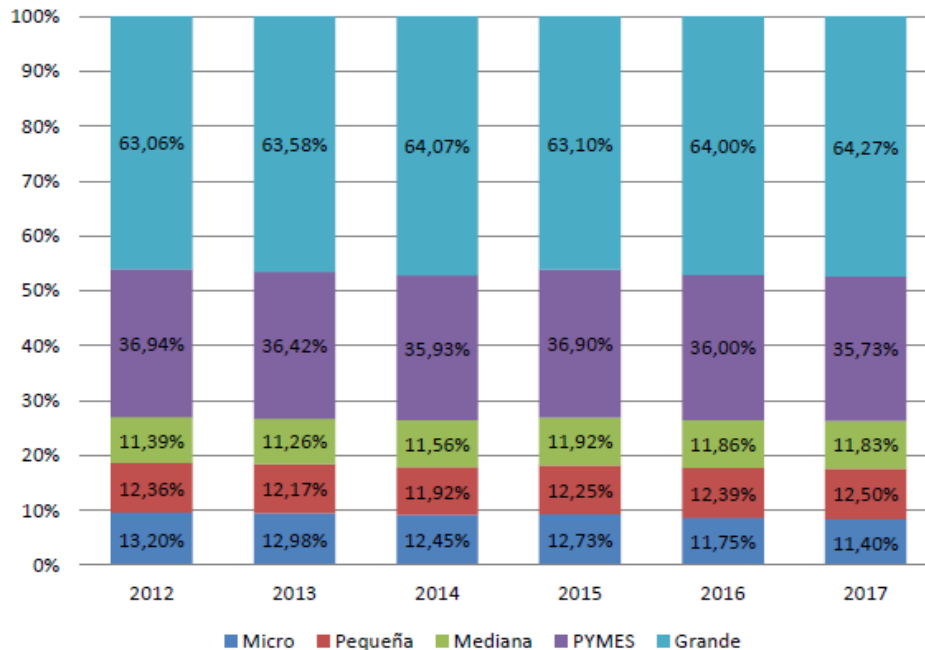
Las PYMES a pesar de ser empresas pequeñas, estas también conocen y se integran de forma total en los diversos sectores económicos, hay empresas de este tipo en el sector

primario el cual comprende todas aquellas actividades relacionadas con la producción básica como: la agricultura, ganadería, pesca, minería, producción energética etc. También en el sector secundario el cual es referente a la producción de bienes como, por ejemplo: la industria, la construcción y la manufactura y por último el sector terciario el cual corresponde a la elaboración de servicios como son: el comercio, bancos, educación, cultura, servicios persona a persona etc.

La plataforma empresarial de Costa Rica ha entendido la importancia de las PYMES ya que este tipo de empresas es vital para la economía de un país, debido a que muchas de ellas son importantes en la generación de empleos, y además que contribuyen en los procesos productivos, lo que significa un reflejo positivo en cuanto al producto interno bruto de los países (PIB). Se observa en el Gráfico 2.1 que en el 2012 hubo un crecimiento del 36,94% este fue el mejor, para el año 2014 se observa una leve disminución (35,93%) en esta misma línea se puede visualizar que en el 2017 aunque hubo otra depreciación (35,73%).

Marcando la comparativa, con las empresas grandes se puede apreciar que estas tienen números mayores en relación a las PYMES, es decir, se puede comprender que poseen un 63,06% en el 2012, en cuanto al crecimiento se reflejó para las empresas grandes, el cual fue el 2014 representa un 64,07%. Además, cabe destacar que el mejor año de evolución para las empresas grandes fue el 2017(64,27%), sin embargo, esta diferencia no es tan abismal, lo que denota el gran crecimiento de las empresas antes mencionadas.

Gráfico 2. 1  
CONTRIBUCIÓN PORCENTUAL AL PIB, POR PARTE DE LAS EMPRESAS, SEGÚN TAMAÑO, PERIODO 2012-2017.



Fuente: MEIC a partir del REVEC del BCCR (2017).

Por otro parte, en el entorno empresarial costarricense, lleva tiempo estudiando este tipo de empresas y ha descubierto que estas poseen ventajas interesantes las cuales contribuyen al país en desarrollarse desde el punto de vista económico-comercial y así seguir sacando réditos al proceso de globalización. Dentro de las ventajas comentadas anteriormente, están las siguientes:

- Capacidad de generar empleos.
- Mayor adaptabilidad y flexibilidad para adaptarse a las nuevas modalidades del mercado debido a su tamaño.
- Mayor implicación de los trabajadores, gracias a su cercanía con la empresa.
- Servicio y trato más personalizado y cercano a los clientes.

Costa Rica para dar más apoyo a este tipo de empresas y tratar de frenar las dificultades por las que estas atraviesan, se crea la ley número 8262 por medio de un decreto de la Asamblea Legislativa, la cual se ejecutó el 2 de mayo del 2002, dentro de esta ley se hayan artículos de suma importancia entre ellos están:

- Artículo 1: La presente Ley tiene por objeto crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de mejora a largo plazo, el cual permita el desarrollo productivo de las pequeñas y medianas empresas, en adelante y posicione a este sector como protagónico, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza.
- Artículo 2: Los objetivos específicos de esta ley serán:
  - a) Fomentar el desarrollo integral de las PYMES, en consideración de sus aptitudes para la generación de empleo, la democratización económica, el desarrollo regional, los encadenamientos entre sectores económicos el aprovechamiento de pequeños capitales y la capacidad empresarial de los costarricenses.
    - b) Establecer la organización institucional de apoyo a las PYMES, mediante la definición del ente rector, sus funciones y la relación sistémica de este con las instituciones de apoyo a los programas específicos, así como los mecanismos y las herramientas de coordinación.
    - c) Promover el establecimiento de condiciones de apoyo equivalentes a las que se otorgan a las PYMES en otras naciones.
    - d) Procurar la formación de mercados altamente competitivos, mediante el fomento de la creación permanente y el funcionamiento de mayor cantidad de PYMES.
    - e) Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de PYMES.
    - f) Facilitar el acceso de PYMES a mercados de bienes y servicios.

Desde el punto de vista jurídico el país ha tomado la iniciativa para ayudar a estas empresas, pero también desde aspecto financiero se ha tratado de ayudar a esta creciente industria. Una de estas iniciativas es el Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD) cuyo fin es crear mecanismos para no solo financiar si no impulsar procesos productivos, viables y factibles técnica y económicamente, acordes con el modelo de desarrollo del país (PYMES, Costa Rica, sf).

Dentro del sistema de beneficiarios del SBD están:

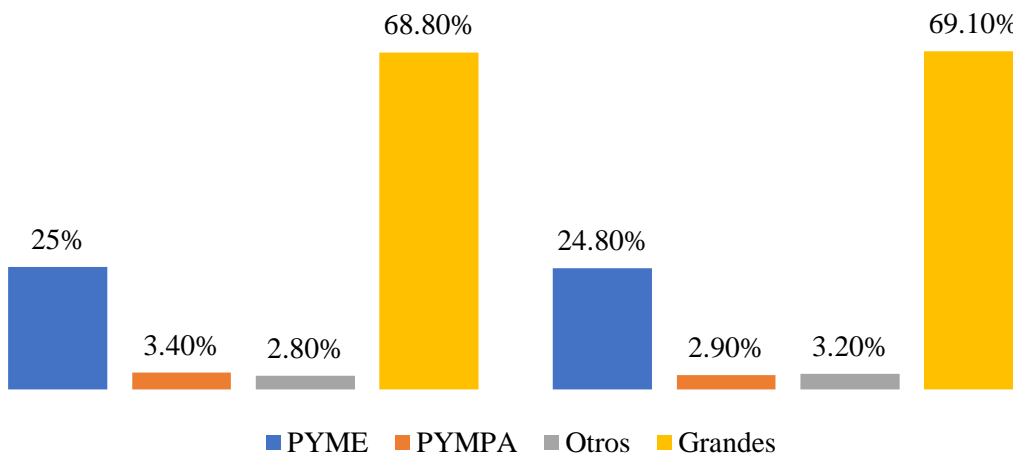
- Personas físicas y jurídicas de las micro y pequeñas unidades productivas de los distintos sectores que presenten proyectos viables y factibles.
- Medianas unidades productivas de los distintos sectores que presenten proyectos viables y factibles, que no sean sujetos de los servicios de crédito de los bancos públicos por los parámetros que dictan estas instituciones para medir y calificar el riesgo del deudor en su gestión ordinaria, así como por los criterios y las disposiciones de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF).

También es importante conocer cuáles son las funciones del SBD algunas que se pueden mencionar son:

- Otorgar financiamiento por medio de operadores financieros.
- Brindar servicios no financieros y de desarrollo empresarial.
- Otorgar avales o garantías a las personas físicas y jurídicas de las micro y pequeñas unidades productivas de los distintos sectores que presenten proyectos viables y factibles.

Otra institución que se ha sumado a colaborar con estas empresas es el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), ya que todas las medidas creadas por esta entidad han dado réditos excelentes que se puede visualizar en el siguiente gráfico:

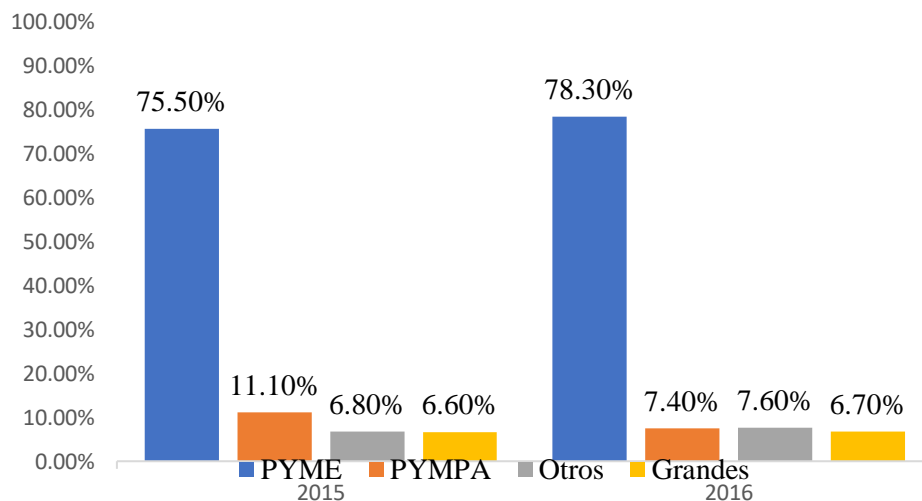
Gráfico 2. 2  
COMPOSICIÓN PORCENTUAL DEL PARQUE EMPRESARIAL EN COSTA RICA  
SEGÚN TAMAÑO 2015-2016



Fuente: DIGEPYME, MEIC con datos del DEE-INEC (2016).

En el gráfico pasado, se muestra el gran aumento de las PYMES en los parques empresariales donde para el 2015 alcanzaba un 75.5% por sobre los otros valores de otras empresas y los pequeños y medianos agricultores, y para el 2016 se alcanza por parte de las PYMES la cifra de 78.3% una diferencia de crecimiento del 2.8%.

Gráfico 2. 3  
DISTRIBUCIÓN DEL EMPLEO TOTAL, SEGÚN TAMAÑO 2015-2016



Fuente: DIGEPYME, MEIC con datos del DEE-INEC (2016).

En el gráfico anterior, se nota la distribución del empleo que han tenido las PYMES, donde para el 2015 tal distribución fue del 25% y para el 2016 disminuyó en un 24.8%, estas estadísticas sirven para percibir que se necesita continuar implementando medidas para aumentar este número y darle seguimiento a las ya establecidas.

Después de haber visto la importante función del MEIC, otro ente que ha ayudado en gran manera a la PYMES es PROCOMER, la cual es responsable de los siguientes aspectos:

- Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones.
- Apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) para administrar los regímenes especiales de exportación.
- Promover y proteger los intereses comerciales del país en el exterior.
- Centralizar y agilizar los trámites de importación y exportación.
- Dar seguimiento a las estadísticas referentes al comercio exterior.

La misión de esta institución radica en promover y facilitar el comercio exterior y la inversión, mientras que su visión se fundamenta en ser una institución modelo, la cual, logra impulsar el desarrollo y la competitividad (PROCOMER, 2018). PROCOMER también cuenta con una serie de valores corporativos los cuales, mediante una gran gestión y sincronía, le permiten desarrollar y potencializar sus labores.

También simplifican y facilitan los trámites de exportación y se generan encadenamientos para la exportación. Para ello se elaboran estudios de mercado que sirven de guía para la toma de decisiones país y como herramienta para los exportadores. Se genera, además, información de temas logísticos, se ofrecen capacitaciones, talleres y diversas asesorías sobre las nuevas tendencias del mercado global. Promoviendo nuestra oferta exportadora de bienes y servicios en el mundo y para ello se hace a través de ferias internacionales, misiones comerciales, ruedas de negocios, apertura de oficinas claves que apoyan al exportador in situ y mediante alianzas con distintas entidades y promotoras homólogas” (PROCOMER 2018).

Una vez detallada la función de PROCOMER cabe destacar que la institución cuenta con un departamento denominado Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), dicha dependencia es la encargada del proyecto que se citó anteriormente. Esta oficina tiene los siguientes objetivos:

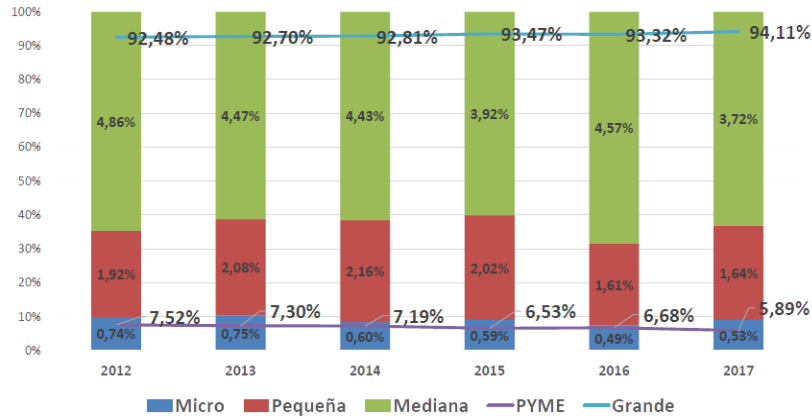
- Aumentar el valor agregado de las exportaciones.
- Fomentar la exportación en las PYMES
- Fortalecer la oferta nacional por medio de la vinculación interinstitucional.

La principal tarea de este departamento es elaborar una evaluación de las capacidades de los suplidores nacionales entre las que se comprenden pequeñas y medianas empresas, las cuales son requeridas para la elaboración de un producto o servicio todas las evaluaciones que realiza la DEN esta amparados bajo el certificado de la norma ISO-9001. Así como el MEIC PROCOMER se ha puesto a la vanguardia en crear soluciones y mecanismos para ayudar a la PYMES, dentro de estas iniciativas se puede citar el evento Bulleras TRADE Misión (BTM). Por medio de este evento, las empresas exportadoras han logrado administrar, diversificar y mantener sus clientes en el largo plazo, un factor de éxito clave para las PYMES, considerando que la BTM se convierta en una plataforma exportadora de productos innovadores y una manera de posicionar su talento en los mercados internacionales, aumentando así sus ventas, capacidades y segmentos de mercado (Virtual Marquet Place 2017). El éxito de estas actividades radica en la colocación de bienes en supermercados y cadenas detallistas, distribuidores y segmentos especializados del sector industrial.

Otra de las ayudas que ha brindado PROCOMER a las PYMES es la apertura del primer centro de distribución en Miami para agilizar las exportaciones de las PYMES, el Costa Rica TRADE Center (CTC) es un esfuerzo público–privado gestionado por (PROCOMER), y que inicia con siete empresas costarricenses participantes, todas de la industria alimentaria. Su propósito es agilizar el ingreso, consolidación, bodegaje y distribución de productos de Costa Rica en el mercado estadounidense. Mediante el centro, se disminuyen los eslabones en la cadena de distribución, de tal manera que los bienes puedan fluir mejor a los compradores (PROCOMER,2017).

En el gráfico a continuación se puede apreciar, el beneficio de la incursión de PROCOMER para tratar de promover el crecimiento en este tipo de empresas, más en concreto la exportación de las empresas PYMES realizada entre el periodo del 2012 al 2017, donde el mejor año fue en el 2012 con un porcentaje de 7.52%, si bien se notan disminuciones para los años posteriores al 2014 estas son pequeñas, lo que denota una constante de equilibrio en las exportaciones.

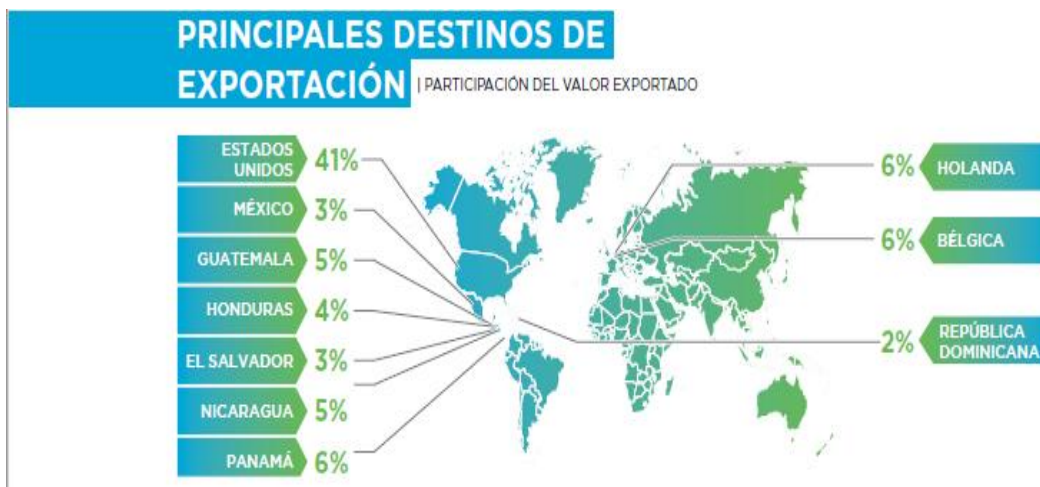
Gráfico 2. 4  
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS EXPORTACIONES POR TAMAÑO  
SEGÚN EL AÑO 2012-2017



Fuente: MEIC a partir del REVEC del BCCR (2017).

Mientras que en el gráfico consecutivo se observa como Estados Unidos se mantiene como el principal destino de exportación con un 41% seguido de Panamá, Holanda y Bélgica con 6%, mientras que República Dominicana está en el último puesto con un 2% para estas empresas, pero se ha logrado elevar las cifras en zonas como Holanda y Bélgica.

Gráfico 2. 5  
PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN



Fuente: PROCOMER (2017).

Sin duda alguna el proceso de la globalización obliga no solo a los países a una mayor apertura comercial, si no que a su vez logra que las empresas se diversifiquen en empresas PYMES de bienes y servicios, las cuales son parte importante de la columna vertebral de la

economía de muchas naciones. Entidades como el MEIC y PROCOMER en nuestro país se han dado a la tarea de confeccionar proyectos y propuestas en pro del fortalecimiento de este tipo de empresas.

### **SECCIÓN III**

## **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, ASÍ COMO DE LOS DATOS OBTENIDOS PRODUCTO DEL MAPEO EMPRESARIAL**

Durante el capítulo anterior, se pudo visualizar y comprender todo el esfuerzo que logran las instituciones nacionales para apoyar el crecimiento de las PYMES en Costa Rica, además de eso se pudo constatar mediante datos que ese esfuerzo ha dado buenos réditos al mostrar como las exportaciones han aumentado, junto con el ingreso a nuevos mercados y regiones a nivel mundial, por último se observaron los elementos necesarios que serán empleados para realizar el mapeo y análisis de las empresas que fueron sometidas al estudio.

Un aspecto importante que se debe destacar es que para mostrar los resultados de este proyecto se consideró en proteger la privacidad de las empresas, así como todo lo que estas crean que puede ser de “secreto empresarial”, por esta razón todos los nombres de las compañías serán sustituidos por letras del abecedario, esto exime a los datos estadísticos, actividades, notas y promedios los cuales para efectos del estudio sí podrán verse reflejados durante el desarrollo de esta sección. Se empezará explicando los datos generales emitidos por la herramienta, para finalmente explicar los datos de manera individual. Otra consideración a tener en cuenta es que cada practicante en sus datos individuales tendrá diferentes resultados, esto debido a que los practicantes visitaron distintas empresas, de ahí que la información puede variar de proyecto a proyecto.

En esta sección del proyecto se valida toda la información, obtenida mediante las visitas hechas durante el trabajo de campo, las entrevistas realizadas a los encargados y de los datos estadísticos resultantes de la aplicación de la herramienta de diagnóstico, con la corroboración de estas reseñas se busca validar la oferta nacional de suplidores, para determinar cuáles de estas empresas son aptas para la integración a los procesos productivos por ende de encadenamientos y cuáles otras no lo son, esto con el fin de que las empresas que no califiquen puedan integrarse a los métodos antes mencionados.

## A. PÉRFIL DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

En el siguiente cuadro se puede observar el perfil de las empresas que fueron diagnosticadas, muestra el nombre de la empresa (dado por una letra del alfabeto) sector geográfico al cual pertenece, sector de la actividad económica que desempeña, tipo de PYME (de acuerdo con el tamaño de la empresa ya sea micro, pequeña o mediana) y finalmente la subclasificación de acuerdo con la actividad específica que realiza la empresa.

Tabla 3. 1  
DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS MEDIANTE SECTOR GEOGRÁFICO,  
ACTIVIDAD, TAMAÑO Y SUBCLASIFICACIÓN

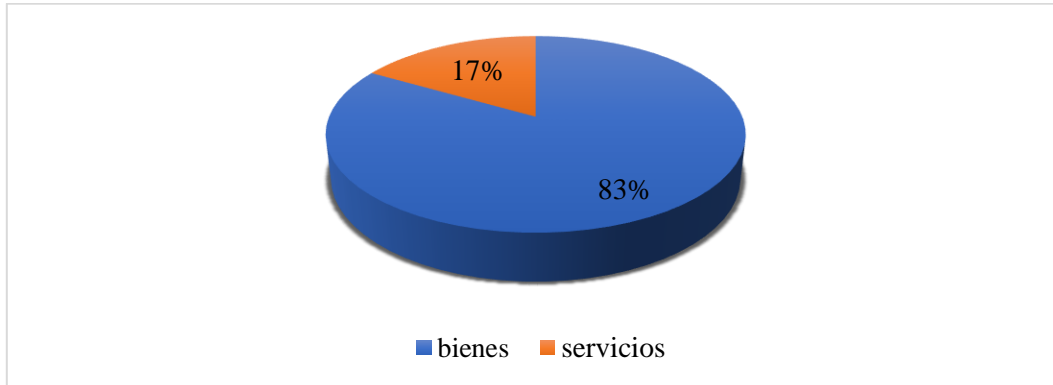
Empresa	Sector Geográfico	Sector	Tipo de PYME	Subclasificación
<b>A</b>	El Guarco, Cartago	Bienes	Pequeña	Industria especializada
<b>B</b>	La Uruca, San José	Bienes	Mediana	Industria especializada
<b>C</b>	La Uruca, San José	Bienes	Mediana	Industria especializada
<b>D</b>	Paraíso, Cartago	Servicios	Pequeña	Tics
<b>E</b>	El Guarco, Cartago	Bienes	Mediana	Industria especializada
<b>F</b>	San José Centro	Bienes	Pequeña	Industria especializada
<b>G</b>	Zapote, San José	Bienes	Pequeña	Industria especializada
<b>H</b>	Santo Domingo, Heredia	Servicios	Micro	Tics
<b>I</b>	La Lima, Cartago	Bienes	Pequeña	Industria especializada
<b>J</b>	El Guarco, San José	Bienes	Micro	Agrícola
<b>K</b>	La Uruca, San José	Bienes	Pequeña	Industrial especializada
<b>L</b>	El Guarco, Cartago	Bienes	Micro	Industria especializada

Fuente: elaboración propia con datos de la herramienta de PROCOMER (2019)

## 1. EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR DE BIENES Y SERVICIOS.

Dentro de este rubro las empresas analizadas fueron diez las correspondientes al sector de bienes mientras que dos al sector servicios, esto se representa mejor en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. 1  
EMPRESA BIENES Y SERVICIOS

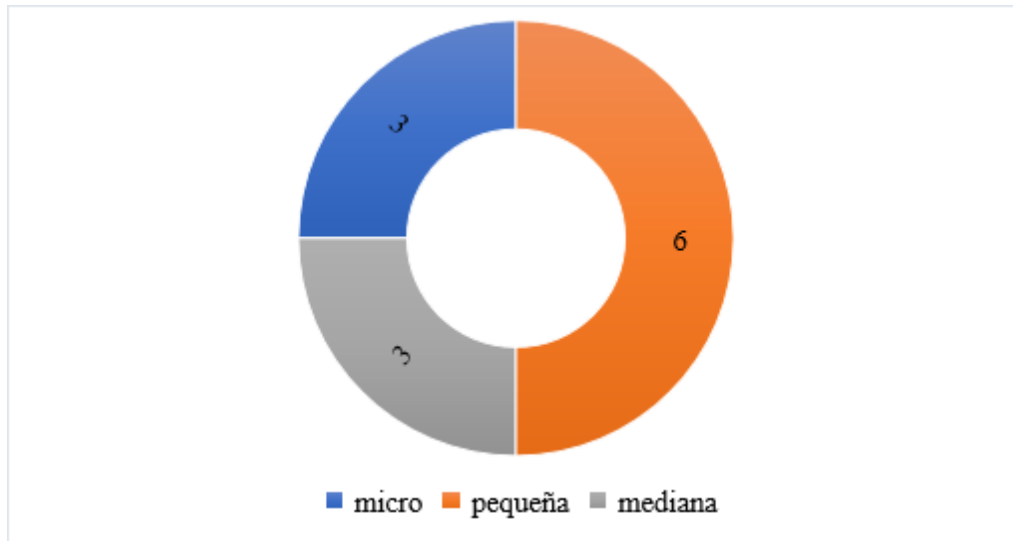


Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta de diagnóstico de PROCOMER (2019)

## 2. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

Como se observó en las secciones anteriores cada PYME tiene un tamaño específico, en este caso el estudio determinó que del total de las doce empresas mapeadas tres son micro, seis son pequeñas y tres medianas. El gráfico a continuación ilustra los valores de estas empresas.

Gráfico 3. 2  
TAMAÑO DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

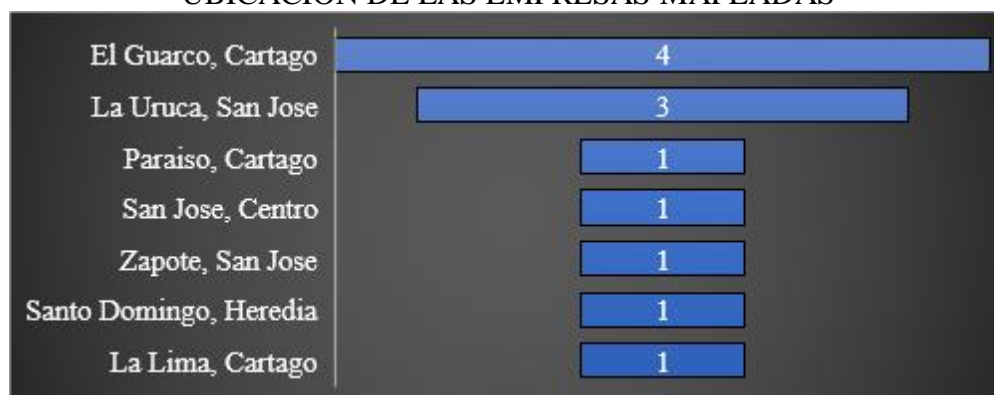


Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta de diagnóstico de PROCOMER (2019)

### 3. UBICACIÓN POR SECTOR GEOGRÁFICO

Cada visita de campo, que se realizó estuvo vinculada con un sector geográfico de destino, para las doce empresas analizadas se tiene que el cantón más visitado fue el Guarco seguido por la Uruca mientras que los que tuvieron menos visitas fueron Paraíso, sector central de San José, Zapote, Santo Domingo y la Lima, de la misma forma la provincia más visitada y por ende en donde se analizó la mayoría de las empresas fue Cartago, esto queda constatado en el siguiente gráfico.

Gráfico 3. 3  
UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS MAPEADAS



Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta de diagnóstico de PROCOMER (2019)

## B. RESULTADO DE EVALUACIÓN DE EMPRESAS

### 1. DE ACUERDO CON EL NIVEL DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

Es importante recordar que en secciones anteriores PROCOMER trazó un lineamiento a seguir para determinar el nivel de desarrollo de las empresas el cual consiste en 0-59 para empresas poco desarrolladas, 60-79 para empresas en proceso de desarrollo y de 80-100 para empresas desarrolladas y aptas para los procesos de encadenamientos productivos. En el siguiente cuadro se aprecia con más claridad lo explicado donde el intervalo es el rango del lineamiento de la institución, la frecuencia absoluta representa el número de empresas y la frecuencia relativa detalla el porcentaje obtenido. Según los datos del cuadro el 50% de las empresas están poco desarrolladas, mientras que el 42% están en un nivel de desarrollo parcial, por último, solo el 8% de las empresas goza de un estatus de desarrollo.

Tabla 3. 2  
 NIVEL DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS MEDIANTE EL SISTEMA DE  
 EVALUACIÓN DE PROCOMER.

Intervalo	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia Relativa (ni)
0-19	0	0%
20-29	0	0%
30-39	2	17%
40-49	3	25%
50-59	1	8%
60-69	2	17%
70-79	3	25%
80-89	1	8%
90-100	0	0%
<b>Totales y Promedios</b>	12	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta de PROCOMER (2019)

## 2. DE ACUERDO CON EL RESULTADO OBTENIDO POR CRITERIO

Los siguientes resultados nos permiten observar y a la vez argumentar cuáles de las empresas necesitan proyectos especiales para salir adelante para aspirar a la incorporación de los mercados internacionales, también cuales de las compañías encuestadas necesitan de un proyecto que les permita tal acceso. Esto debido a que puede ser que, en algunos aspectos mínimos, dichas empresas no lograron calificar y finalmente aquellas que, gracias a sus implementaciones y metodología empleada, sí lograron clasificar al proceso de encadenamientos productivos. El siguiente cuadro, se da a la tarea de ilustrar lo expuesto anteriormente mediante la nota obtenida por cada una de las empresas en cada criterio en los que fueron evaluadas, es importante recordar que los criterios valorados son el pilar fundamental de la herramienta de diagnóstico.

Tabla 3. 3  
**PUNTAJE OBTENIDO DE LAS EMPRESAS DE FORMA INDIVIDUAL  
 MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE LOS SEIS CRITERIOS DE LA HERRAMIENTA**

<b>Empresas</b>	<b>Planificación</b>	<b>Relación Comercial</b>	<b>Proceso</b>	<b>Calidad</b>	<b>Financiero Administrativo</b>	<b>Sostenibilidad</b>	<b>Nota Final</b>
<b>A</b>	100	68	86.67	100	90	77.78	86.11
<b>B</b>	100	62.67	93.33	72	90	35.56	77.69
<b>C</b>	76	74.67	86.67	92	64.67	33.33	74.08
<b>D</b>	72	63.57	100	58	94.67	53.75	78.83
<b>E</b>	48	46.67	80	92	90	57.78	65.84
<b>F</b>	92	50.67	46.67	66	86	17.78	60.68
<b>G</b>	62	42.67	80	30	58.67	50	54.43
<b>H</b>	46	45.71	58.33	52	70.67	12.50	48.41
<b>I</b>	36	35.71	55	44	66.67	28.75	43.27
<b>J</b>	40	47.14	60	38	32.67	7.50	41.05
<b>K</b>	56	34	31.67	12	56	17.78	35.21
<b>L</b>	36	28	45	30	61.33	11.11	34.94
<b>Promedios</b>	63.66	43.33	70	57.17	82.40	50	58.59

Fuente: Elaboración propia con datos de la herramienta de diagnóstico de PROCOMER. (2019)

De acuerdo con los datos distribuidos en el cuadro anterior, se deduce que la empresa A es la más óptima y la única que logra entrar al proceso de encadenamientos y obtener el beneficio de ser integrada a las rondas de negocios, tendrá el aval de participar en ferias y reuniones de suplidores tanto a nivel nacional como internacional, lo cual le da la posibilidad a esta empresa de seguir expandiendo su misión y visión empresarial. Por otro lado, las empresas B, C, D, E y F se catalogan como en proceso de desarrollo, por tal motivo PROCOMER ayudará a estas entidades con un proyecto que ataque la o las áreas que necesiten alguna mejora, con el fin de alcanzar la meta de entrar al proceso de encadenamiento. Por último, las empresas G, H, I, J, K, L se caracterizan por ser empresas que necesitan de proyectos a un nivel más profundo, como lo son las incubadoras de negocios que consiste en reestructurar algún elemento de los criterios analizados con el fin de poder ayudar a las empresas a alcanzar una media de desarrollo, para posteriormente evaluarlas en segunda instancia para comprobar si con estas mejoras pueden incorporarse a los mercados internacionales.

### **3. EVALUACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS VALORADOS DE FORMA INDIVIDUAL**

La herramienta de diagnóstico constaba de seis criterios, los cuales se daban a la tarea de analizar el desarrollo de las empresas, esto permite ver el comportamiento de las compañías y así lograr evidenciar, cuáles son las áreas de mayor y menor desempeño, también se mencionarán puntos tanto positivos como negativos que permitan explicar el porqué de las calificaciones obtenidas en cada criterio.

#### ***a. PLANIFICACIÓN***

En el rubro de la planificación las empresas que más destacan son la A que alcanzó un puntaje de 100, al igual que la empresa B con igual nota, y por último la empresa F con un puntaje de 92, el resto de empresas se encuentra en un promedio aceptable, para las empresas que no alcanzaron los puntajes mínimos, se debe a que muchas de ellas solo toman decisiones al día con día sin establecer objetivos, en resumen estas empresas, no tienen una planificación adecuada sobre sus acciones.

Además de las áreas de mejora observadas anteriormente algunas empresas, tienen vicios en cuanto a cómo entienden la misión, visión creación de objetivos dentro de la empresa y sobre su planificación estratégica, al no estar estos elementos de manera sensata o al no estar implícita dentro de sus parámetros a la hora de aplicar herramientas para medir el cumplimiento de las metas relacionadas con los objetivos, se vuelve una tarea difícil.

#### ***b. RELACIÓN COMERCIAL***

El criterio comercial fue en donde la empresa C tuvo un mejor desempeño, de acuerdo con un promedio general de las doce empresas encuestadas este criterio se muestra como el de peor puntaje, ya que, en general juntando las calificaciones de las doce empresas, este alcanza un puntaje de 43 lo que sitúa este rubro muy por debajo del análisis de los demás. El mal puntaje de diversas empresas se debe a que muchas de ellas sí tienen el incentivo de poder exportar, ya sea sus bienes o servicios, pero al ver que no poseen conocimiento sobre toda la tramitología necesaria para exportar, así como los estándares que se manejan tanto a nivel regional como internacional, hace que pierdan interés sobre esta parte importante del negocio en sí.

Elementos como el conocimiento respecto a la participación y función de los mercados en un porvenir, y la rentabilidad que pueda tener la empresa están en un desarrollo parcial, debido a que no manejan estadísticas o proyecciones claras.

#### ***c. PROCESO***

En el área de proceso se puede comentar que esta sección es la segunda mejor en cuanto a puntajes alcanzados con un promedio de 70 puntos. En ella destacan cuatro empresas que tienen puntajes aceptables, estas son las empresas: A, B, C, y D quienes obtienen puntajes que oscilan entre (86-100). El buen puntaje de estas empresas se debe a que estas se preocupan mucho en cuanto al tema de innovación, además del hecho de que disponen de excelentes mecanismos de control los cuales les permiten dar una magnífica trazabilidad, a cada uno de sus productos. Entiéndase trazabilidad, como el conjunto de procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto desde su origen hasta su destino final.

#### ***d. CALIDAD***

El rubro de calidad se posiciona en antepenúltimo lugar con un promedio general de 57 puntos lo que lo deja como el segundo rubro con peor calificación obtenida. Aquí solo tres empresas lograron calificaciones aceptables para ser tomadas dentro de los procesos de encadenamientos y estas son: A, C, E que obtuvieron los siguientes puntajes respectivamente: 100, 92 y 92. El éxito de estas tres empresas, radica en la preocupación por adquirir las diversas certificaciones, tanto a nivel nacional, como internacional, además de que la metodología que usan ayuda en gran manera a verificar la forma y el fondo de la calidad de sus productos.

Por otra parte, las empresas que no lograron obtener una buena calificación en este apartado se deben en gran medida a que se controla la calidad de los productos con escasa frecuencia. Otra práctica común es que sus registros de materias primas muchas veces no se le asigna número de lote, finalmente hay un gran desconocimiento en cuanto a normas de certificación de calidad, lo que afecta que la empresa pueda consolidar sus productos o servicios a otras latitudes, ya que al no tener estas especificaciones se hace imposible pensar en procesos de exportación.

#### ***e. FINANCIERO-ADMINISTRATIVO***

Según la herramienta de diagnóstico, así como los promedios de los datos obtenidos este es el rubro que obtuvo la mejor evaluación, con un promedio general que ronda los 82 puntos. El gran desempeño de las empresas en este apartado radica en registrar los ingresos y gastos en sistemas financieros, así como de conocer bien el nivel de endeudamiento de la empresa, así como los motivos exactos que motivaron a contribuir dicho endeudamiento.

Es importante mencionar que la empresa D fue la que se perfiló con la mejor puntuación promediando 95 puntos. En general las demás empresas presentan valores aceptables en esta parte del diagnóstico, las compañías que tuvieron menor puntaje como es el caso de la empresa K se deben a factores como el de no presupuestar de forma usual todo lo concerniente a registros financieros anuales, flujos de caja, proyecciones etc.

También no se conoce el nivel de apalancamiento que posee la empresa, y si se conoce no se sabe a ciencia cierta de cuanto es, finalmente no tienen una constancia en cuanto al respaldo de la información vital de la empresa.

#### ***f. SOSTENIBILIDAD***

Gracias a la herramienta de diagnóstico, se puede corroborar que este es el segundo criterio con peor calificación después del criterio comercial, con 50 puntos. Promediando, de las doce empresas solo la A logró un puntaje aceptable, obtuvo 78 puntos y en el peor de los casos la empresa J no alcanzó la media de 10 puntos y adquirió solo 7 como puntaje.

El pobre desempeño de las empresas en relación con este criterio radica en que muchas de ellas carecen de reglamentos sobre normas éticas, así como de trato discriminatorio, y lo más notable es que hay un gran desconocimiento en todo lo relacionado con temas de carácter ambiental.

### **C. EVALUACIÓN GENERAL DE LAS DOCE EMPRESAS ANALIZADAS**

La evaluación descrita anteriormente, nos permite observar con claridad los criterios de evaluación de las empresas de forma individual y con ellos determinar cuáles de ellas lograron obtener los mejores puntajes en cada uno de los seis criterios asignados dentro del análisis. A continuación, se adjunta un gráfico el cual muestra el promedio general alcanzado para cada una de las instituciones, esto con el fin de medir el comportamiento de cada criterio de forma general y así determinar en cuál de ellos, las empresas se desenvuelven mejor, o en

su defecto cuales criterios merecen ser objeto de atención, con el fin de remediar algunos inconvenientes que en su momento no dejaron a las empresas obtener buenas calificaciones en los rubros antes descritos.

Tabla 3. 4

PUNTAJE OBTENIDO POR LAS EMPRESAS DE FORMA GENERAL ACORDE A LOS SEIS CRITERIOS EVALUADOS POR LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

Concepto	Resultado	Porcentaje Obt.	Valor
<b>Criterio 1: Planificación</b>	64,00	15,60	20,00
<b>Criterio 2: Relación comercial</b>	43,33	13,17	25,00
<b>Criterio 3: Proceso</b>	70,00	17,33	20,00
<b>Criterio 4: Calidad</b>	57,17	5,70	15,00
<b>Criterio 5: Financiero/ administrativo</b>	82,40	6,60	10,00
<b>Criterio 6: Sostenibilidad</b>	50,00	4,22	10,00
<b>Total</b>		62.62	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos del diagnóstico PROCOMER (2019)

## SECCIÓN IV

### RECOMENDACIONES BASADAS EN LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA PARA LAS EMPRESAS.

Esta sección trata de explicar lo descrito en el objetivo número tres del proyecto, la misión de este objetivo es que, con los datos, información, niveles de desarrollo, los criterios en evaluación y la visión del practicante se pueda disponer de una retroalimentación, en cuanto a las mejoras que puedan alcanzar las empresas con el fin de que se incorporen de una manera más fácil al proceso de encadenamientos productivos y así lograr acceder a los mercados internacionales. Cabe recordar que este estudio hecho por los practicantes es preliminar al hecho por los expertos de PROCOMER y la DEN, por ende, estos análisis serán tomados en cuenta por parte de la institución así lo tengan necesario, esto como premisa de parte de estas al ayudar a todas las empresas que tuvieron problemas, para así poder potenciar y lograr soluciones a las carencias presentadas durante el desarrollo del proyecto.

## **1. APRECIACIÓN EN CUANTO A CADA ÁREA ANALIZADA**

Es importante aclarar que cada uno de los practicantes emitirá sus criterios basados, en las experiencias vividas a la hora de realizar tanto el trabajo de campo, así como las correspondientes entrevistas. De tal manera las recomendaciones en este caso variarán de acuerdo con la información de cada uno de los practicantes, ya que es la mejor manera para tratar de una forma más personalizada ayudar a las empresas a mejorar sus limitaciones, además de que se implementa la diferenciación la cual ayudara a diferenciar el trabajo con los demás practicantes.

Siguiendo el esquema de calificación propuesto por PROCOMER en donde las empresas que obtuvieran puntajes entre (0-59) tenían escasos de desarrollo, las que obtenían (60-89) estaban en parte desarrolladas y finalmente las que se encuentran dentro del rango de (90-100) estaban desarrolladas, se puede afirmar que el criterio de planificación está ampliamente desarrollado solo en tres empresas con puntajes entre (92%-100%).

En cuanto al criterio comercial se puede asegurar que de nuevo tres empresas, son las que ostentan buenas calificaciones lo que muestra un desarrollo en cuanto a esta materia con puntajes que van de (92%-100%). En contraste a esta situación, hay cinco empresas que tienen promedios muy bajos en cuanto al criterio comercial, lo cual determina que necesitan soluciones prácticas para poder mejorar. Con este criterio se puede revelar esta debilidad al observar que estas empresas tienen notas que van de (12%-58). Con respecto al rubro de proceso cinco empresas están previamente desarrolladas, ya que alcanzaron porcentajes de (60%-86%), para el criterio de calidad cinco son las entidades que están escasamente desarrolladas ya que tienen valores de (12%-58%) y por otra parte solo tres empresas obtuvieron valores de (92%-100%). El rubro financiero es uno de los más estables ya que presenta que cinco empresas están previamente desarrolladas (61%-86%) mientras cuatro están con un muy buen desempeño y obtuvo valores de (90%-94%). Finalmente, el área de sostenibilidad es donde se registran los peores puntajes ya que once empresas presentan valores de (11%-57%) mientras que solo una empresa en esta categoría está parcialmente desarrollada con un porcentaje de (77%).

## **2. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LAS EMPRESAS ACORDE AL ÁREA ANALIZADA**

### ***a. PLANIFICACIÓN***

Uno de los problemas más comunes que muestran las empresas en este rubro, es que muchas de ellas no tienen bien establecida lo que es la visión, así como la misión de la empresa o en el peor de los casos, ni siquiera tienen un norte por seguir, o sea no asumen su importancia. La falta de objetivos en las empresas es otro punto en contra que se encontró, ya que al no tener objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo lleva a que las empresas no asuman un orden establecido de prioridades, lo que dificulta el planeamiento y esquemas de trabajo por realizar. Finalmente, algunas empresas, no disponen del análisis de tipo FODA, el cual les ayudaría a determinar, tal vez no todas, pero sí ciertas debilidades que no saltan a la vista en estudios con menor profundidad.

### ***b. RELACIÓN COMERCIAL***

Muchas de las empresas analizadas muestran mucho entusiasmo por el tema de la posible exportación de sus productos a mercados internacionales, pero estas aspiraciones se ven truncadas por el desconocimiento que tienen algunas de ellas por la información necesaria, para poder exportar, por ejemplo, requisitos de exportación, «incoterms», mercado de competencia. Este mismo efecto se da también a la hora de conocer sobre las normas y los estándares internacionales que son necesarios para poder exportar, en algunos casos estas empresas sí conocen de estas regulaciones, pero muestran poco interés por adquirirlas ya sea por tiempo o por el costo que representa el obtener una certificación de este tipo. En conclusión, un punto importante que deben asumir estas empresas, principalmente las pequeñas, es que tanto sus servicios como inventarios. deben estar mínimo en dos idiomas de preferencia y uno de ellos el inglés. El obtener información tanto de productos y servicios en varios idiomas amplía la gama de comercialización no solo a nivel regional, si no internacional.

### ***c. PROCESO***

En este apartado, las empresas ignoran en algunas ocasiones, las etapas en cuanto a la generación de valor, ya que se desconocen cuáles son los recursos y capacidades que generan mayor valor para el negocio. También puede pasar que saben que existen estos recursos, pero estos no logran ser identificados de manera concreta, además de que no se tiene la claridad de cómo explotarlos para originar mayor valor. Otro punto a destacar es que no siempre se

registran los tiempos en los procesos de producción, ya que, si esta práctica fuera común, podría implementarse más los tiempos de los procesos y mediante el estudio de dichos tiempos, estos podrían ser ampliados en pro de una mayor producción.

**d. CALIDAD**

Se hace hincapié en la forma en que muchas empresas no se preocupan por las certificaciones que son necesarias para lograr acceder a los mercados internacionales. Muchas empresas piensan que es suficiente el saber que las materias primas que usan traen certificaciones de los suplidores de quienes consiguen los materiales, pero estas no son suficientes, por tanto, se insta a que sea la empresa como tal, la que se preocupe en tener acceso a estas certificaciones. Por ejemplo, de las empresas encuestadas, solo dos cuentan con este tipo de acreditaciones, es importante que algunas compañías logren comprender lo significativo que es el registro de los procesos de calidad, y tratar de que estos registros sean en cortos periodos esto con el fin, de adquirir una intervención mucho más precisa.

**e. FINANCIERO-ADMINISTRATIVO**

Este rubro es uno de los más estables ciertamente, pero es inevitable contar con información para poder utilizar programas especializados que ayuden a mejorar los términos financieros y administrativos. Es verdad que muchas empresas, tienen esta información recopilada en hojas de «Excel», pero es necesario que se realicen respaldos y la tecnología actualmente da una mano en cuanto a herramientas que permiten respaldar esta información. Discos duros «software» y la nube son elementos de suma importancia, cuya función es guardar y crear respaldos de la información financiera y administrativa, al igual que es primordial contar con personal capacitado en utilizar estas herramientas, así como de mantenerlas.

**f. SOSTENIBILIDAD**

Este último rubro presenta una situación importante de visualizar, por un lado, en cuanto a políticas sobre la inclusión, discapacidad y políticas al trato discriminatorio, las empresas tienen bastante conocimiento en la materia, pero esto contrasta cuando el tema es el medio ambiente. La mayoría de las empresas pequeñas no cuentan con protocolos sobre la clasificación de residuos, tampoco hace estudios sobre el impacto ambiental que puede generar la actividad que realizan; estos trabajos serían mucho más fácil si hubiera alianzas estratégicas entre la empresa y la comunidad que la rodea, pero en muchos casos ese acercamiento no se da.

## **SECCIÓN V**

### **ANÁLISIS DE ELEMENTOS DE MEJORA PARA LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO**

En este último fragmento del proyecto se quiere demostrar el alcance propuesto en el último objetivo específico, al igual que en la sección anterior se dio a la tarea de ilustrar las posibles recomendaciones que deben seguir las empresas para optar por una entrada más rápida a los mercados internacionales. En esta sección se quiere hacer lo mismo, pero enfocado en la herramienta de diagnóstico utilizada para analizar, mapear y obtener la información de todas las empresas estudiadas. Con estas recomendaciones lo que se quiere, es ayudar en la mejora de la herramienta para que en futuros análisis se simplifiquen los procesos y estos puedan ser aún más acertados y efectivos a la hora de obtener los datos que sean requeridos.

#### **1. ASPECTOS TOMADOS EN CUENTA PARA EL ANÁLISIS DE LA HERRAMIENTA.**

##### ***a. INDUCCIÓN***

Durante el proceso de capacitación que se llevó a cabo por parte de PROCOMER, los practicantes asistieron a reuniones, las cuales tenían diversas horas de duración, donde se les declaró los elementos, como la metodología por emplear, explicación de las partes y de algunos conceptos vitales para el ingreso de las PYMES. Primero al proceso de encadenamientos y posteriormente a la integración de estas, de ser posibles a los mercados internacionales.

Posteriormente se explicó en síntesis como se debía de utilizar la herramienta de diagnóstico, las partes de las cuales estaba constituida, junto con el funcionamiento y la extracción de datos, así como su utilización. Todas estas explicaciones sirvieron para que los practicantes obtuvieran el conocimiento necesario, para aplicar las herramientas de forma posible y así evitar en la medida de lo posible, errores que pudieran viciar los datos obtenidos. Además de que las empresas podrían visualizar que, para la posible evaluación de su negocio estaba operada por un profesional, el cual conocía de antemano la manera correcta de utilizar la herramienta.

##### ***b. PROCESO DEL TRABAJO DE CAMPO***

Una vez lista la inducción, se procedió a realizar el trabajo de campo, este consistió en visitar a las empresas para posteriormente aplicar la herramienta de diagnóstico y obtener los datos requeridos. Las primeras visitas se hicieron con la ayuda de la guía institucional, en caso de

que el practicante tuviera dudas sobre alguna pregunta o elemento de la herramienta. La guía institucional podía intervenir para prestar ayuda al practicante. Después de este paso el proceso de visitas se hacía de manera individual, esto generó un elevado nivel de confianza en el prácticamente se obtuvo un criterio para emitir comentarios relacionados con la herramienta, llámese orden de los enunciados, estructuración de las preguntas contenidas en ella, así como algunas dudas que las empresas tenían y estas eran tomadas en cuenta por el practicante para posteriormente presentarlas a PROCOMER de manera directa. De esta manera se da una respuesta más personalizada a la empresa o en su defecto orientarla a que pudiera obtener una respuesta más acorde a su situación.

La visión que logró el practicante, uniendo el proceso de inducción con el trabajo de campo, fue vital para este estudio, ya que se obtuvo la habilidad de detectar posibles fallas presentes en algunos componentes de la herramienta, por tanto, se podía dar un mejoramiento en aquellos aspectos que tuvieran errores, o que pudieran generar confusión, tanto al practicante, como a la persona encargada de brindar la información empresarial.

Tomar en cuenta los elementos antes mencionados, ayudó en gran manera, a poder obtener datos de una forma más fidedigna acorde a las metas, tanto de PROCOMER como de la DEN.

### ***c. ELABORACIÓN DE INFORMES Y CONFECCIÓN DE PRESENTACIONES***

Los dos elementos señalados anteriormente, ayudaron a la elaboración de informes, los cuales se presentaban tanto a la hora de terminada una entrevista, así como de forma mensual y finalmente se emitía un reporte general el cual contenía todo el trabajo realizado por el practicante, posteriormente estos informes se unían con los de otros practicantes para visualizar el alcance total del proyecto.

También se utilizaron presentaciones en varios formatos en las cuales se exponía el trabajo acumulado de los colaboradores, una vez presentadas, durante las reuniones se presentaba un periodo de consultas en donde todas estas ideas eran analizadas y tomadas en cuenta a la hora de mejorar la herramienta.

Es primordial que también los criterios, junto con el discernimiento que el practicante desarrolló durante el proceso, también fue incluido en las exposiciones e informes, así como de forma oral durante las reuniones en donde se evacuaban las dudas, así como la exposición

de todos estos elementos de mejora, dudas de las empresas en cuanto a modelos tarifarios, legislación requisitos de exportación así como aduaneros; todos estos parámetros eran expresados para así dar una solución a las preguntas de las empresas, y a la vez observar cuales de estas dudas podrían transformarse en elementos de mejora para el instrumento de diagnóstico.

## **2. POSIBLES PARÁMETROS DE MEJORA PARA LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO**

La mayoría de las empresas analizadas que no lograban cumplir las expectativas planteadas, por parte de PROCOMER mostraban una preocupación evidente, debido a que esto significaba no poder participar del proceso de encadenamientos y por ende no ingresar a los mercados internacionales, lo que significa poner un freno tanto a la expansión de la empresa lo que con lleva riesgos en muchas áreas como la de planificación, financiera, administración etc. Ante tal preocupación muchas compañías entienden que es necesario revisar sus métodos tanto a lo interno, como a lo externo, para subsanar estas dificultades, pero también el instrumento de análisis puede ser orientado mediante estas debilidades para obtener soluciones más a fines con la realidad de las empresas; por esto es necesario exponer argumentos tanto positivos, así como negativos para mejorar dicho instrumento.

### ***a. INCORPORACIÓN DE UNA SECCIÓN DE FAQs***

Por sus siglas en inglés «frequently asked questions» (FAQS) son apartados de frecuente utilización en páginas web, estudios o encuestas. Por lo general, el fin de estas secciones es el gestionar diversas dudas de una forma mucho más eficaz dentro de tópicos o sectores de interés a la vez de que reduce el tiempo, así como costos y da agilidad a la búsqueda de estas soluciones.

Las empresas al tener dudas, muchas de ellas similares, pueden agruparse perfectamente en una sección, de FAQs. Incorporar una sección de empresas mixtas.

Si bien el estudio era enfocado a las empresas estrictamente de bienes y servicios, al menos durante el desarrollo de este estudio una compañía tenía la particularidad de pertenecer a los dos sectores ya que se daba a la tarea de producir piezas de precisión para vehículos desde 0, pero esta a su vez prestaba el servicio de colocación de estas piezas a los clientes.

Por consiguiente, si en un futuro se planea establecer un nuevo estudio, o una actualización al ya presente, aumentando tanto el número de empresas a encuestar, así como

la zona geográfica de cobertura, un muy buen aporte sería ampliar el espectro, incluyendo aquellas empresas que están en estos dos sectores, ya que como se explicó anteriormente en cualquier momento podría aparecer una empresa que reúna estas características. La implementación de una nueva sección para este tipo de empresas ayudaría a filtrar aún más los datos obtenidos, lo que a su vez establecería un mayor orden en el plano investigativo y a la obtención de datos más fidedignos y de mayor veracidad.

**b. ASPECTOS DE REDACCIÓN O INTERPRETACIÓN EN LAS PREGUNTAS DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO**

Durante el desarrollo del trabajo de campo, a la hora de aplicar el instrumento de diagnóstico, algunas dudas de las empresas tuvieron lugar, debido al planteamiento en cuanto a forma y fondo de las preguntas, en este apartado se podrá determinar cuáles fueron y la forma en que pueden ser expuestas para una mejor comprensión futura.

Un ejemplo de lo expuesto anteriormente, son las preguntas del criterio comercial: 2.8,2.9,2.10,2.11,2.12,2.13,2.14,2.15, éstas se refieren a temas como el exportador y dentro de las entidades analizadas algunas de estas resultaron ser empresas distribuidoras de otra empresa ya sea nacional o internacional, ¿no sería muy factible para estas el exportar? Por tanto, debería recalcarse la necesidad de identificar en la herramienta cuáles de estas empresas son solamente de distribución y así obtener datos con una mayor precisión.

Dentro del mismo criterio comercial la pregunta 2.13 manifiesta si la empresa conoce sobre los «incoterms» o si realiza cotizaciones con base en estos. Es verdad, que mucho de los temas en torno a «incoterms» para una empresa que quiere exportar debe ser prioridad, pero en el caso de las empresas pequeñas no lo es tanto debido al desconocimiento de estos. Si bien, es obligación para cada compañía, conocer sobre la definición de «incoterms» al igual que se dedicó un rubro para la categorización de las empresas, así como los sectores y subsectores de estas, podría incluirse una sección sobre «incoterms» con su simbología y significado etc. Esto ayudaría al menos a que si la empresa conoce sobre la definición, pero no sobre un «incoterms» determinado, la utilización de esta guía propuesta pueda solventar y ayudar a solucionar cualquier duda planteada con base en este tema.

En el diagnóstico de bienes para el criterio de calidad, la pregunta 4.1 y 4.2 cuestiona hechos similares, ya que la primera se refiere sobre los mecanismos de control usados por la empresa para verificar la calidad de los productos, mientras que la segunda pregunta se

específica sobre el procedimiento por seguir para probar si los procesos cumplen con las características del producto, de igual manera la verificación de los procesos ejecutados; también cuenta como un mecanismo para verificar la calidad de los productos. Por tal razón, estas dos preguntas podrían fusionarse para tratar de dar a entender que lo que se requiere es al modo que utiliza la empresa para lograr los datos adecuados en cuanto a calidad, sobre los procesos realizados.

Finalmente, en el rubro de sostenibilidad, pregunta 6.4, hace referencia a si la empresa conoce y maneja el impacto, así como la relación que tienen con la comunidad que lo rodea. Tal vez la pregunta exhorta a que las empresas deben tener estos planes descritos dentro de una bitácora, pero la verdad es que en muchos casos se da el acercamiento de parte de la comunidad para con la empresa y viceversa sobre el llevar a cabo alguna iniciativa o programa, pero estos casos muchas veces surgen de manera espontánea, por lo que no hay una planificación o desarrollo por seguir sobre el manejo de estas iniciativas. Por tal motivo, esta pregunta para efectos de una buena interpretación podría reformularse sobre cuántos programas, decisiones o iniciativas se han llevado a la práctica por parte de la empresa, para conocer el impacto de su actividad, así como los métodos utilizados para lograr el acercamiento con dicha comunidad o sector.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **A. CONCLUSIONES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.**

#### **1. DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS PYMES.**

Apegado al objetivo número uno se puede considerar la efectividad del mismo ya que para efecto del análisis, fueron evaluadas doce empresas, diez pertenecientes al sector de bienes y dos al sector servicios, siguiendo en esa misma línea se presentan nueve empresas ubicadas en el subsector de industria especializada, mientras que dos corresponden al sector de TIC'S y una al subsector agrícola, por último tres empresas de este listado se catalogan como medianas, mientras que nueve empresas se clasifican como pequeñas.

#### **2. GENERAR INFORMACIÓN FIABLE PARA LA DEN.**

Uno de los principales objetivos del análisis es el poder generar información confiable y útil para la DEN, gracias a la herramienta de diagnóstico diseñada por este departamento se logran obtener datos fieles y en tiempo real, estos datos permiten validar de forma efectiva la oferta nacional de bienes y servicios para encadenamientos. Dentro de la recolección de

estos datos relevantes, se puede citar que el proyecto analiza a ciento cincuenta empresas, lo cual fue una contribución para cumplir con el estimado inicial de doscientos veinte empresas.

Dentro de los parámetros analizados que corresponden a las doce empresas evaluadas se tiene que hay una abundancia en cuanto a las empresas de bienes con un total de 83% sobre un 17% obtenido por las empresas de servicios, importante también es destacar la información obtenida sobre el desarrollo que poseen las PYMES analizadas ya que se puede observar cómo el 50% de las empresas están poco desarrolladas un 42% se encuentra con un desarrollo parcial o medio, mientras que un 8% de las empresas goza de un desarrollo óptimo.

Como último punto dentro del ámbito estadístico se puede apreciar, como en cuanto a los promedios generales de las empresas el rubro mejor financiero-administrativo, es el mejor calificado con un puntaje de 82.40 puntos lo que permite discernir en cuanto a la planificación utilizada por las empresas entorno a sus finanzas, y a los métodos que utilizan para que estas estén sanas, el orden en cuanto a los presupuestos anuales, proyección de razones financieras a futuro permiten tener un balance en cuanto a lo estimado para que la empresas pueda utilizar sus recursos tanto en pagos como en cobranzas.

En contraposición se tiene que el rubro que obtuvo la, peor calificación ese fue la relación comercial dentro del análisis obtuvo un calificación de 43.33 puntos, muchas de las empresas que se analizaron y que con base en sus notas arrojaron este promedio se dio en parte a que la mayoría de las veces no tenían definidos claramente sus segmentos (entiéndase consumidores, compradores, influenciadores etc.) esto deriva en problemas de claridad sobre quienes son su clientes, lo que lleva a una rutina de sólo producir y esperan a que las personas compren sus bienes o servicios. Otro punto a destacar del porque el bajo rendimiento de este rubro es el tema de la exportación, muchas empresas o bien no les interesa del todo, o las que muestran algún interés simplemente carecen de información y por ende de conocimiento para lograr exportar sus bienes o servicios, casos como el no contar con información sobre aranceles, tendencias de los consumidores en otras latitudes, logística de exportación, conocimiento sobre incoterms. Estos factores sumados, traen consigo muchos problemas a las empresas a la hora de querer incursionar en la exportación de sus productos, lo que significa un problema tanto para la empresa en si como todos los actores que se preocupan por que estas empresas puedan entrar a dicho ambiente.

### **3. OBSERVACIONES A LAS EMPRESAS DIAGNOSTICADAS SOBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA.**

Para poder conocer el desarrollo de las empresas, PROCOMER en conjunto con el departamento DEN se dan a la tarea de elaborar una herramienta la cual permita analizar el desarrollo de las empresas, este análisis da como resultado dos posibles variantes, la primera que la empresa este desarrollada y pueda acceder al mercado internacional y la segunda es que no cumpla los requisitos para dicho fin, gracias a esta herramienta se pueden determinar cuáles son los puntos que propiciaron que cierto número de empresas no lograran la meta antes mencionada, dentro algunos elementos que destacan es que muchas compañías no desconocen o carecen sobre la información de los ISO como se explicó anteriormente, estos estándares tratan de orientar al orden de las gestiones de las empresas en diferentes ámbitos como lo son el tecnológico, el productivo y el humano. Si bien estas normas son de carácter voluntario el tener una de estas normas aplicadas ayuda a ganar confiabilidad y prestigio con los consumidores, además de este punto hay múltiples ventajas que otorgan las normas ISO entre ellas están:

- Mayores estándares de calidad en el producto o servicio que se ofrece a una empresa.
- Satisfacen las necesidades de los clientes, quienes son cada vez más exigentes dado el mercado en el cual se vive hoy día.
- Aparte de dar profesionalismo a las empresas, es una garantía para reducir costos, e incrementa la rentabilidad de los procesos, así como aumenta los niveles de producción.
- Aportan ventaja competitiva (entiéndase cuando se encuentra en una mejor posición para defenderse contra las fuerzas competitivas y mantener a los clientes).

Por estas y otras características que aportan estas normas se invita a las empresas a adquirirlas y ponerlas en práctica para no solo generar confianza a sus clientelas si no para que tengan un camino más fácil a la hora de querer exportar ya se sus productos o servicios.

---

<sup>2</sup> Los incoterms son un grupo de términos comerciales de tres letras cada uno que se utilizan en las transacciones internacionales para aclarar los costes y determinar las cláusulas comerciales incluidas en un contrato de compraventa (Kanvel, sf)

Otro punto clave en el cual se le recomienda a las empresas a tomar en cuenta, es el aspecto de la sostenibilidad, al principio de este estudio se hace la mención sobre este término así como sus significado, lo que se quiere para todas aquellas empresas que obtuvieron un puntaje bajo en este rubro es que entiendan la importancia de que una empresa exitosa, no es solo la que logra crear un valor económico sobre sus bienes y servicios, si no que logra traducir ese valor a áreas como el medioambiente y al área social, la expansión en estas áreas descritas ayuda tanto al progreso de la generación presente y a la de un futuro venidero, si bien este aspecto también radica en un aspecto voluntario, el adoptar medidas más a favor de la sostenibilidad radica en que la empresa se perciba así misma como responsable, sino que también se represente de esa manera para sus consumidores en un mundo donde una conciencia colectiva en cuanto a los temas de conservación ha tomado no solo fuerza si no relevancia en muchos aspectos que hace tiempo atrás eran importantes pero ahora son cotidianos.

#### **4. ANÁLISIS DE MEJORA PARA EL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO**

Dentro de algunas de las medidas que se pueden implementar para la mejora del instrumento de diagnóstico se propone establecer un proceso más claro en cuanto a la capacitación de inducciones, informes, presentaciones y reportes si bien estos fueron aplicados durante todo el proyecto era la primera vez que se implementaba con practicantes, a futuro, el mejorar los procesos antes citados, puede ser de gran ayuda tanto futuros practicantes como para los mismos colaboradores de PROCOMER.

Es importante distinguir el hecho de que no solo existen empresas de bienes o servicios, ya que en algunas ocasiones hay empresas que cumplen ambos roles, para solucionar este problema es importante la confección de una tercera herramienta de diagnóstico que tenga las características apropiadas para evaluar a este tipo de empresas, con esto se lograría mayor precisión en la información y lograr reducir los errores al tener que evaluar a este tipo de empresas con solo una de las herramientas.

Finalmente, es importante acotar una sección sobre las preguntas de las empresas, esto es debido a que la mayor parte del tiempo las preguntas son de PROCOMER para la empresa entrevistada, en algunos casos hay preguntas que las empresas tienen para la institución, al final de cada entrevistas todas estas preguntas y dudas pueden ser recopiladas para crear una base de datos en donde se recopile información sobre dudas de aranceles, mercados

extranjeros, impuestos, exportación en fin todo lo referente a que la empresa pueda llenar el vacío que genera sus posibles incertidumbres.

## **5. RETROALIMENTACIÓN Y CRECIMIENTO PARA EL PRACTICANTE**

El desarrollo de este análisis permite que el practicante logre comprender los métodos, así como las habilidades necesarias para a futuro si se desea comenzar un emprendimiento mediante una PYME. Dentro de algunos aspectos por considerar que son necesarios para lograr dicho fin está el conocer e informarse del entorno del mercado en el cual se vaya a desenvolver la compañía. Muchos de los entrevistados durante el proceso, comentan que un adecuado conocimiento del mercado donde se quiere incursionar es vital para saber sus fortalezas y debilidades. Otro aspecto fundamental es el conocer la rentabilidad del negocio, así como los objetivos los cuales son vitales, para alcanzar cualquier meta que se quiera trazar, ya que con una buena planificación de objetivos estos pueden ser medibles, para verificar si las metas se han cumplido.

La versatilidad es otro factor importante, principalmente para adquirir conocimientos sobre otros aspectos que, si bien, pueden no ser la especialidad de la persona que quiere emprender, terminan siendo herramientas a las que se les saca mucho provecho, un ejemplo de esta versatilidad es la persona que quiere tener un empresa de arquitectura, no es suficiente conocer el área en la cual se especializó, sino que se debe tener el conocimiento en materia legal mediante conceptos de derecho para no violar ninguna ley que ponga en peligro la actividad de la empresa. Finalmente, la pasión y el deseo por emprender un negocio es vital, ya que se puede disponer del capital necesario más las condiciones favorables, pero si no se tiene el empeño de desarrollar el proyecto, elementos como la rutina y el desinterés pueden afectar la idea de superación.

## **A. RECOMENDACIONES**

### **1. A LO INTERNO DE LAS EMPRESAS**

La no inserción de las empresas a los procesos de encadenamientos productivos y, por ende, a los mercados internacionales, se puede afirmar que se debe a que tuvieron dificultades entorno a los criterios de evaluación presentes en la herramienta de diagnóstico. A continuación, se presenta una serie de ideas que pueden servir a las empresas para combatir este tipo de dificultades.

- Lograr invertir, de ser posible en infraestructura física, así como en equipos de producción que permitan mejorar los estándares de calidad que ya poseen.
- Buscar orientación y asesoría en cuanto a temas de carácter ambiental. Los mercados internacionales manejan altos estándares de mucha rigidez y relacionados con este tema.
- De la misma forma que el punto anterior, adquirir certificados de calidad, por ejemplo, los ISO. La búsqueda de información, así como la orientación son vitales para conocer los trámites necesarios para conseguir certificaciones de este tipo.
- De querer exportar, ya sea bienes o servicios, obtener toda la información necesaria, sobre los destinos a los que se desea exportar, posibles competidores, aranceles, trámites aduaneros, incoterms y todo lo referente a los métodos de exportación y los elementos que los componen
- Tener una debida planificación sobre las finanzas, es vital para poseer objetivos a mediano y largo plazo; muchas empresas planifican sus finanzas con el día a día esto es una limitante a la hora de crear objetivos con plazos temporales.

## **2. PARA LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO**

La herramienta de diagnóstico es el instrumento que se utilizó en este análisis, para obtener todos los datos y la información correspondiente que se presentó durante el desarrollo de este proyecto, pero hay que tener ciertas consideraciones de darse estas evaluaciones a futuro, algunas de ellas radican en el tiempo. Si bien la herramienta consta de preguntas concretas en su mayoría, algunas de ellas pueden someterse a interpretación por parte del encargado de la empresa, es por este motivo que se insta a las compañías a tener un tiempo prudencial para que se pueda desarrollar todo el análisis de las preguntas contenidas en la herramienta y sin interrupciones, estos elementos durante algunas visitas fueron omitidos en varias ocasiones.

Es de vital importancia que la empresa destine un área apropiada para poder atender a los funcionarios que se encarguen de realizar este tipo de evaluaciones, ya que en algunos casos no se tenía el entorno idóneo para ejecutar un análisis empresarial de una forma profesional.

Haciendo referencia a la sección anterior, hay algunas preguntas que se deben reformular, ya que es necesario tener certeza del rol (entiéndase rol por empresas exportadoras o

distribuidoras) que ejerce cada una de las empresas dentro del mercado, ya que esto agiliza tiempos y evita sesgos en la recolección de la información.

### **3. INTERCAMBIO DE CRITERIOS ENTRE PRACTICANTES Y PROFESIONALES**

Si bien durante todo el proceso, los practicantes siempre estuvieron bajo la tutela y la ayuda de la guía institucional, hubiera sido más provechoso tener contacto con otros integrantes del proyecto, propiamente PROCOMER, esto con el fin de obtener aún más conocimiento así como de elementos o habilidades o «tipos» a la hora de hacer las entrevistas, las formas para obtener información o el simple hecho de reducir tiempos a la hora de la ejecución del análisis; la programación de reuniones entre practicantes y profesionales, hubiera sido de provecho para los primeros.

### **4. RETROALIMENTACIÓN DE PROCOMER POR MEDIO DE LAS EMPRESAS**

La búsqueda de información por parte de PROCOMER para poder actualizar la oferta nacional de suplidores es un proceso en donde esta institución puede acumular mucho conocimiento para dicho fin, pero también las empresas tienen preguntas, inquietudes, dudas u otro tipo de cuestionamientos, los cuales no son abordados por la herramienta de diagnóstico, por ejemplo: cómo reducir o proponer que las empresas que son parte de una zona franca puedan tener beneficios en materia de facturación eléctrica. Este tipo de preguntas fomentan la obtención de conocimiento, ya que PROCOMER puede tener la respuesta o por el contrario orientar a la empresa a buscar la respuesta mediante otro tipo de métodos, esto genera que la institución obtenga retroalimentación por parte de las empresas.

### **5. TENER EN CONSIDERACIÓN LA IMPLEMENTACIÓN Y LA ACTUALIZACIÓN DE NUEVAS NORMATIVAS**

Es importante para la institución (PROCOMER), así como para las empresas, tener en mente las actualizaciones que se hacen en las normativas a nivel internacional, así como la creación de nuevas normas de calidad de ser implementadas a futuro, como por ejemplo la actualización de la norma ISO 50.001, la cual busca disminuir el consumo de energía en empresas e instituciones.

Esta nueva normativa fomenta a que las organizaciones mejoren su productividad, a la vez que colaboran con el medio ambiente y reducen sus costos energéticos. Todas las empresas que pongan en práctica esta norma irán de la mano con los objetivos ambientales de la ONU y los planes de descarbonización del gobierno.

En resumen, sería importante que esta norma, así como actualizaciones de estas, se tomen en consideración para futuros análisis, así como los costos asociados para las empresas que deseen adquirir este tipo de normas.

## **BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIAS CONSULTADAS**

- Análisis FODA. (S.F) FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Recuperado en: [https://www.analisisfoda.com/#Que\\_es\\_el\\_analisis\\_FODA](https://www.analisisfoda.com/#Que_es_el_analisis_FODA)
- Asamblea Legislativa de la Republica de Costa Rica. (2017) Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas.
- Ávila, P. (2013). Globalización. Academia. Recuperado en: [http://www.academia.edu/8672828/Tesis\\_Globalizacion](http://www.academia.edu/8672828/Tesis_Globalizacion)
- Banco de la Republica de Colombia. (2006) La Globalización Económica. Departamento de Comunicación Institucional
- Comercio- Exterior (2017). Importador. Recuperado en: <http://www.comercio-externor.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+I-I+p-896+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/importador.htm>
- Concepto-Definiciones. (2014). Definición de Empresa de Servicios. Recuperado en: <http://conceptodefinicion.de/empresa-de-servicios/>
- Debitor (2017). ¿Qué es un proveedor? Recuperado en: <https://debitoor.es/glosario/definicion-proveedor>
- Definición. (2017) Definición de Empresa. Disponible en: <https://definicion.de/empresa/>
- Definicional. (2017). Exportador. Disponible en: <https://definiciona.com/exportador/>
- Definiciones ABC (2017). Definición de PYME. Recuperado en: <https://www.definicionabc.com/economia/pyme.php>
- E General. (S.F). Definición de Empresa de Servicios. Concepto Definiciones. De. Recuperado en: <https://conceptodefinicion.de/empresa-de-servicios/>
- Educandos. (2014). que es la matriz BCG. 2014, de Educandos Sitio web: <http://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>
- Emprende Pyme. (2019). Tipos de suplidores. noviembre 11, 2019, de Pyme.net Sitio web: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-proveedores.html>
- Escuelas de Estrategia. (2014). que es la internacionalización de las empresas. 2014, de Escuelas de Estrategia. Recuperado en: <https://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>
- Fernando, A. (2013). Las cadenas globales de valor y medición del comercio internacional en valor agregado. Instituto de Estrategia Internacional.
- Futuagil. (2016) ¿Qué son las empresas PYME? ¿Qué significa PYME? Tipos. Recuperado en: <https://tusfacturasonline.com/que-son-empresas-pyme-significado-pyme-tipos/>

- García, A. (2012). Tesis Diagnóstico Integral a: Administración Portuaria Integral de Guaymas, Unidad Silos. Institución Tecnológico de Sonora. Recuperado en: [http://biblioteca.itson.mx/dac\\_new/tesis/359\\_garcia\\_ana.pdf](http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/359_garcia_ana.pdf)
- Gestión de la Calidad. (2017). ISO 9001. Recuperado en: <http://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>
- Gestron. (S.F). Modelo de negocio: definición y ejemplos. Recuperado en: <http://gestron.es/modelo-de-negocios-definicion-y-ejemplos/>
- González, A. (2013). Los encadenamientos productivos. La Nación. Recuperado en: [http://www.nacion.com/opinion/foros/encadenamientos-productivos\\_0\\_1381261892.html](http://www.nacion.com/opinion/foros/encadenamientos-productivos_0_1381261892.html)
- Hernández, Aro, Y.; Machado, Chaviano, E. Y (2009) Propuesta Metodológica para el diagnóstico de la Gestión Comercial en Pequeñas y Medianas Hoteles de Cuba. Eumed. Recuperado en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/06/hamc.htm>
- Javier Vidal Soldevilla. (sf). Desarrollo de Habilidades Blandas. Psicoterapia, 1, 60.
- LRQA España. (2018) ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Recuperado en: <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>
- Luna, Correa, J, E. (2005) Influencia del Capital Humano para la Competitividad de las PYMES en el Sector Manufacturero de Celaya, Guanajuato. Universidad de Celaya.
- Mañez, R. (2018) Qué es la Matriz BCG y para qué sirve [Ejemplos]. Recuperado en: <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- Matriz BCG. (2017). Herramienta estratégica esencial en la empresa. Recuperado en: <http://www.matrizbcg.com/>
- Matriz FODA. (2017). Matriz FODA. Disponible en: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Medina, Jorge. (2012). Evolución histórica de la empresa. Recuperado en: <https://es.slideshare.net/Ancon0954/evolucin-historica-de-la-empresa>
- MEIC. (2015). Estados de Situación de las PYME en Costa Rica.
- MEIC. (2016). Estados de Situación de las PYME en Costa Rica.
- MEIC. (2017) Estado Situación PYME en Costa Rica 2016. Recuperado en: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/2017/informe.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019) PYME. Recuperado en: <https://www.meic.go.cr/meic/web/255/estudios/pyme.php>
- Monge, González, R. (2009) Banca de Desarrollo y PYMES en Costa Rica. Proyecto CEPAL/GTZ: "Towards sustainable and equitable globalization". CEPAL
- Mora, A. Fonseca, J. (2018) Plan Estratégico 2015-2018. PROCOMER
- Pérez, J. (2013). Las multinacionales; El Orden Mundial en el siglo SXXI Recuperado en: <http://elordenmundial.com/2013/04/05/empresas-multinacionales/>
- Pérez, Porto, J. (2008) Definición de Empresa. Definición. Recuperado en: <https://definicion.de/empresa/>
- Pierce, Porras, A., Ramírez, Vargas, A & Sandí, Esquivel, A. (2017) Costa Rica: Exportaciones de Servicios y sus principales Mercados de Destino. Proyecto Innovación e Integración de las Estadísticas. Departamento de Estadísticas Macroeconómicas. BCCR
- PROCOMER. (2016) Estadísticas de Comercio Exterior. Dirección de Inteligencia Comercial.
- PROCOMER. (2016) Mapeo de Oferta Exportable Regional. Dirección de Exportaciones
- PROCOMER. (2016). Costa Rica abre su primer Centro de Distribución en Miami para agilizar las exportaciones de pymes. Recuperado en:

- <https://www.procomer.com/es/noticias/costa-rica-abre-su-primer-centro-de-distribucion-en-miami-para-agilizar-las-exportaciones-de-pymes>.
- PROCOMER. (2017). Acerca de PROCOMER; Historia institución. Disponible en: <http://www.procomer.com/es/acerca/quienes-somos>. Consultado el: 30 de julio de 2017.
- PYMES Costa Rica (2019) Normativas. Recuperado en: <http://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=3>
- Simonetti, B. (2018) ¿Qué es el atractivo del mercado? Cuida tu Dinero. Recuperado en: <https://www.cuidatudinero.com/13070435/que-es-el-atractivo-del-mercado>
- Todo Marketing. (2017). ¿Qué es la Matriz GE? Recuperado en: <http://www.todomktblog.com/2013/11/matriz-general-electric.html>
- Vargas, L. (2015). Importancia de las empresas en la economía. La República. Recuperado en: [https://www.larepublica.net/noticia/importancia de las empresas en la economía](https://www.larepublica.net/noticia/importancia-de-las-empresas-en-la-economia)
- Virtual Market (2019) Buyers Trade Mission (BTM). Recuperado en: <https://www.virtualmarket.fruitlogistica.es/es/Buyers-Trade-Mission-BTM,p1464623>
- Vivas, Agüero, P (Sin Fecha) Globalización de la Economía y/o Mundialización del capital. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas.

**Anexo**  
**Anexo 1. 1**

Año 2017	ACTIVIDADES.
Junio	
14/06/2017 28/06/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primera reunión con personal de PROCOMER. Discusión del proyecto, términos y condiciones sobre la práctica-pasantía en la institución.</li> <li>• Firma de contrato. Aporte documentos, coordinación plan de trabajo, inducción, otros.</li> </ul>
Julio	
06/07/2017 10/07/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión guía institucional para discutir programación visitas, logística, revisión y consulta sobre herramienta de diagnósticos. Entrenamiento realización de diagnósticos.</li> </ul>
Agosto-diciembre	
01/08/2017 al 15/12/2017	<p>Actividades mensuales;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de inducción con la guía institucional Dirección de Encadenamientos para la Exportación de PROCOMER.</li> <li>• Trabajo de campo, visita y diagnóstico de empresas acompañado de la guía institucional.</li> <li>• 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.</li> <li>• Aclaraciones finales sobre dudas de la herramienta de diagnóstico aplicado a las empresas.</li> </ul>
64 horas	Distribuidas entre reuniones, y trabajo de campo “proceso de inducción”.
Año 2018	ACTIVIDADES
Enero-abril	
01/01/2018 27/04/2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio formal de la Práctica Dirigida. Trabajo de campo visita y aplicación herramienta de diagnóstico a las empresas de manera individual.</li> <li>• Proceso de seguimiento y evaluación; <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboración de informes mensuales sobre los diagnósticos aplicados en cada uno de los meses.</li> <li>– 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.</li> </ul> </li> <li>• Inicio, ajustes y correcciones del proceso de elaboración y diseño, Informe Final de la Practica Dirigida como Trabajo Final de Graduación.</li> </ul>
136 horas	<p>Distribuidas entre diagnósticos, elaboración de informes y presentaciones.</p> <p>Visita 12 empresas</p> <p>100 horas Diagnóstico</p> <p>36 elaboración informes y presentaciones</p>

Fuente: Elaboración propia, según planificación conjunta con PROCOMER (2019)