

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

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

JIMENA PALACIO MURILLO

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

HEREDIA

AGOSTO 2020

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

MODALIDAD INFORME DE PRÁCTICA DIRIGIDA EN RELACIONES INTERNACIONALES, CON ÉNFASIS EN POLÍTICA COMERCIAL

Postulantes

JIMENA PALACIO MURILLO, CÉDULA: 1-1609-0512

Miembros del Tribunal Examinador, mediante sesión virtual por excepcionalidad producto de las instrucciones de Rectoría comunicadas mediante circulares instrucción UNA-R-DISC-009-2020 del 17 de marzo y UNA-R-DISC-010-2020 del 19 de marzo y la alerta sanitaria emitida por el Ministerio de Salud, por medio de la plataforma zoom que garantizó la simultaneidad de participación de los miembros del jurado y la estudiante desde sus respectivas casas de habitación.

M.Sc. Fernando Montero Cordero, representante del Decano, Facultad de Ciencias Sociales
M.Sc. Jorge Rivera Hernández, representante Unidad Académica, Escuela de Relaciones Internacionales
MBA. Hugo Fonseca Arguello, tutor
M.A. Sara Herrera Alfaro, Guía Institucional
Jimena Palacio Murillo, sustentante

**FERNANDO
MONTERO
CORDERO
(FIRMA)** Firmado digitalmente por FERNANDO MONTERO CORDERO (FIRMA)
Fecha: 2020.10.05 11:41:01 -06'00'

Firma del Presidente

5 de octubre de 2020

DEDICATORIA

A Marinelly, Julián y Xenia por creer siempre en mí
y por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme sabiduría y brindarme
las posibilidades de llevar a cabo este Trabajo Final de Graduación.

A mi tutor,
M.B.A. Hugo Fonseca Arguello.

A mi guía institucional,
M.A. Sara Herrera Alfaro.

A la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER),
por permitir espacios como estos para que los estudiantes puedan desarrollar sus
habilidades y aplicar sus conocimientos.

RESUMEN

Anteriormente la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) contaba con un recurso limitado dedicado al diagnóstico y mapeo de la Oferta de Suplidores Nacionales y debía cumplir con la meta institucional de ampliar la cobertura de diagnósticos aplicados a una mayor cantidad de empresas nacionales. Por lo que, la incorporación de estudiantes avanzados en la carrera de Relaciones Internacionales, brindó el recurso capacitado necesario para ampliar la capacidad de PROCOMER de diagnosticar y mapear empresas de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), extendiendo así la lista de suplidores nacionales validados con la herramienta de diagnóstico.

El objetivo principal del desarrollo de esta práctica, ha sido asistir en la necesidad por parte de la institución de generar una mayor cobertura de empresas mapeadas para que estas puedan recibir los servicios de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN). En ese sentido, en esta práctica profesional se diagnosticaron Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) dentro del Gran Área Metropolitana (GAM) a través de un instrumento de diagnóstico elaborado por varias direcciones de PROCOMER con el propósito de medir el nivel de desarrollo de las empresas y poder cuantificar las empresas costarricenses aptas para el proceso de encadenamientos.

A nivel general, se lograron diagnosticar catorce empresas, de las cuales ocho pertenecen al sector de servicios y seis al sector de bienes. Asimismo, se logró determinar que la industria especializada fue el principal subsector diagnosticado con cinco empresas mapeadas.

Con respecto a las empresas aptas para los procesos de encadenamientos solamente cuatro de las catorce empresas diagnosticadas lograron ingresar directamente a los procesos de promoción de encadenamientos para la exportación. A su vez, dentro de la práctica dirigida y en conjunto con otros tres estudiantes se diagnosticaron 50 empresas en total.

Finalmente, a través de esta práctica dirigida se lograron atender las dos problemáticas. A nivel institucional se asistió en la necesidad de una mayor cobertura de empresas mapeadas y a nivel externo, es decir directamente con las empresas se logró identificar las

necesidades de mejora de las empresas para favorecer procesos de encadenamientos a través de evaluaciones de la Oferta Nacional de Suplidores.

ABREVIACIONES

CADENAS GLOBALES DE VALOR: Actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de las diferentes fases de producción (que implican una transformación física y la entrada de varios productores de servicios), desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso.

DEN: Dirección de Encadenamientos para la Exportación.

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL: Herramienta sencilla y de gran utilidad que se usa para conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS: Proceso de vinculación económica y competitiva entre empresas multinacionales y suplidores nacionales con el fin de abastecer las necesidades de las empresas exportadoras por medio de la oferta local.

EMPRESAS EXPORTADORES: Empresa que decide llevar a cabo el proceso de internacionalización y llevar fuera de las fronteras su producto o servicio.

GLOBALIZACIÓN: Proceso que es capaz de originar interdependencia entre los distintos actores, incremento en la variedad y volumen de transacciones de bienes y servicios, flujo de capitales, así como la posibilidad de que diversas empresas logren internacionalizarse.

MIPYMES: Micro, Pequeña y Mediana empresa de carácter permanente que disponen tanto de recursos físicos estables como de recursos humanos que se manejan y operan bajo la figura de persona física o jurídica en actividades industriales, comerciales o de servicios.

MODELO DE NEGOCIO: Aquello que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.

MULTINACIONALES: Empresas que están establecidas en otros países para llevar a cabo sus actividades de venta y compra, ya sea de un bien o un servicio.

PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica.

SUPLIDORES: Aquellas empresas que proporcionan algún tipo de insumo (bienes o servicios) a Multinacionales o Empresas Exportadoras.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABREVIACIONES.....	v
INTRODUCCIÓN	1
SECCIÓN I. ELEMENTOS TEÓRICOS DEL OBJETO DE ESTUDIO	2
A. JUSTIFICACIÓN	2
B. PROBLEMÁTICA O SITUACIÓN A RESOLVER	3
C. OBJETIVOS	4
D. DISEÑO METODOLÓGICO.....	5
E. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO.....	8
F. DESCRIPCIÓN DE ETAPAS DEL PROYECTO	12
1. ETAPA UNO	12
2. ETAPA DOS.....	12
3. ETAPA TRES	13
4. ETAPA CUATRO.....	13
G. MARCO CONCEPTUAL	14
H. SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	18
I. ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD.....	19
J. PLAN DE TRABAJO, CRONOGRAMA Y MECANISMOS DE EVALUACIÓN PERIÓDICA.....	20
1. PLAN DE TRABAJO	21
2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	21
3. MECANISMOS DE EVALUACIÓN PERIÓDICA	25
SECCIÓN II. DIAGNÓSTICO Y MAPEO DE EMPRESAS MIPYMES DENTRO DEL GRAN ÁREA METROPOLITANA (GAM).....	25
A. PERFIL DE EMPRESAS DIAGNOSTICADAS	26
1. SECTOR.....	26
2. SUBSECTOR.....	26
3. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS.....	27
4. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA.....	28
B. EVALUACIÓN FINAL DE EMPRESAS DIAGNOSTICADAS	29

1. TENDENCIAS GENERALES DE PROMEDIO POR CRITERIOS.....	29
2. CALIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DIAGNOSTICADAS POR CRITERIO DE ANÁLISIS.....	30
3. NOTAS FINALES DE LAS EMPRESAS DIAGNOSTICADAS	31
SECCIÓN III. ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN RECOLECTADA A PARTIR DE LOS DIAGNÓSTICOS APLICADOS.....	32
A. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LAS EMPRESAS DIAGNOSTICADAS.....	33
B. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS EMPRESAS DIAGNOSTICADAS Y NIVEL DE DESARROLLO	33
C. ANÁLISIS DE NOTAS SEGÚN CRITERIOS EVALUADOS EN LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO	35
1. PLANIFICACIÓN	36
2. RELACIÓN COMERCIAL	36
3. PROCESOS PRODUCTIVOS.....	37
4. CALIDAD.....	38
5. ÁREA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA.....	38
6. SOSTENIBILIDAD.....	39
D. EMPRESAS APTAS PARA LOS PROCESOS DE ENCADENAMIENTOS	40
SECCIÓN IV. RECOMENDACIONES SOBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA A LAS EMPRESAS	51
A. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL ÁREA DE PLANIFICACIÓN	52
B. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL CRITERIO DE RELACIÓN COMERCIAL	53
C. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL ÁREA DE PROCESOS PRODUCTIVOS.....	54
D. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL ÁREA DE CALIDAD.....	55
E. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL ÁREA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA	56
F. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL ÁREA DE SOSTENIBILIDAD	56
SECCIÓN V. ANÁLISIS DE MEJORA AL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO	58
A. ELEMENTOS CONSIDERADOS PARA IDENTIFICAR MEJORAS A LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO	58
B. MEJORAS A LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO	60
VI. CONCLUSIONES	65
VII. RECOMENDACIONES.....	70

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
ANEXOS.....	78

INTRODUCCIÓN

Costa Rica, a partir de los años ochenta, inicia con un nuevo modelo de desarrollo, caracterizado por la apertura comercial y su creciente inclinación a la promoción de las exportaciones. Como resultado, se crea la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), en el año 1996 y mediante su ley de creación 7638, con el objetivo de ejecutar uno de los pilares fundamentales de la política comercial costarricense: promover las exportaciones y servir de apoyo para aquellas empresas nacionales con potencial de crecimiento, que deseen internacionalizarse y formar parte de las cadenas globales de valor.

En ese sentido, en esta práctica dirigida, se realizó un proyecto de mapeo y diagnóstico de empresas a nivel nacional, principalmente micro, pequeñas y medianas. Dicha práctica, la cual se llevó a cabo en conjunto con PROCOMER a través de su Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN), tuvo una duración de seis meses aproximadamente.

Ahora bien, esta práctica profesional se realizó debido a la necesidad de identificar los niveles de desarrollo de cada una de las empresas visitadas, esto con el fin de poder vincularlas a los procesos de encadenamientos. Asimismo, otro de los propósitos de este proyecto ha sido identificar oportunidades de mejora de las empresas y emitir recomendaciones a través de la aplicación de un diagnóstico llamado “diagnóstico de suplidores”.

Como parte del proyecto, el papel del practicante ha sido de importancia, ya que ha consistido en la aplicación de diagnósticos a las empresas nacionales por medio de entrevistas, observación directa, registro de información y análisis de ésta.

A su vez, con la realización de esta práctica, se ha contribuido a fortalecer la función principal de PROCOMER como ente facilitador y promotor de las exportaciones costarricenses, ya que se han identificado empresas con ciertos niveles de crecimiento aptas para que formen parte de los procesos de encadenamientos. Igualmente, por medio de la realización de la práctica dirigida, se colaboró a que las empresas diagnosticadas logran encontrar y conocer sus oportunidades de mejora con el fin de potenciar su desarrollo y, a su vez, acceder a mercados internacionales.

Finalmente, la integración para realizar la práctica dirigida se debió también a la necesidad de brindar un recurso capacitado con el objetivo de ampliar la cobertura de los diagnósticos que aplica la DEN, extendiendo así la lista de suplidores nacionales validados con la herramienta de diagnóstico. Es decir, la realización de esta práctica permitió ejecutar un porcentaje de la totalidad de diagnósticos planteados como meta de la institución. Los demás diagnósticos para cubrir el mapeo de las doscientas veinte empresas, fue llevado a cabo por otros estudiantes en condición similar.

SECCIÓN I. ELEMENTOS TEÓRICOS DEL OBJETO DE ESTUDIO

A. JUSTIFICACIÓN

La práctica desarrollada es pertinente con respecto a la disciplina de estudio porque se han empleado actividades relacionadas al tema de política comercial, como lo es la promoción de las exportaciones y los encadenamientos productivos. Con la realización de esta práctica se ha podido observar la cantidad de empresas nacionales aptas para incluirlas en los procesos de promoción de encadenamientos. Estos implican ruedas de negocios, ferias comerciales y ferias de suplidores.

Por otra parte, la viabilidad con la que cuenta la ejecución de este proyecto se fundamenta en que hay conocimiento requerido para la realización de esta. En ese sentido, existe un conocimiento previo del instrumento de aplicación para evaluar a las empresas, lo cual hace posible de llevar a cabo este proyecto. Igualmente, con los resultados de las evaluaciones se realizaron estudios y análisis de datos a nivel general, ayudando a tener un panorama amplio de la situación de las empresas, así como la posibilidad de generación de encadenamientos para la exportación.

De igual forma, el desarrollo de esta práctica dirigida ha brindado la posibilidad de resolver una de las problemáticas que actualmente tiene PROCOMER, que es la falta de recurso humano para aplicar dichos diagnósticos. Asimismo, por medio de la práctica, se buscó dar una mayor cobertura de empresas mapeadas o diagnosticadas para que puedan recibir los servicios brindados por la dirección de encadenamientos, ya sea de vinculación

con empresas multinacionales o de brindar oportunidades de mejora e innovación y acompañamiento. Por lo tanto, el aporte que se brindó fue el de aplicar dichos instrumentos de evaluación, así como realizar informes y analizar datos producto del empleo de esta herramienta de diagnóstico.

Finalmente, con el objetivo de implementar prácticas profesionales entre sí, la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional y la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) han establecido un contacto continuo con el envío de perfiles laborales de estudiantes por parte de la escuela. A raíz de ello, PROCOMER ha venido implementando una serie de proyectos a lo largo del año en los que se considera necesario el apoyo de estudiantes que se encuentren en los últimos años de la carrera de Relaciones Internacionales y con conocimiento en el área comercial.

Actualmente se ha venido implementado este proyecto piloto de aplicación de diagnósticos con el apoyo de estudiantes de la Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Política Comercial. La idea es que dicho proyecto funcione exitosamente con la finalidad de mantenerlo de forma regular con otros estudiantes. En ese sentido, mientras que se ha cumplido con la meta institucional de PROCOMER, también los estudiantes han ido conociendo sobre la realidad nacional y empresarial del país, así como las distintas políticas comerciales a nivel internacional aplicadas a empresas costarricenses.

Considerando el nivel de conocimiento del área de trabajo de PROCOMER por parte del practicante y otras relacionadas, así como el nivel de coordinación y comunicación existente entre la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica y la entidad, se puede afirmar que esta práctica dirigida ha favorecido en un mayor grado de viabilidad para concretar la práctica como modalidad de graduación de la licenciatura.

B. PROBLEMÁTICA O SITUACIÓN PARA RESOLVER

A través de esta práctica dirigida se han atendido dos problemáticas. En primer término, a nivel institucional se ha asistido en la necesidad por parte de la institución de una mayor cobertura de empresas MIPYMES mapeadas para que estas puedan recibir los servicios de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN). Esto porque, anteriormente la dirección contaba con un solo recurso dedicado a esta gestión, por lo que con la ejecución

de esta práctica se ha ampliado la cobertura de diagnósticos aplicados a mayor cantidad de empresas con personal capacitado en áreas como política comercial, extendiendo así la lista de suplidores nacionales validados con esta herramienta.

Por otra parte, a nivel externo, es decir directamente con las empresas que se han diagnosticado también se atendió una problemática. Esto porque se lograron identificar las necesidades de mejora a nivel interno de las empresas para favorecer procesos de encadenamientos a través de evaluaciones de la oferta nacional de suplidores. Para evaluar a las empresas, se consideraron seis criterios, los cuales son: planificación, relación comercial, procesos, calidad, administrativo- financiero y sostenibilidad.

En ese sentido, la situación a resolver en el plano externo fue obtener la posibilidad de identificar cuantas empresas se encuentran desarrollas y son aptas para participar de los procesos de encadenamientos, así como aquellas que requieren de mayor atención e inclusión en actividades para mejorar, con el objetivo de que tengan la posibilidad de encadenarse con otras empresas. La herramienta de evaluación ha permitido identificar este tipo de aspectos y los análisis de resultados encontrados en las visitas a las empresas sirvieron para identificar diversas tendencias en el grueso de las organizaciones visitadas.

C. OBJETIVOS

1. Objetivo General: Diagnosticar empresas MIPYMES dentro del Gran Área Metropolitana (GAM) correspondiente a los sectores de bienes y servicios, con el fin tanto de conocer sus niveles de desarrollo, así como de visualizar oportunidades de mejora y acceso a procesos de encadenamientos a través de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).

2. Objetivos específicos:

- a) Aplicar diagnósticos a empresas MIPYMES en el Gran Área Metropolitana (GAM) de los sectores de bienes y servicios, con el fin de vincularlas a los procesos de encadenamientos y gestión de proyectos de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN).
- b) Generar información fiable para la Dirección de Encadenamientos (DEN) de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) mediante el desarrollo de análisis

y mecanismos estadísticos a partir de los datos recolectados de los diagnósticos aplicados para validar la oferta nacional de bienes y servicios de encadenamientos con empresas exportadoras.

- c) Formular recomendaciones a las empresas diagnosticadas sobre oportunidades de mejora relacionadas con sus niveles de desarrollo identificadas a través de la información generada por los diagnósticos para cumplir con el propósito de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).
- d) Establecer un análisis de mejora al instrumento de diagnóstico propuesto por la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) a través de la experiencia del trabajo de campo para futuros instrumentos de diagnóstico.

D. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente diseño metodológico pretende brindar una visión de las diferentes herramientas y aspectos metodológicos que se utilizaron durante el desarrollo de la práctica profesional dirigida. Esta, a su vez, se divide en dos partes: la primera es una explicación y la forma de aplicación del instrumento de diagnóstico, así como los distintos aspectos que utilizaron las direcciones de PROCOMER para plantearlo. La segunda parte, describe los objetivos planteados en el presente informe por etapas, es decir, cada objetivo de la investigación y el desarrollo de la práctica tiene un método que se utilizó para desarrollarlo y llevarlo a cabo. Por lo que, cada objetivo de este informe de práctica dirigida está planteado de manera estratégica en conformidad con cada una de las etapas.

Para aplicar los diagnósticos a las distintas micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) se realizaron visitas, en las cuales se utilizaron las entrevistas principalmente con los propietarios o las altas direcciones de las empresas. Además, se aplicaron recursos como el registro escrito y la observación directa de evidencias, a través del uso de las herramientas de diagnóstico como guías y la generación de resultados nominales y porcentuales para cada criterio de evaluación.

Adicionalmente, se realizó un análisis de las fortalezas y puntos débiles de las empresas diagnosticadas para brindar recomendaciones y conclusiones preliminares que se revisaron con una periodicidad bi-semanal. Estos reportes fueron llevados a análisis al director de la Dirección de Encadenamientos y al área de Gestión de Proyectos de esta dirección. Igualmente, se realizó un análisis mensual de resultados, presentando y evaluando las distintas tendencias encontradas en el grueso de empresas visitadas. Al momento de finalizar la práctica se hizo una presentación de una memoria o informe final de los resultados obtenidos a raíz de este proyecto, con el fin de orientar la estrategia de la DEN hacia los suplidores nacionales.

Ahora bien, con respecto al diagnóstico aplicado a las empresas requeridas, cabe mencionar que el mismo contaba con un puntaje, el cual sirvió para tener un panorama general de la condición de la empresa evaluada. Por ejemplo, hubo varias empresas que obtuvieron una calificación total mayor a 80 puntos, esta fue considerada como “empresa desarrollada” por lo que, se incluirá directamente en los procesos de promoción de encadenamientos. Esto implica que la empresa tiene el beneficio de participar en actividades como rueda de negocios, ferias comerciales, “reuniones 1 a 1”, eventos “in house” y otras acciones de enlace entre exportadores y suplidores nacionales.

Asimismo, también hubo empresas con calificaciones entre un rango de 60 y 80 puntos, las cuales se categorizaron como “empresas en desarrollo”, es decir, que existen oportunidades de mejora identificadas las cuales se pueden solventar a través de un proyecto de mejora junto con el área de Gestión de Proyectos de la Dirección de Encadenamientos. Aquellas empresas que alcanzaron una calificación menor a 60 puntos, se determinan que requieren de un mayor proceso de consolidación, por lo que se recomienda la inclusión en incubadoras o aceleradoras empresariales.

Tal y como se ha mencionado en líneas anteriores, el instrumento de diagnóstico utilizado para mapear a las empresas fue elaborado por distintas direcciones de PROCOMER basado en la metodología de diagnósticos empresariales. El mismo estaba dirigido especialmente para empresas MIPYMES tanto del Gran Área Metropolitana (GAM) como de las periferias.

A su vez, es importante aclarar que este proyecto se plateó con la finalidad de ser desarrollado por un funcionario de PROCOMER y el apoyo de estudiantes practicantes de las carreras de Relaciones Internacionales o Comercio Exterior. En ese sentido, este proyecto fue desarrollado por un funcionario de PROCOMER y cuatro estudiantes de la carrera de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), en donde cada estudiante obtuvo resultados y hallazgos diferentes, ya que cada uno tuvo la oportunidad de visitar y aplicar los diagnósticos a empresas distintas, de sectores económicos, tamaños y modelos de negocio diferentes. Por tal razón, la muestra y los resultados obtenidos fueron diferentes para los participantes del proyecto, siendo así que, el informe final es un aporte individual que incluye conclusiones y recomendaciones propias de cada estudiante como parte de los resultados alcanzados en el proceso de la práctica dirigida.

Para complementar la información descrita anteriormente, es importante mencionar que con respecto a la muestra o a la cantidad de empresas que cada estudiante logró visitar durante el proyecto, esta se escogió según los parámetros previamente definidos y catalogados en objetivos específicos de la institución. En ese sentido, PROCOMER ya contaba con una base de datos de diferentes MIPYMES a las cuales se debían de visitar y aplicar los diagnósticos. Estas empresas eran distribuidas entre los cuatro estudiantes al azar, de ahí que los hallazgos fueron diferentes para cada uno.

Finalmente, el enfoque teórico de la presente práctica dirigida se compone de dos variables, a saber, variable cuantitativa y variable cualitativa. A su vez y debido a que durante el desarrollo de la práctica y la realización del informe se midieron dos tipos de variables, el tipo de investigación es mixta.

En cuanto a las variables cualitativas de esta práctica dirigida, estas corresponden a las características y perfiles encontrados de cada una de las empresas mapeadas. Es decir, el sector al que pertenecen las empresas diagnosticadas ya sea de bienes o servicios, tamaño de las empresas, así como la ubicación geográfica de estas.

Asimismo, otra variable cualitativa que se midió en el desarrollo de esta práctica fueron los aspectos positivos y negativos de las empresas, los cuales favorecen o por el contrario las limita en el acceso a los procesos de encadenamientos que ofrece PROCOMER.

La operacionalización de esta variable se llevó a cabo a través de la técnica de la entrevista, la cual fue un instrumento fundamental que permitió un apoyo sustancioso para el análisis y la observación. Esta variable tiene como objetivo contextualizar el objeto de estudio, desarrollar varias secciones de este informe y realizar un análisis de datos no numéricos.

Con respecto a las variables cuantitativas que se midieron durante la ejecución de la práctica fueron, la cantidad de empresas mapeadas, el número total de empresas ubicadas en el sector de bienes y servicios, las calificaciones finales que obtuvo cada una de ellas y que con base en dichas notas se determinaba si son aptas o no para los procesos de encadenamientos.

Asimismo, desde el enfoque cuantitativo, el porcentaje obtenido por cada una de las empresas diagnosticadas en los criterios de análisis de la herramienta de diagnóstico también formó parte de las variables cuantitativas dentro de la realización de la práctica dirigida, ya que con esta información se logró obtener datos estadísticos para un posterior análisis.

E. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

La herramienta utilizada para abordar la situación ha sido la aplicación del instrumento de diagnóstico según el tipo de empresa que se visitó, ya sea de bienes o servicios. Este instrumento es resultado de un proceso de análisis de las Direcciones de Exportaciones, Dirección de Inteligencia Comercial (DIC) y de Encadenamientos de PROCOMER. Además, la Dirección de Encadenamientos (DEN) ha definido en conjunto con la Dirección de Inteligencia Comercial (DIC), el enfoque de los diagnósticos hacia cuatro sectores estratégicos: Agrícola, Alimentos, Industria Especializada y Servicios.

Ambos instrumentos se basaron inicialmente en fundamentos como las normas ISO 9001, ISO 26000, Esquema FODA, Matriz Atractivo del Mercado, Matriz BCG y Metodología Bunt, que responden a la lógica de la teoría de diagnósticos empresariales. Dicha teoría explica la función de los diagnósticos empresariales, que de acuerdo con Romagnoli (2007; 9) el diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de

gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

En ese sentido, el tipo de diagnósticos que se aplicaron a las empresas, han sido útiles para localizar las principales causas de muchos problemas que tienen las organizaciones.

A su vez, han permitido plantear oportunidades de mejora y medidas efectivas para el desarrollo de la empresa. Como explica Romagnoli (2007; 9) existen una gran variedad de metodologías y tipologías para realizar los diagnósticos a las empresas. Estos a su vez, se enfocan en ciertos aspectos en particular, por ejemplo, los procesos productivos, aspectos relativos al mercado, su relación comercial, entre otros. Por ello, existe una clasificación de diagnósticos empresariales, los cuales se encuentran divididos en dos tipos.

En primer término, se encuentran los diagnósticos integrales, los cuales según Romagnoli (2007; 9) se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresariales. Para este tipo de diagnóstico la metodología utilizada se basa en un estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). En cuanto al otro tipo de diagnóstico, se encuentran los específicos, que de acuerdo con Romagnoli (2007; 9) estos hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión y otros aspectos relacionados al mercado y a los consumidores.

Por lo tanto, el trabajo realizado por PROCOMER en cuanto a la elaboración de dichos diagnósticos fue integrar los distintos elementos que conforman esta teoría. Por esta razón, los seis criterios que conforman el diagnóstico tienen como propósito la obtención de una visión integral de las empresas evaluadas.

Como se dijo anteriormente, el diagnóstico está conformado por seis criterios, los cuales son: Planificación, Relación Comercial, Procesos Productivos, Calidad, Área Administrativa- Financiera y finalmente el criterio de Sostenibilidad. En ese sentido, se consideró tanto la norma internacional ISO 9001 como la ISO 26000 de acuerdo con los planteamientos de la Organización Internacional de Normalización.

En lo que confiere a la norma ISO 9001, esta plantea los requerimientos que debe tener una organización o empresa en cuanto a un sistema de gestión de calidad. Por tanto, para observar cómo se encuentra la empresa en temas como planificación, documentación,

procesos y calidad, se tomó en consideración dicha norma en la elaboración del diagnóstico.

En cuanto a la norma ISO 26000, de acuerdo con ISO (2010; 3) esta norma ofrece armonizadamente una guía global pertinente sobre responsabilidad social empresarial para las organizaciones del sector público y privado de todo tipo. Igualmente, dicha norma ayudará a las empresas y organizaciones a operar de una manera socialmente responsable. El criterio de sostenibilidad evalúa la capacidad de las empresas en dicha materia.

Con respecto al área financiera- administrativa, se tomaba en cuenta si la empresa utilizaba algún tipo de instrumentos financieros y que, a su vez, contaran con un desarrollo adecuado en el área tecnológica. En lo que respecta al criterio de la relación comercial, se consideró el interés por parte de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) del manejo de los canales de distribución por parte de la empresa. En ese sentido, este criterio evaluaba la forma en la que la empresa tiene prospectados a sus clientes, cuanta información tiene esta sobre las condiciones de acceso a los distintos mercados internacionales, así como los mercados de interés por parte de las empresas para exportar sus productos o servicios. Lo anterior con la finalidad de observar si existe la posibilidad de asociar los estudios de mercado que se están realizando a nivel internacional con los intereses que tienen las empresas en el país.

Por lo tanto, la idea de aplicar este tipo de diagnóstico es básicamente para obtener una visión integral de las empresas. Por otra parte, en cuanto al esquema FODA, este es considerado como una herramienta de análisis y gestión empresarial que permite visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización (Espinoza R 2017; 01). En ese sentido, se toma en consideración la matriz FODA dentro de la aplicación de los diagnósticos, ya que esto ha permitido visualizar el conocimiento que tienen las empresas de si mismas y su planificación estratégica.

Con respecto a la Matriz Boston Consulting Group (BCG) o Matriz de Crecimiento, esta es considerada como una herramienta de análisis estratégico para la alta dirección empresarial desarrollada por la consultora Boston Consulting Group en 1970. De acuerdo con SENA (2012; 2) esta matriz presenta gráficamente, sin la intención de perder la individualidad de cada uno, todos los productos que conforman el portafolio de la empresa.

La finalidad de esta es identificar de manera oportuna y clara la forma de destinar y distribuir los recursos dentro de los distintos mercados en cuales compite la empresa.

Igualmente, para la construcción de esta matriz se deben tener en cuenta el efecto experiencia y el ciclo de vida del producto como fundamentos principales. Dicha matriz, esta basada en la presentación de los productos a partir de dos ejes: por un lado el atractivo del mercado, que se mide de acuerdo con el crecimiento del mismo y por otro lado, la competitividad de la empresa que se mide a través de la cuota de mercado (SENA 2012; 2). Por tanto, la finalidad de la Matriz BCG es visualizar en cuáles áreas estratégicas de análisis de negocio es necesario priorizar recursos o invertir, por lo que, el uso de esta herramienta es ayudar a responder el criterio de planificación en el instrumento de diagnóstico.

En lo que confiere a la Matriz Atractivo de Mercado, esta es básicamente una técnica que se utiliza para analizar el nivel de competencia de una empresa. En ese sentido, el uso de esta dentro de los diagnósticos se puede observar tanto en el criterio de relación comercial como en el de la parte administrativa-financiera.

Finalmente, se conoce como Metodología Bunt aquella herramienta de análisis para las empresas, esta fue desarrollada por el Business Development Using New Technology de Noruega y su objetivo es obtener un análisis general de la empresa u organización. Según García (2012; 21) esta metodología se desarrolla en dos fases, en la primera, se realiza un diagnóstico previo y en la segunda se desarrolla la metodología. Para la obtención de la información se utilizan cuestionarios, entrevistas y guía de formación del consultor.

En ese sentido, la Metodología Bunt se utilizó para plantear la mayoría de los criterios que conforman el diagnóstico, ya que en esta metodología se consideran aspectos estratégicos, económicos-financieros, organizativos, de producción y de avance en tecnologías para evaluar a las empresas, debido a que, como se explicó anteriormente, su finalidad es obtener un análisis general de las compañías.

Ahora bien, con respecto a la segunda fase que conforma este diseño metodológico cabe destacar que la misma se compone de cuatro etapas respectivamente, las cuales responden o están en función de cada uno de los objetivos específicos planteados para el desarrollo de la práctica profesional dirigida.

F. DESCRIPCIÓN DE ETAPAS DEL PROYECTO

1. ETAPA UNO

La etapa uno tiene como objetivo: “Aplicar diagnósticos a empresas MIPYMES dentro del Gran Área Metropolitana (GAM) de los sectores de bienes y servicios, con el fin de vincularlas a los procesos de encadenamientos y gestión de proyectos de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN)” que corresponde al objetivo número uno del presente informe. Esta consiste en la aplicación del instrumento de diagnóstico descrito anteriormente a las empresas MIPYMES dentro de la GAM, ya sean de bienes o servicios. Cada uno de los criterios que conforman el instrumento ha sido creado para permitir identificar el nivel de desarrollo de cada una de las empresas que se visitaron.

Por lo tanto, en esta primera etapa se realizó el mapeo y diagnóstico a cada una de las empresas a través del trabajo de campo con el apoyo de los instrumentos que sirvieron como guía de apoyo, y a su vez con la utilización de la técnica de entrevistas semiestructuradas. Esto permitió mayor facilidad y flexibilidad en la obtención de la información, ya que con la realización de esta etapa, se ha logrado ampliar la cobertura de empresas mapeadas a nivel nacional.

Es importante señalar que PROCOMER estableció una meta institucional de doscientas veinte empresas por diagnosticar, lo cual ha generado que existan mayor cantidad de empresas con la posibilidad de vincularlas a los Procesos de Encadenamientos o de Gestión de Proyectos que ofrece la DEN.

2. ETAPA DOS

Con respecto a la etapa dos del presente informe, esta tiene como objetivo: “Generar información fiable para la Dirección de Encadenamientos (DEN) de PROCOMER mediante el desarrollo de análisis y mecanismos estadísticos a partir de los datos recolectados de los diagnósticos aplicados para validar la oferta nacional de bienes y servicios de encadenamientos con empresas exportadoras” el cual corresponde al objetivo número dos de la práctica dirigida.

Ahora bien, la manera en la que se alcanzó dicho objetivo fue analizando de manera crítica los datos recolectados de cada uno de los diagnósticos aplicados a las diferentes empresas. A su vez, esto se sustentó mediante el aporte de datos estadísticos que también

se han generado a partir de los instrumentos de diagnóstico, los cuales funcionan como bases de datos macro en una hoja de Excel.

La finalidad de haber implementado dicha etapa en el desarrollo de la práctica se debió a que la misma ha favorecido a la generación de información fiable sobre cada una de las empresas mapeadas. Asimismo, esto ha permitido validar la información recolectada de las empresas visitadas para que logren encadenarse con la oferta nacional de suplidores validados de una manera óptima.

3. ETAPA TRES

Ahora bien, la tercera etapa de este informe corresponde a ofrecer información y recomendaciones sobre oportunidades de mejora a aquellas empresas que tengan deficiencias en alguna de las áreas diagnosticadas, como, por ejemplo: en sus niveles de desarrollo, en el área de sostenibilidad o bien, en la parte de planificación.

Dicha etapa responde al objetivo específico número tres, por esta razón antes de llevarla a cabo fue necesario realizar la etapa dos, la cual correspondía a analizar datos e información generada de los instrumentos. Cabe destacar que esta etapa ha sido analizada por la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) de PROCOMER y todo el personal de la entidad encargado de este proyecto.

4. ETAPA CUATRO

Por último, la cuarta etapa se encuentra relacionada directamente con el ámbito de trabajo del practicante, ya que consecuentemente al objetivo cuatro, se realizaron recomendaciones de mejora al instrumento de diagnóstico hecho por varias de las direcciones técnicas de PROCOMER. Para esto, fue necesario realizar un proceso de análisis de los instrumentos utilizados en los diagnósticos y también una serie de retroalimentación con las personas consultadas sobre el instrumento de diagnóstico que se utilizó para diagnosticarlas.

Por lo tanto, el tipo de investigación de la práctica dirigida es mixta, ya que se incluyeron elementos cualitativos, como, por ejemplo: el análisis de contenido cualitativo de las empresas y las entrevistas a profundidad realizadas en cada una de las visitas. Con respecto a los métodos cuantitativos, se utilizó la estadística descriptiva, en la cual se

establecieron correlaciones entre sí. Esto debido a que se realizaron análisis comparativos de las empresas diagnosticadas.

Finalmente, es importante mencionar que el análisis y los resultados del informe de dicha práctica dirigida se basan en un aporte propio e individual en relación con las empresas que se analizaron, ya que el proyecto se planteó para ser realizado por una persona responsable de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) y el aporte de cuatro estudiantes. En ese sentido, este informe y la elaboración de la práctica dirigida es un análisis y descripción individual de los datos que cada estudiante por aparte obtuvo en el desarrollo del proyecto.

Con respecto a la forma en la delimitación de empresas diagnosticadas, es importante mencionar que dentro de la DEN existe una base de datos con todas las empresas que requieren de evaluación. De esta lista de empresas, la supervisora de la práctica dirigida, Sara Herrera, distribuyó distintas empresas entre los cuatro estudiantes participantes del proyecto. Esta distribución se realizó de manera aleatoria, por lo que a cada estudiante le correspondió analizar y diagnosticar empresas distintas, con tamaños y actividades diferentes. Por esta razón el informe de cada estudiante es diferente y cada uno tuvo distinta cantidad de empresas diagnosticadas, a su vez, la metodología que se siguió para el diagnóstico de las empresas es propia de PROCOMER y estandarizada para fines propios de la institución.

G. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de la presente propuesta tiene como finalidad brindar un panorama de los conceptos y variables utilizados en el desarrollo de la práctica dirigida y a su vez, buscar una solución a la problemática o situación a resolver. En ese sentido, la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) de PROCOMER ha propuesto siete conceptos clave que se emplearon dentro de la práctica. Estos conceptos son: Globalización, Cadenas Globales de Valor (CVG), Encadenamientos Productivos, Suplidores, Empresas Exportadoras, Modelos de Negocio y MIPYMES. Por ende, PROCOMER desarrolla un esquema aplicado en el que cada uno de los conceptos anteriores se encuentran relacionados entre sí.

En ese sentido, el concepto de globalización dentro de la práctica dirigida es visto como un concepto general que involucra la participación de los demás conceptos, ya que responden a los procesos de globalización. Asimismo, este concepto se plantea desde un enfoque económico, por lo que, de acuerdo con la Real Academia Española (RAE; 2017) se entiende por globalización como un proceso en el que las economías y mercados a través del desarrollo de las tecnologías de comunicación, adquieren una dimensión mundial, en el que cada vez dependen más de los mercados externos y menos de las regulaciones de los gobiernos.

Otra definición del término globalización es que esta se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, específicamente por medio del comercio y los flujos financieros. Asimismo, en algunos casos este concepto hace referencia al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos a través de las fronteras internacionales (FMI, 2000; 2).

En ese sentido, la globalización dentro del esquema planteado por PROCOMER viene a ser un proceso que es capaz de originar interdependencia entre los distintos actores, incremento en la variedad y volumen de transacciones de bienes y servicios, flujo de capitales, así como la posibilidad de que diversas empresas logren internacionalizarse.

Ahora bien, dentro de ese proceso de globalización se deriva el tema de la integración de las Cadenas Globales de Valor (CGV), las cuales de acuerdo con Kaplinsky y Morris (2002; 4) estas describen una gama completa de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de las diferentes fases de producción (que implican una transformación física y la entrada de varios productores de servicios), desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso. Esta definición sobre CGV es una traducción no oficial de la misma, por ende la autora de este documento asume la responsabilidad.

Las Cadenas Globales de Valor (CGV) juegan un rol importante dentro del desarrollo de dicha práctica, ya que como se dijo anteriormente forman parte del proceso de globalización y además en estas se desarrollan interacciones entre diversos actores. En ese sentido las CGV están compuestas por Multinacionales (MNC) y Suplidores, es decir compradores y vendedores. Por otra parte, las operaciones de esas MNC están

fragmentadas, lo que significa que por ejemplo, el área de Investigación y Desarrollo (I+D) se desarrolla en un sitio y el tema de mercadeo y operaciones en otros lugares. Por ende, el hecho de que las CGV sean globales es porque el área de I+D se efectúa en Costa Rica, el asunto de mercadeo en China y la parte de operaciones en Estados Unidos, por citar un ejemplo.

En lo que respecta al término Suplidor, este es entendido por PROCOMER como aquellas empresas que proporcionan algún tipo de insumo (bienes o servicios) a Multinacionales o Empresas Exportadoras. Estas últimas, son empresas que han logrado internacionalizar sus actividades económicas, es decir, que venden bienes o servicios en otros mercados internacionales. Por consiguiente, la idea de PROCOMER con el desarrollo de esta práctica es integrar a los suplidores con las Multinacionales para que sean parte de las CGV que a su vez, responden al proceso de globalización.

Lo anterior también corresponde a un Encadenamiento, el cual se puede decir que de acuerdo con la perspectiva de PROCOMER, es un proceso de vinculación económica y competitiva entre empresas multinacionales y suplidoras nacionales con el fin de abastecer las necesidades de las empresas exportadoras por medio de la oferta local. Los encadenamientos productivos también tienen un papel importante dentro de este esquema, ya que estos generan el vínculo con empresas multinacionales y a su vez permiten la internacionalización de los bienes y servicios de la oferta nacional.

En esa misma línea, los encadenamientos se pueden definir como un conjunto de actividades involucradas en el diseño, la producción y el mercadeo de un producto o servicio. Es decir, la existencia de relaciones insumo-producto es una condición necesaria pero no suficiente para la existencia de un encadenamiento productivo, debido a que este implica cierto grado de compromiso entre las empresas más allá de una compra-venta normal (Matarrita, 2005; 2).

Por otra parte, es importante destacar que el 90% de los suplidores existentes a nivel nacional se encuentran dentro de la categoría de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), esto según las estadísticas brindadas por PROCOMER. Ahora bien, de acuerdo con la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas de la República de Costa Rica (Nº 8262) en su artículo número tres, se entiende por pequeña y

mediana empresa (PYME) toda unidad productiva de carácter permanente que disponga tanto de recursos físicos estables como de recursos humanos, además de que los maneje y opere, bajo la figura de persona física o jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios.

En ese sentido, la razón por la cual las MIPYMES se encuentran dentro de este esquema, se debe a que la gran mayoría de los suplidores nacionales son MIPYMES, de igual manera, uno de los objetivos de este proyecto ha sido lograr que las MIPYMES se integren a las CGV, por tal razón, las MIPYMES cumplen una función fundamental dentro del desarrollo de la práctica.

Como se mencionó anteriormente, las MIPYMES hacen referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas, que si bien en el concepto definido por la ley N° 8262 no se hace mención al concepto de MIPYME como tal, la descripción que ahí se define también hace referencia a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Es decir, dentro de este contexto, cuando se hace referencia a PYME también se hace alusión a MIPYMES.

Dado que cada MIPYME tiene distintos modelos de negocio, los diagnósticos que han sido aplicados a estas empresas a través de PROCOMER permitieron observar si estas tienen potencial de exportar o internacionalizarse, así como visualizar los modelos de negocio desarrollados por las empresas. En ese sentido, se entiende por Modelo de Negocio según Osterwalder (2012; 5) como aquello que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Este modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que cubren las cuatro áreas principales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Como se ha dicho anteriormente, el papel que juega PROCOMER dentro del esquema es que este funciona como vínculo para que las micro, pequeñas y medianas empresas logren internacionalizarse, es decir que no actúen únicamente como suplidoras, sino que también puedan exportar de manera directa sus bienes o servicios. Igualmente, otro de sus objetivos es insertar a estas empresas en alguna de las etapas de las CGV. En ese sentido, de acuerdo con la Ley de creación de PROCOMER N° 7638 una de sus principales funciones es ser el pilar de apoyo para las empresas costarricenses, en especial para las

micro, pequeñas y medianas en todo su proceso de internacionalización para conquistar los mercados internacionales.

Asimismo, la institución simplifica y facilita los trámites de exportación y generación de encadenamientos para la exportación. Cabe resaltar que este aspecto se describirá con mayor énfasis en la sección de aspectos generales de la entidad.

En conclusión, se puede observar que el esquema planteado sigue una línea estratégica de la institución y a su vez cada uno de los conceptos desarrollados se encuentra relacionados entre sí. Por lo que, la función principal del practicante ha sido aplicar el instrumento de diagnóstico con la finalidad de determinar el nivel de desarrollo de las empresas, valorando aspectos como planificación, capacidades productivas, infraestructura, mercadeo, capital humano, nivel de incorporación de tecnología, capacidad de inversión e innovación, sostenibilidad, entre otros. A través de esto, se han podido visualizar oportunidades de mejora de las empresas y en algunos casos integrarlas a los procesos de encadenamientos que ofrece la DEN de PROCOMER.

Finalmente, cada uno de los conceptos anteriormente descritos cumplen una función dentro del desarrollo de la práctica, sin embargo, la finalidad principal es que las empresas costarricenses lleguen a formar parte de las CGV y al mismo tiempo sean parte de los procesos de globalización. Esto para que el país logre obtener altos índices de competitividad y posicionarse en los mercados internacionales.

H. SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Desde el marco institucional de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), la ejecución de esta práctica profesional dirigida implicó el apoyo de varias personas por el amplio trabajo de campo que se requirió. Por lo tanto, la situación actual de la problemática se debe a que la institución, específicamente la Dirección de Encadenamientos (DEN) debía ampliar la información suficiente sobre el nivel de desarrollo y otros datos específicos de varias de las empresas ubicadas en el país. Estos datos son fundamentales de conocer, ya que, por medio de estos, se pudo valorar si las empresas pueden participar de las actividades que ofrece la DEN.

Otro aspecto importante a rescatar se debe a que la dirección contaba con recursos limitados dedicados a esta gestión, siendo así que le ha sido insuficiente diagnosticar a una mayor cantidad de empresas para poder recibir los servicios de la DEN. En consecuencia, la dirección desarrolló un proyecto para cumplir con la meta organizacional de aplicar una cantidad considerable de diagnósticos a micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Por lo tanto, se ha requerido el apoyo sobre todo de estudiantes con conocimientos en dichas áreas y que se encuentren en niveles avanzados de las carreras, tanto de Relaciones Internacionales como de Comercio y Negocios Internacionales. El papel del estudiante en esta práctica profesional dirigida ha sido de vital importancia para la consecución efectiva de la misma, ya que por una parte se pudo ampliar la cobertura de empresas mapeadas y diagnosticadas con el objetivo de valorar si cumplen con los requisitos necesarios para incluirlas en los procesos de encadenamientos y por otra, se asistió en cumplir con una de las funciones principales de PROCOMER, que es la promoción de las exportaciones y generación de encadenamientos productivos.

I. ASPECTOS GENERALES DE LA ENTIDAD

La Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) es una institución pública de carácter no estatal creada en 1996 a través de la Ley de la República N° 7638. Esta se encarga de ejecutar y realizar uno de los pilares fundamentales de la política comercial de Costa Rica que es la promoción de las exportaciones. Asimismo, PROCOMER sirve de apoyo a las empresas de carácter nacional, especialmente aquellas micro, pequeñas y medianas, con la finalidad de orientarlas en el proceso de internacionalización para ingresar a mercados internacionales.

De igual forma, esta institución se caracteriza por facilitar y generar encadenamientos para la exportación, realizando informes y guías prácticas que sirven de ayuda a aquellas empresas interesadas en exportar. En este sentido, la empresa cuenta con una Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) que básicamente se encarga de identificar las necesidades de abastecimiento de las empresas exportadoras que van desde cualquier tipo de material o insumo hasta cualquier tipo de servicio requerido para luego hacer una

vinculación con la oferta nacional de suplidores nacionales validados, es decir efectuar encadenamientos productivos de alto valor agregado.

En conclusión, la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) es una institución que dado a sus funciones y actividades que realiza cumple un rol importante dentro de la política comercial de Costa Rica, dado que contribuye en gran medida a la promoción de las exportaciones y a la generación de encadenamientos productivos, haciendo que el país se involucre aún más en los mercados internacionales.

**Cuadro 1.1.
Información general de la Entidad**

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
Email	sherrera@procomer.com

Fuente: Elaboración propia basado en datos de PROCOMER 2018.

J. PLAN DE TRABAJO, CRONOGRAMA Y MECANISMOS DE EVALUACIÓN PERIÓDICA

1. PLAN DE TRABAJO

El plan de trabajo se encuentra compuesto por tres fases. En ese sentido, la primera fase corresponde a reuniones en la institución con la persona encargada de supervisar la actividad de dicha práctica, esto con el objetivo de acordar las diferentes disposiciones en relación al trabajo de campo, introducción a los instrumentos de evaluación y diagnósticos, así como la coordinación de visitas.

En cuanto a la segunda fase esta corresponde a visitas guiadas a las empresas por diagnosticar, esto como parte del proceso de inducción para conocer la forma en la que se deben de aplicar los diagnósticos y entrenamiento previo al uso de la metodología. Para esto, se fue acompañado de la persona encargada del proyecto, en este caso Sara Herrera.

Por último, la aplicación de los diagnósticos por parte de los estudiantes con la previa inducción, corresponde a la tercera fase del plan de trabajo. Esta actividad tuvo una duración de aproximadamente seis meses e incluía la implementación de otra serie de actividades, como lo son, el aporte de los diferentes datos y análisis de estos, a través de distintos mecanismos de evaluación y seguimiento del proyecto. En esta dirección, se estableció un cronograma de trabajo a seguir, así como los mecanismos de evaluación y seguimiento del proyecto, para lo cual, se presentaron avances y resultados finales en relación al mismo.

2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma se encuentra formado por todas las actividades que se desarrollaron desde el primer contacto con la institución PROCOMER, hasta lo que fuese la finalización del proyecto y la defensa pública del Trabajo Final de Graduación.

El cronograma para efectos del documento de la propuesta no fue necesariamente el definitivo, ya que por el tipo de actividad este varió de acuerdo con la coordinación de visitas a cada empresa, lo cual dependía de la disponibilidad de las mismas. De igual forma las presentaciones e informes dependió de las posibilidades de la persona responsable de la institución, Sara Herrera quien fue la que coordinó las mismas.

Cuadro 1.2
Cronograma de actividades (2017-2018)

FECHA	ANOTACIONES
MES	JUNIO 2017
14/6/17	Primera reunión con personal de PROCOMER. Discusión del proyecto, términos, condiciones de la práctica profesional dirigida en la institución.
28/6/17	Aporte de documentos, coordinación plan de trabajo, inducción por parte del personal PROCOMER y firma del contrato. Inducción con entidades de la Dirección de Encadenamientos (DEN).
	TOTAL DE HORAS REALIZADAS POR MES: 8 HORAS
MES	JULIO 2017
6/7/17	Planeamiento y proceso de inducción.
10/7/17	Programación de visitas, logística, revisión y consulta sobre los instrumentos de diagnóstico. Entrenamiento de aplicación de diagnóstico.
	TOTAL DE HORAS REALIZADAS POR MES : 8 HORAS
MES	AGOSTO 2017
01/08/17 al 31/08/17	Proceso de inducción con personal de la Dirección de Encadenamientos. Trabajo de campo, visita y diagnóstico de empresas acompañado de la guía institucional. Elaboración de la propuesta para práctica dirigida.
	TOTAL DE HORAS REALIZADAS POR MES : 8 HORAS
MES	SETIEMBRE 2017
01/09/17 al 30/09/17	Proceso de inducción con personal de la Dirección de Encadenamientos. Visita a empresas en compañía de la supervisora. Elaboración de la propuesta para práctica dirigida.
	TOTAL DE HORAS REALIZADAS POR MES : 8 HORAS
MES	OCTUBRE 2017
01/10/17 al 31/10/17	Proceso de inducción. Visitas a empresas en compañía de la supervisora. Elaboración de la propuesta para práctica dirigida.

	Ajustes al documento de la propuesta.
	TOTAL DE HORAS REALIZADAS POR MES : 8 HORAS
MES	NOVIEMBRE 2017
01/11/2017 al 30/11/17	Proceso de inducción Visitas a empresas en compañía de la supervisora. Correcciones al documento de la propuesta. Entrega de la propuesta al Comité Científico de la Escuela de Relaciones Internacionales UNA.
	TOTAL DE HORAS REALIZADAS POR MES : 9 HORAS
MES	DICIEMBRE 2017
01/12/17 al 15/12/17	Proceso de inducción. Visitas a empresas en compañía de la supervisora. Aclaraciones finales sobre dudas de la herramienta de diagnóstico aplicado a las empresas.
	TOTAL DE HORAS REALIZADAS POR MES : 8 HORAS
TOTAL DE HORAS REALIZADAS EN 2017	57 HORAS
MES	ENERO 2018
01/01/18 al 31/01/18	Inicio formal de la Práctica Profesional Dirigida. Aplicación del instrumento de diagnóstico a las empresas de manera individual. Elaboración de informes sobre los diagnósticos aplicados del mes de enero. Presentación oral sobre los resultados de las empresas diagnosticadas del mes de enero ante la Dirección de Encadenamientos de PROCOMER. Proceso de elaboración, diseño y ajustes del informe final de práctica dirigida como Trabajo Final de Graduación.
MES	FEBRERO 2018
01/02/18 al 28/02/18	Aplicación del instrumento de diagnóstico a las empresas de manera individual. Elaboración de informes sobre los diagnósticos aplicados del mes de febrero.

	<p>Presentación oral sobre los resultados de las empresas diagnosticadas del mes de febrero ante la Dirección de Encadenamientos de Procomer.</p> <p>Proceso de elaboración, diseño y ajustes del informe final de práctica dirigida como Trabajo Final de Graduación.</p>
MES	MARZO 2018
01/03/18 al 30/03/18	<p>Aplicación del instrumento de diagnóstico a las empresas de manera individual.</p> <p>Elaboración de informes sobre los diagnósticos aplicados del mes de marzo.</p> <p>Presentación oral sobre los resultados de las empresas diagnosticadas del mes de marzo ante la Dirección de Encadenamientos de PROCOMER.</p>
	<p>Proceso de elaboración, diseño y ajustes del informe final de práctica dirigida como Trabajo Final de Graduación.</p>
MES	ABRIL 2018
02/04/18 al 27/04/18	<p>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. Finalización del trabajo de campo de la práctica dirigida.</p> <p>Inicio, ajustes y correcciones del proceso de elaboración y diseño del Informe Final de la Práctica Dirigida como Trabajo Final de Graduación.</p>
TOTAL DE DISTRIBUCIÓN DE HORAS	<p>112 horas en total de aplicación del diagnóstico entre las 14 empresas visitadas. (2018)</p> <p>41 horas en total de elaboración de informes y presentaciones orales de resultados. (2018)</p> <p>57 horas en total de procesos de inducción y capacitaciones. (2017)</p>

	TOTAL FINAL DE HORAS REALIZADAS EN LA PRÁCTICA DIRIGIDA: 210 HORAS.
--	--

Fuente: Elaboración propia, según planificación conjunta con PROCOMER.

3. MECANISMOS DE EVALUACIÓN PERIÓDICA

Para los mecanismos de evaluación se elaboraron informes y presentaciones bisemanales de los resultados generados de los diagnósticos. Estos debían contener un análisis de los datos generados por los instrumentos de cada una de las empresas diagnosticadas. Para esto, se aportaron datos, información relevante de cada empresa, así como representaciones gráficas de esta información con su debida interpretación.

De igual manera, fue necesario la elaboración de informes e información general adicional, sobre el desarrollo o proceso de diagnóstico en cada empresa, que mostraran 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 hizo una retroalimentación respecto a la experiencia y aprendizaje desarrollado durante el proceso de aplicación de diagnósticos, así como la presentación de un informe final al terminar la práctica, el cual incluía todos los elementos mencionados anteriormente.

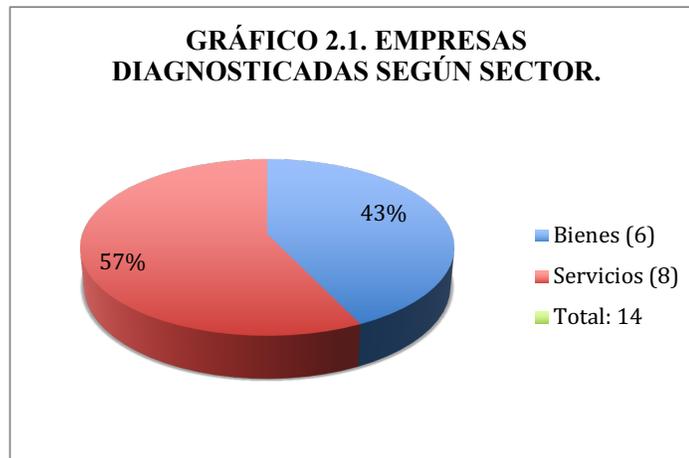
SECCIÓN II. DIAGNÓSTICO Y MAPEO DE EMPRESAS MIPYMES DENTRO DEL GRAN ÁREA METROPOLITANA (GAM)

En esta sección se realizará una presentación de los resultados obtenidos a nivel general de cada una de las empresas diagnosticadas. Así mismo, se brindará una explicación de las notas alcanzadas por parte de cada una de las empresas diagnosticadas tanto a nivel general como por criterio de análisis. Esto en respuesta al objetivo específico número uno, ya que en la sección número tres se hará el análisis de los datos estadísticos que en este apartado se presentarán.

A. PERFIL DE EMPRESAS DIAGNOSTICADAS

1. SECTOR

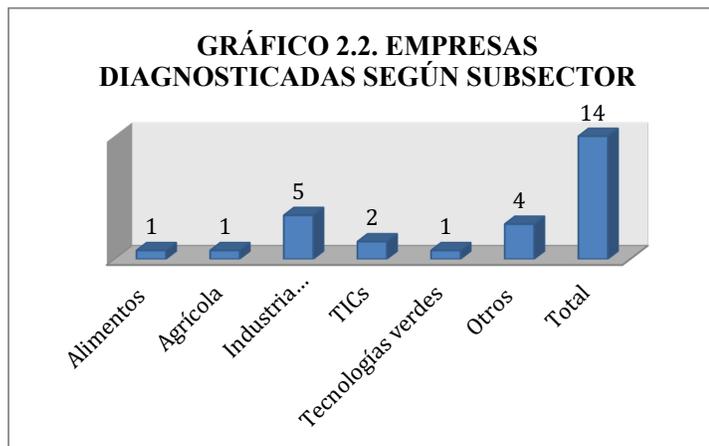
En primer término, de acuerdo con la información del gráfico 2.1 se diagnosticaron un total de catorce empresas, seis de ellas pertenecen al sector de bienes y ocho al sector servicios. En número porcentuales, el sector de bienes representa un 43% y el sector de servicios un 57% siendo este el sector con mayor número de empresas diagnosticadas. Esto evidencia que el país ha venido cambiando y actualmente se está creciendo mucho más en empresas dedicadas al sector servicios.



Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos de diagnóstico. PROCOMER 2018.

2. SUBSECTOR

Ahora bien, en el gráfico 2.2 referente a la distribución de empresas diagnosticadas por subsector se puede observar que la industria especializada fue el principal subsector diagnosticado con cinco empresas. Por otra parte, le sigue el subsector de “otros”, en el cual se encuentran cuatro empresas que se dedican a brindar servicios de consultoría, empaque de alimentos-venta de equipos y auditorías.



Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos de diagnóstico. PROCOMER 2018.

Cabe destacar que los diferentes tipos de subsectores estaban clasificados con anterioridad en la herramienta de diagnóstico debido a que como se mencionó anteriormente, este instrumento fue desarrollado por varias direcciones de PROCOMER.

3. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

En primer término es importante mencionar que, tal y como señala PYMES Costa Rica Venta Única (2018), el tamaño de una empresa se determina mediante la ponderación matemática de una fórmula que las clasifica según actividad empresarial y que además considera el personal promedio contratado en un período fiscal, el valor de los activos, valor de ventas anuales netas y valor de los activos totales netos.

En ese sentido, se considera una microempresa aquella que por medio del cálculo con la fórmula explicada anteriormente, tiene como resultado igual o menor a diez. La pequeña empresa se considera la que obtiene como resultado mayor que diez pero menor o igual a treinta y cinco. Finalmente, como mediana empresa se encuentran las que obtienen como resultado mayor que treinta y cinco pero menor o igual a cien.

Ahora bien, en la tabla 2.1. se puede observar que el 57% de las empresas diagnosticadas fueron pequeñas, es decir aquellas empresas que de acuerdo con la medición de Venta Única de PYMES Costa Rica, se encuentran en un rango mayor que diez pero menor o igual a treinta y cinco. Asimismo, es posible observar que las microempresas

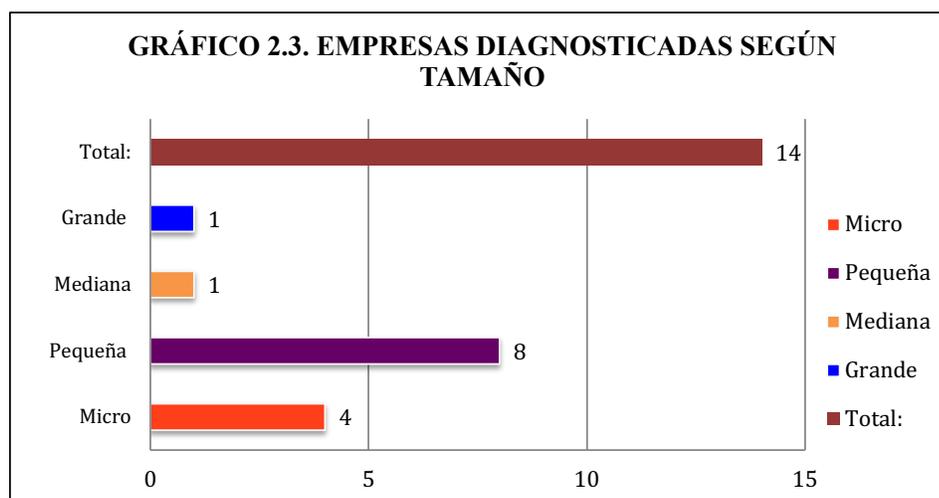
representan un 28,6% convirtiéndose en la segunda categoría de empresas mayormente diagnosticadas.

TABLA 2.1. EMPRESAS DIAGNOSTICADAS SEGÚN TAMAÑO

Tipo de Empresa	Cantidad	Porcentaje
Micro	4	28,6%
Pequeña	8	57,1%
Mediana	1	7,1%
Grande	1	7,1%
TOTAL	14	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos de diagnóstico. PROCOMER 2018.

En el gráfico 2.3 también se puede observar en números la cantidad de empresas diagnosticadas. Tanto las empresas de tamaño mediana como las empresas grandes fueron las que menos se diagnosticaron.

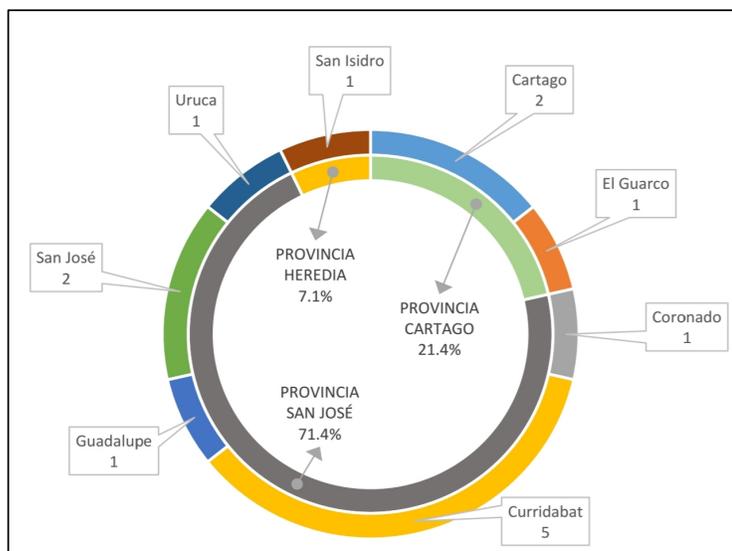


Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos de diagnóstico. PROCOMER 2018.

4. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

Con respecto a la distribución geográfica o los cantones visitados, es importante acotar que en total se visitaron ocho cantones, de los cuales Curridabat, Cartago y San José fueron donde más se diagnosticaron empresas. Asimismo, la mayoría de los cantones visitados se ubican en la provincia de San José representando un 71.4% tal y como se muestra en el gráfico 2.4.

GRÁFICO 2.4. CANTONES VISITADOS DE EMPRESAS DIAGNOSTICADAS.



Fuente: Elaboración propia a partir de los instrumentos de diagnóstico. PROCOMER 2018.

B. EVALUACIÓN FINAL DE EMPRESAS DIAGNOSTICADAS

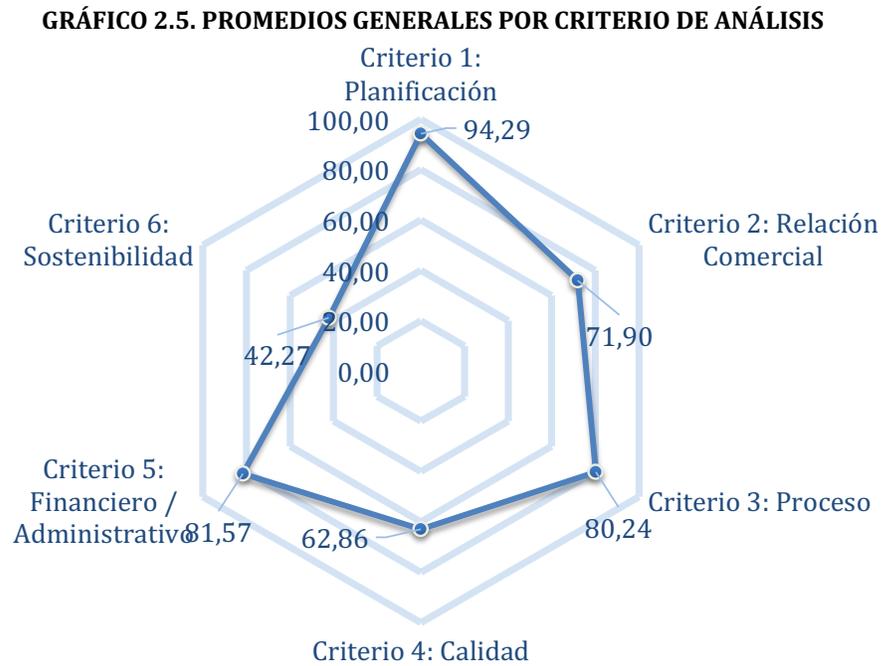
En este apartado, se presentarán las calificaciones que obtuvieron cada una de las empresas diagnosticadas tanto a nivel general como por criterio de análisis, ya que como bien se explicó anteriormente la herramienta de diagnóstico utilizada se dividió en seis criterios de análisis. Cabe destacar que por motivos de confidencialidad de la institución, no se pondrán los nombres reales de las empresas, por lo que a cada una se le asignará como nombre: empresa #1, empresa # 2, etc.

1. TENDENCIAS GENERALES DE PROMEDIO POR CRITERIOS

Por lo que se refiere a las tendencias generales de promedios por criterios, es importante mencionar que se realizó una sumatoria de las notas obtenidas por parte de cada una de las empresas diagnosticadas de los criterios de análisis y luego se dividió entre el total de empresas diagnosticadas, esto con el fin de poder obtener un promedio general del comportamiento de estos criterios.

En efecto, los criterios con mejor desempeño del total de las empresas diagnosticadas fueron el área de planificación con una calificación de 94,29, la parte de procesos productivos con un 80,24 y finalmente el área financiera-administrativa con una nota de 81,57 puntos, tal y como se observa en el gráfico 2.5.

Por otra parte, los criterios con menor calificación del total de las catorce empresas diagnosticadas, fueron el sector de sostenibilidad con una nota de 42,27 puntos, el área de calidad con un 62,86 y la parte de relación comercial representando una calificación de 71,90 puntos.



Fuente: Herramienta de diagnóstico PROCOMER.

2. CALIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DIAGNOSTICADAS POR CRITERIO DE ANÁLISIS

Realizada la presentación y explicación anterior, en este apartado se va a detallar la nota que obtuvieron las empresas diagnosticadas por criterio de análisis. Es importante mencionar que dentro del desarrollo de la herramienta de diagnóstico, al instrumento se le asignó un porcentaje para cada criterio, los cuales se definieron entre las direcciones encargadas de confeccionar la herramienta.

En ese sentido, el criterio de planificación tiene un valor de 20%, el de relación comercial de 25%, el criterio de procesos productivos tiene un valor de 20%, la parte de calidad tiene una puntuación total de 15% y finalmente los criterios financiero-administrativos y sostenibilidad tienen un valor de 10% cada uno. Dichos porcentajes se definieron entre las Direcciones encargadas de confeccionar la herramienta.

Ahora bien, tal y como se muestra en la tabla 2.2.(ver anexo 1) la empresa #1 que fue la que obtuvo mayor calificación, alcanzó todos los puntos en el criterio de planificación, lo que representa un 20%. Asimismo, se puede observar que el criterio con menor puntaje fue el criterio de sostenibilidad con 48,75 puntos que representa un 4,88% sobre el valor total de este criterio que es de 10%.

Por otra parte, la empresa que tuvo la menor calificación de todas en el criterio de relación comercial con un 10,33% de 25% fue la empresa #12. Finalmente, la empresa #14 fue la que obtuvo menor puntaje en el criterio de calidad con 26 puntos los cuales representan un 3,9% de 15%.

3. NOTAS FINALES DE LAS EMPRESAS DIAGNOSTICADAS

Ahora bien, en relación a las notas generales de cada una de las catorce empresas diagnosticadas, tal y como se observa en la tabla 2.3 la calificación más alta fue de 84,46 puntos que corresponde a la empresa #1, una empresa categorizada como mediana. En el otro extremo, se puede observar que la nota más baja fue de 63,16 puntos, calificación que le corresponde a la empresa #14 considerada una microempresa.

TABLA 2.3. NOTAS DE EMPRESAS DIAGNOSTICADAS

EMPRESA	CALIFICACIÓN FINAL
Empresa #1	84,46
Empresa #2	81,71
Empresa #3	81,49
Empresa #4	80,17
Empresa #5	78,15
Empresa #6	77,68
Empresa #7	76,63
Empresa #8	75,5
Empresa #9	73,85
Empresa #10	73,56
Empresa #11	70,79

Empresa #12	64,47
Empresa #13	64,1
Empresa #14	63,16

Fuente: Elaboración propia basado en resultados de la herramienta de diagnóstico. PROCOMER 2018

En conclusión, se considera que la aplicación del instrumento de diagnóstico permitió obtener todos los datos e información que se han presentado anteriormente, siendo información útil para el desarrollo del proyecto. Asimismo, ha permitido obtener una visión general sobre el perfil y las condiciones de cada una de las empresas diagnosticadas. En la siguiente sección, se analizarán todos estos datos, con el fin de aportar información fiable a la Dirección de Encadenamientos para la Exportación de PROCOMER y determinar aquellas empresas que cumplen con los estándares de calidad aptas para encadenarse.

SECCIÓN III. ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN RECOLECTADA A PARTIR DE LOS DIAGNÓSTICOS APLICADOS

La política comercial costarricense se caracteriza, entre otros asuntos, por la promoción de las exportaciones y el fortalecimiento de empresas costarricenses para que logren acceder a nuevos mercados. Por tal razón, la Dirección de Encadenamientos para la Exportación de PROCOMER se encarga precisamente de generar encadenamientos para la exportación entre empresas multinacionales y proveedoras costarricenses con objetivo de fomentar la exportación en las MIPYMES, incrementar el valor agregado de las exportaciones y fortalecer la oferta nacional de proveedores.

En ese sentido, esta sección tiene como objetivo analizar los datos obtenidos de cada una de las empresas diagnosticadas y a su vez evaluar las capacidades, fortalezas y oportunidades de mejora de dichas empresas para identificar si requieren de un acompañamiento o bien, se encuentran en las condiciones óptimas para ser vinculadas en los procesos de encadenamientos. Con el desarrollo de dicha sección, se logró contribuir con la misión u objetivo principal de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación de PROCOMER (DEN), la cual se explicó anteriormente.

Por otra parte, si bien esta sección es una continuación de la anterior, la sección II se diferencia de esta porque en ella se presentaron los datos de las empresas diagnosticadas a nivel general. En este apartado, aparte de realizar un análisis de datos exhaustivo, se podrán observar cuantas de las catorce empresas diagnosticadas calificaron en los procesos de encadenamientos y participación en las ferias de negocios con futuros compradores.

A. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DE LAS EMPRESAS DIAGNOSTICADAS

Con relación al perfil de las catorce empresas, en este primer apartado se describe con mayor detalle a cada una de las empresas diagnosticadas, tal y como se puede observar en la tabla 3.1 (ver anexo 2). Concretamente, se observa la actividad económica que realiza cada empresa, sector al que pertenece, ubicación geográfica, entre otros. Es decir, se puede comprender con mejor claridad qué empresas específicamente se encuentran en los sectores de bienes o servicios, cuáles de ellas son micro, pequeñas o medianas empresas, y a su vez, a qué se dedican cada una de ellas.

Ahora bien, de las catorce MIPYMES mapeadas y diagnosticadas, las correspondientes al sector de servicios concretamente son: empresa #1, empresa #4, empresa #5, empresa #7, empresa #8, empresa #9, empresa #13 y empresa #14.

Por el contrario, de las seis empresas diagnosticadas pertenecientes al sector de bienes, se encuentran: empresa #2, empresa #3, empresa #6, empresa #10, empresa #11 y empresa #12. De igual forma, dentro de las cinco empresas mapeadas ubicadas en el cantón más visitado están: empresa #4, empresa #5, empresa #6, empresa #13 y empresa #14.

B. DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LAS EMPRESAS DIAGNOSTICADAS Y NIVEL DE DESARROLLO

Para empezar, es importante acotar que una distribución de frecuencias es una agrupación de datos ubicados en distintas categorías, de tal modo que por medio de esta se puede observar la cantidad de datos o números existentes en cada categoría. Ahora bien, dentro del desarrollo del proyecto, una de las funciones del estudiante fue emitir datos estadísticos que sustentaran los datos recolectados. Por tal razón, se creó una tabla de distribución de frecuencias según tabla 3.2, en la cual se puede ver la cantidad de empresas que se encuentran ubicadas en los diferentes rangos establecidos.

La tabla de frecuencias se clasificó por intervalos de notas y se consideraba la nota final que obtuvo cada empresa mapeada. Tal y como se observa en la tabla 3.2, las categorías se establecieron de la siguiente manera: empresas que, de acuerdo con su nota final hayan obtenido una nota que se encuentre entre 0-19, o entre 20-29 y así sucesivamente.

Tabla 3.2. Distribución de Frecuencias

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS		
Categoría	Frecuencia absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr %)
0-19	0	0%
20-29	0	0%
30-39	0	0%
40-49	0	0%
50-59	0	0%
60-69	3	21%
70-79	7	50%
80-89	4	29%
90-100	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia basado en resultados de la herramienta de diagnóstico. PROCOMER 2018

De acuerdo con los datos recolectados, es posible indicar que de las catorce empresas diagnosticadas solamente cuatro lograron alcanzar una nota que se encontraba entre 80-89 puntos. Al mismo tiempo, se puede observar que ninguna de las empresas diagnosticadas logró obtener una nota que se encontrase en la categoría de 90-100 puntos.

Asimismo, tres empresas de las catorce diagnosticadas se encuentran en la categoría de 60-69, a su vez, es posible observar que la mayoría de las empresas que se mapearon (siete) obtuvieron una calificación final que se encuentra en el rango de 70-79 puntos.

Por otra parte, es importante explicar que la DEN de PROCOMER estableció un lineamiento en cuanto a las notas finales de las empresas diagnosticadas. En ese sentido, ellos determinaron que las empresas que tuvieran una calificación menor a 60 puntos se consideran empresas que requieren de un mayor proceso de consolidación, por lo que se recomienda la inclusión de estas en incubadoras o aceleradoras empresariales. Aquellas que hayan obtenido una nota entre 60-80 puntos se les considera como empresa en

desarrollo. Es decir existen oportunidades de mejora identificadas que se pueden solventar a través de un proyecto de mejora junto con el área de Gestión de Proyectos de la DEN.

Finalmente, las empresas que obtuvieron una calificación final total o mayor a 80 puntos son consideradas empresas desarrolladas y se incluyen directamente en los procesos de Promoción de Encadenamientos, los cuales implican ruedas de negocio, ferias comerciales, reuniones 1 a 1, eventos “in house” y otras actividades de enlace entre exportadores y suplidores nacionales.

De acuerdo con la tabla de distribución de frecuencias y los parámetros establecidos por PROCOMER, como resultado es posible indicar que de las catorce empresas diagnosticadas diez de ellas se categorizan como empresas en desarrollo. Es decir, tienen oportunidades de mejora que se lograron identificar a través de la aplicación del diagnóstico. A estas empresas, se les recomienda un proyecto de mejora para acrecentar su desarrollo y solventar esas debilidades encontradas.

En ese sentido, puede considerarse que la mayoría de las empresas no obtuvieron las calificaciones óptimas para insertarse directamente en los procesos de Promoción de Encadenamientos.

Por otro lado, solamente cuatro empresas del total de las diagnosticadas obtuvieron una nota final total o mayor a 80 puntos, es decir estas empresas son consideradas desarrolladas y se incluyen directamente en los procesos de Promoción de Encadenamientos, que como se indicó anteriormente, estos incluyen, ruedas de negocio, ferias comerciales y actividades de vínculos importantes entre exportadores y suplidores nacionales.

Para concluir, de acuerdo con el análisis realizado se puede observar que del total de las empresas mapeadas, ninguna obtuvo una calificación menor a 60 puntos, lo que significa que no existen empresas que requieran de un proceso de consolidación y se deban incluir en incubadoras o aceleradoras empresariales.

C. ANÁLISIS DE NOTAS SEGÚN CRITERIOS EVALUADOS EN LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

En primer lugar, conviene explicar los aspectos principales de los seis criterios con los que fueron evaluadas cada una de las empresas diagnosticadas, ya que es de suma importancia

conocer qué elementos se tomaban en cuenta en los criterios de análisis para diagnosticar a las empresas.

1. PLANIFICACIÓN

Como se indicó con anterioridad, en la herramienta de diagnóstico este criterio tenía un valor porcentual de 20% en el cual se calificaban aspectos tales como: si la empresa tenía definida correctamente su propuesta de valor, es decir si conocen aquello que la diferencia del resto de las empresas en el mercado. Asimismo, se evaluaba si la empresa tenía establecida adecuadamente su misión o razón de ser.

En ese sentido, se considera que una misión está establecida correctamente si en esta se responden a las preguntas sobre ¿Qué ofrece la empresa? ¿A quién van dirigidos sus productos o servicios? y ¿Cómo ofrece la empresa esos productos o servicios a los clientes? De igual manera, dentro de la evaluación en dicho criterio, se tomaba en cuenta si la empresa tenía establecido un análisis FODA. Es decir, si conocían cuales eran sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Ahora bien, de acuerdo con el análisis realizado, este fue uno de los criterios en el que la gran mayoría de las empresas obtuvo calificaciones positivas y alcanzaron el 20% debido a que muchas de ellas si conocen su propuesta de valor y la tienen correctamente definida. También, gran parte de las empresas han realizado un análisis FODA por lo que, tienen conocimiento sobre sus fortalezas y debilidades.

2. RELACIÓN COMERCIAL

Dentro de la herramienta de diagnóstico, en este criterio de análisis se evaluaba si las empresas tenían claramente definidos y segmentados a los clientes hacia quienes va dirigido su producto o servicio. Es decir, el objetivo con esta pregunta era identificar si las empresas conocían quienes son sus principales clientes y si había una correcta comunicación y coordinación con estos y las diferentes cámaras empresariales.

Por otro lado, en este mismo criterio se tomaba en cuenta si las empresas exportan sus bienes o servicios y de ser así, hacia cuál mercado en específico. Igualmente, se valoraba si las empresas tenían información de acceso a los mercados, es decir se evaluaba el nivel de conocimiento sobre las condiciones de acceso arancelario y no arancelario, países

competidores y las tendencias de los consumidores en los mercados hacia donde las empresas tienen interés de llevar sus productos o servicios, en caso de que aún no exportaran.

Como resultado de la aplicación de estas preguntas hacia las empresas diagnosticadas, se pudo percibir que gran parte de las empresas tiene información escasa sobre las condiciones de acceso arancelario y no arancelario, así como de la logística de exportación hacia el mercado de interés.

Asimismo, en dicho criterio hay un apartado en el cual se le preguntaba a las empresas si tenían algún sistema para medir la satisfacción de sus clientes, es decir una encuesta o cuestionario para conocer sobre la experiencia del producto o servicio ofrecido que permitiese conocer el grado de satisfacción del cliente.

Se logró determinar que la mayoría de las empresas no contaba con un sistema de evaluación que permitiera conocer el nivel de satisfacción de los clientes. En ese sentido, este fue uno de los criterios en el que las empresas mapeadas tuvieron una calificación baja.

3. PROCESOS PRODUCTIVOS

Por lo que se refiere al criterio de procesos productivos, es importante mencionar que en él se valoraba si las instalaciones e infraestructura de las empresas son adecuadas para el proceso productivo. De igual manera, se valoraba si las empresas cuentan con equipo moderno, materiales aptos para el procesamiento y un alto nivel de automatización.

A nivel general, las empresas diagnosticadas cuentan con infraestructura e instalaciones que se encuentran en condiciones óptimas para el proceso productivo, sin embargo se pudo conocer a través del visito y de lo que manifestaba el personal, que existen ciertas oportunidades de mejora en esta área, ya que la gran mayoría de empresas deben de innovar y contar con equipos modernos que mejoren la calidad del servicio o el bien que ofrecen a sus clientes.

Al mismo tiempo, a través de la evaluación de este criterio se pudo encontrar que muchas de las empresas diagnosticadas tienen claridad de los recursos claves de su proceso productivo y de las etapas en donde se produce la mayor generación de valor. Esto significa

que conocen su proceso operativo y las capacidades que generan mayor valor para el negocio.

Dentro de este contexto, se puede decir que las empresas tuvieron una calificación relativamente buena, ya que conforme a los promedios generales de notas por criterio de análisis explicado en la sección II, las catorce empresas diagnosticadas lograron alcanzar 80,24 puntos de 100, lo que equivale a un 16,05% de un 20%.

4. CALIDAD

Aspectos como mecanismos adecuados para controlar la calidad del producto o servicio en el que a su vez se verifique la calidad de la forma y el fondo del bien o servicio otorgado, además si las empresas cuentan con un sistema de selección, evaluación y seguimiento de sus proveedores, así como, si sus productos o servicios cuentan con alguna certificación de calidad, fueron elementos que se evaluaron en este criterio al momento de aplicar el diagnóstico.

En ese sentido, se pudo encontrar que la mayoría de las empresas visitadas no contaban con una certificación de calidad que avale el servicio o producto brindado. De la misma forma, las empresas no cuentan con un sistema de registro de proveedores ni tampoco existe una adecuada evaluación y seguimiento de estos. Esto generó que gran parte de las empresas que se diagnosticaron tuvieran un desempeño negativo en este criterio de análisis alcanzando un 9,43% de 15%.

5. ÁREA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA

Dentro de la evaluación de este criterio hacia las empresas visitadas, se valoraba si las mismas tienen una planificación financiera adecuada de la empresa que les permita anticipar inversiones, tener presupuestos, contar con flujos de caja, entre otros. También se evaluaba si las compañías elaboran y comparten estado de resultados para la toma de decisiones, por lo cual, se pudo observar que todas las empresas diagnosticadas si realizan estado de resultados, sin embargo, solamente se presentan y discuten con la gerencia y mandos medios.

Lo anterior, se convierte en un aspecto negativo, ya que estos reportes, así como las decisiones que se tomen con base en dichos estados, deben de compartirse y comunicarse a todos los colaboradores de la empresa.

Por otro lado, en el área administrativa entre otros aspectos, se calificaba si las empresas cuentan con tecnología actualizada para mantener su eficiencia y productividad. Para esto, se pudo percibir que gran parte de las empresas contaban con tecnología que les permitía tener acceso a fuentes de información, sin embargo, muchas de estas manifestaron que no siempre pueden estar actualizando con periodicidad sus equipos, computadoras y demás, debido a que existen ciertas restricciones presupuestarias.

Finalmente, otro de los puntos que se determinaban en la evaluación eran los servicios informáticos. En ese caso se pudo encontrar que la mayoría de las empresas subcontrata los servicios de informática, por lo que no cuentan con personal informático propio de la empresa que le brinde mantenimiento a los sistemas y computadoras.

De acuerdo al análisis realizado a través de la aplicación de los diagnósticos, se puede concluir que en este criterio las empresas tuvieron una nota favorable, debido a que existe una planificación financiera adecuada por parte de la mayoría de empresas diagnosticadas. Asimismo, se pudo observar que se tiene un registro de todas las ventas, ingresos y gastos de la actividad empresarial que realizan cada una de ellas.

6. SOSTENIBILIDAD

El objetivo del criterio de sostenibilidad es conocer el impacto ambiental, social y económico de las empresas diagnosticadas, ya que se tomaban en cuenta aspectos como, por ejemplo, si las empresas han implementado acciones concretas a nivel interno para procurar prácticas éticas dentro de la compañía o si tienen establecido un código de ética.

Al mismo tiempo, se valora si las empresas aplican la legislación nacional e internacional en cuanto a la no discriminación por género, creencia religiosa, raza o discapacidad y a su vez, si se estimula el liderazgo en todos los empleados de la empresa.

Otro punto importante que se tomaba en cuenta al momento de evaluar este criterio era el asunto de la salud ocupacional. Específicamente, si las empresas cuentan con un

programa de salud ocupacional en el que se trabajen áreas de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral y planes de emergencia.

Concretamente en el área ambiental se diagnosticaban aspectos como estudios de impacto ambiental y acciones de mitigación de impactos por parte de las empresas, y a su vez si estas cuentan con programas de clasificación de residuos. En definitiva, de todos los seis criterios evaluados, este fue el criterio en el que las empresas mapeadas tuvieron menor calificación, siendo el criterio con peor rendimiento, logrando alcanzar apenas un 4,23% de 10%.

Esto se debe a que, en su mayoría, las empresas no disponen de un programa de salud ocupacional, ni tienen establecidas normas escritas formales o un código de ética que se aplique en las actividades diarias y al comportamiento de los colaboradores de las empresas. Igualmente, gran parte de las empresas no han realizado estudios de impacto ambiental.

Sin embargo, es importante destacar que gran parte de las MIPYMES diagnosticadas promueve el ahorro energético y el uso del agua. A su vez, tratan de aplicar constantemente medidas para evitar el trato discriminatorio de sus trabajadores.

D. EMPRESAS APTAS PARA LOS PROCESOS DE ENCADENAMIENTOS

Los encadenamientos productivos constituyen una fuente importante para el fortalecimiento de las exportaciones, debido a que como se ha explicado anteriormente estos generan una vinculación significativa entre empresas multinacionales y suplidoras nacionales para cubrir las necesidades de las multinacionales o empresas exportadoras a través de la oferta local.

Dentro de la oferta local se encuentran los suplidores nacionales que generalmente son micro, pequeñas y medianas empresas que elaboran un producto o brindan un servicio. Para fortalecer la oferta nacional, la DEN se ha encargado de evaluar las capacidades de estas suplidoras con el propósito de hacerlas parte de los encadenamientos productivos.

El proceso de encadenamiento implica la posibilidad de tomar en cuenta a aquellas empresas que cumplan con los estándares requeridos para ser vinculadas y suscitar oportunidades de negocio con multinacionales instaladas en el país. También, incluye

ferias comerciales, ferias 1 a 1 y eventos “in house” que permiten tener un acercamiento con la empresa compradora y generar la vinculación.

Dentro del desarrollo de esta práctica dirigida y la evaluación de las capacidades de la oferta de suplidores nacionales, se lograron identificar cuatro empresas aptas que se incluyen directamente en los procesos de promoción de encadenamientos para la exportación. A continuación, se procederá a describir y realizar el análisis de las respectivas empresas:

1. EMPRESA # 1

Esta empresa obtuvo una calificación final de 84,46 puntos, tal y como se puede ver en la tabla 2.3 siendo la nota más alta de las 14 empresas diagnosticadas. Igualmente, esta empresa se encuentra ubicada en el sector servicios, específicamente en el subsector de “otros” debido a que se dedican a brindar servicios de consultoría y capacitación en investigación de mercados. Asimismo, es una empresa que se encuentra en la categoría de empresa mediana.

Dentro de los elementos que hacen a esta empresa ser apta para los procesos de encadenamientos y los cuales permitieron que alcanzaran los estándares de calidad óptimos, se encuentran los siguientes:

- Respectivamente al criterio de planificación esta empresa tiene muy bien definida su propuesta de valor y conocen aquello que la diferencia del mercado. Concretamente, se han caracterizado por implementar políticas de calidad en sus servicios y se rigen bajo estándares internacionales propias del servicio que brindan, el cual es la consultoría en investigación de mercados. Asimismo, su diferenciación también radica en que actualmente son proveedores autorizados de Business Service Providers del Departamento de Comercio Exterior de los Estados Unidos y de la Embajada de Canadá. Por otro lado, la empresa tiene establecido el análisis FODA, por lo que conocen integralmente a su empresa.
- En cuanto al criterio de relación comercial esta empresa tuvo una calificación de 97,14 puntos, siendo la nota más alta que se obtuvo en este criterio. Esto se debe a que en primer lugar la empresa tiene claramente definidos quienes son sus principales clientes, consumidores y compradores, por lo que utilizan esta

información para reinventarse constantemente conforme a su público meta. De igual manera, la empresa cuenta con una evaluación que permite conocer el nivel de satisfacción de sus clientes, el cual se lo remiten cada vez que terminan de brindar el servicio contratado. Esto les ha permitido mejorar constantemente, conocer las necesidades de las personas y mejorar su relación con estos. También, es importante destacar que actualmente esta empresa exporta sus servicios principalmente a la región de Centroamérica y algunos países de América Latina, a su vez tienen conocimiento real sobre la logística de exportación, tendencias de los consumidores, las condiciones de acceso arancelario y no arancelario de estos mercados a los que exportan.

- En lo que respecta al área de procesos productivos, la infraestructura física y tecnológica con la que cuentan es la adecuada para brindar el servicio. Tienen los materiales aptos para el desarrollo de sus actividades y cuentan con un buen nivel de automatización. Por otro lado, la empresa planifica los proyectos que se van a atender, sin embargo cabe destacar que de acuerdo con el análisis realizado por medio de la herramienta de diagnóstico y a lo manifestado por ellos mismos, muy pocas veces se cumple con lo planificado, es decir, la planificación que realizan de sus proyectos se ejecuta poco, ya sea porque realizan más proyectos de los que no estaban previstos en este plan o bien, porque no realizan ningún proyecto que estaba estipulado. Asimismo, la empresa conoce el tiempo y los recursos que toma el proceso para la prestación del servicio, lo que les ha permitido implementar acciones para mejorar.
- Ahora bien, en cuanto al criterio de calidad, la empresa ha venido implementando un sistema para verificar que la calidad de forma y fondo de los servicios que ellos ofrecen sean óptimos. A su vez, es importante mencionar que la empresa tiene un procedimiento de prueba antes de brindar el servicio, es decir, ellos cuentan con una técnica de prueba del servicio antes de ofrecerlo a sus clientes, ya que primero verifican qué quiere el cliente, luego realizan un cuestionario y con base a eso, hacen una prueba piloto. Esto sirve para verificar si se cumple con las características principales y solicitadas por los clientes. Por otro lado, cabe destacar que la empresa como tal no cuenta con una certificación de calidad, esto ha

originado que baje un poco la calificación en este criterio. Sin embargo, se debe mencionar que el gerente general de la empresa es auditor líder certificado con ISO 9000.

- En el criterio del área financiera-administrativa, la empresa obtuvo una calificación de 92,67 puntos lo que equivale a 9,27% de 10%. La razón por la cual alcanzaron dicha nota se debe a que en la empresa hay una correcta planificación financiera, que permite utilizar flujos de caja al momento de tomar decisiones. De igual forma, cuentan con hojas de trabajo para el manejo de la información, es decir, tienen un documento formal establecido en donde se registran todas las ventas de la empresa sin omitir nada. Igualmente, ellos tienen personal informático propio de la empresa que atiende todos los asuntos relacionados con el mantenimiento del equipo y desarrollo de aplicaciones. Finalmente, en cuanto a la tecnología de la empresa, se cuenta con acceso a bastante información que les permite estar al día con nuevos avances tecnológicos, sin embargo, la nueva tecnología y demás avances se aplican en menor cantidad debido a restricciones presupuestarias, por lo que manifiestan que esto es una oportunidad de mejora.
- Finalmente, como se ha indicado en distintos momentos, la mayoría de las empresas tuvo una calificación negativa en el criterio de sostenibilidad y esta empresa no es la excepción. Sin embargo, es importante destacar dos aspectos positivos por los cuales esta empresa se convierte en apta para formar parte de los procesos de encadenamientos que ofrece la DEN de PROCOMER. En ese sentido, la empresa ha implementado acciones a nivel interno para procurar prácticas éticas y responsables, ya que se rigen por el código de ética internacional de la Sociedad Europea de Opinión e Investigación de Mercados (ESOMAR) por sus siglas en inglés. Por lo que, existen revisiones continuas del código de ética, las cuales se aplican a sus empleados y a otras partes interesadas. Por otro lado, la empresa evalúa y selecciona a sus proveedores a través de parámetros específicos como por ejemplo, que estos cumplan con estándares ambientales y de responsabilidad social.

2. EMPRESA #2

La empresa #2 también se encuentra dentro de las idóneas para formar parte de los procesos de encadenamientos, esto debido a que obtuvo una calificación final de 81,71 puntos. Cabe destacar que esta empresa está categorizada como empresa grande y es del sector de bienes, específicamente de industria especializada. Además, se dedican a manufacturar perillas plásticas, componentes de metal y moldes de metal.

Ahora bien, dentro de los aspectos que permitieron considerar a esta empresa en los procesos de encadenamientos, se encuentran los siguientes:

- En el área de planificación, la empresa tiene correctamente establecida su misión, ya que responde a las preguntas ¿Qué ofrece? ¿A quién van dirigidos sus productos? y ¿Cómo ofrece el producto? De igual manera, tienen conocimiento sobre cuál es su valor agregado y qué la diferencia del resto de las empresas en el mercado. Concretamente, manifiestan que ellos realizan los productos de manera personalizada, tal y como el cliente lo solicita, asegurándose que se brinde un producto de alta calidad. En este criterio específicamente, la empresa alcanzó una nota de 72 puntos, equivalente a un 14,40%, esto se debe a que la empresa no tiene establecido un análisis FODA, generando que no cuenten con conocimiento integral de la empresa.
- En lo que respecta al criterio de relación comercial esta empresa obtuvo una nota de 88 puntos. En primer término, tienen correctamente definidos sus principales clientes, compradores y consumidores y utilizan esta información para satisfacer de mejor manera sus necesidades. De igual manera, ellos también cuentan con un sistema para evaluar y medir la satisfacción de sus clientes sobre el producto ofrecido, lo que les ha permitido conocer el grado de satisfacción del cliente, y utilizar esta información para mejoras. En tercer lugar, también es importante rescatar que actualmente la empresa exporta los productos de plástico, componentes de metal, así como, moldes de metal. Asimismo, tienen bastante información sobre condiciones de acceso arancelario y no arancelario, países competidores, tendencias de consumidores en esos mercados que exportan actualmente y también a los que desean exportar próximamente.

- En relación al área de procesos productivos, la empresa cuenta con instalaciones y equipos que se encuentran en condiciones aceptables de mantenimiento, sin embargo requieren mejorar en el tamaño de la planta, ya que se considera pequeña para el tipo de producto que manufacturan. Asimismo, existe claridad de los recursos claves que generan mayor valor para la empresa, es decir que la empresa conoce cada una de las etapas del proceso productivo. Un ejemplo de ello, es que el personal visitado para el diagnóstico manifestaba que el diseño y los requisitos para cada uno de los componentes con que se elabora el producto, corresponden a las etapas que generan mayor valor en todo el proceso de producción, ya que estas son decisivas para la calidad del artículo. Por último, la empresa cuenta con un plan de mantenimiento para toda su maquinaria y equipos, esto genera que se tengan plenamente identificadas y planificadas las necesidades de mantenimiento de todos los equipos y máquinas.
- Por otra parte, en cuanto a calidad es importante destacar que esta empresa obtuvo una nota de 100 puntos, es decir, 15% de 15%. Esto se debe a que, cuentan con una certificación de calidad apta para brindar el producto que fabrican, además tienen un mecanismo para el control de calidad de los productos, en el cual se está verificando constantemente la calidad de los mismos. De igual forma, la empresa tiene un procedimiento documentado sobre acciones correctivas que se deben seguir si el producto terminado falla por A o por B razón. En este procedimiento que ellos implementan, se analiza la causa del problema, se busca una solución y se comunican los resultados a todos los interesados.
- En el criterio que evalúa la parte financiera-administrativa, la empresa tuvo una calificación final de 8,87% de 10%. Puntualmente, tienen una planificación financiera adecuada en la cual se pueden anticipar inversiones, flujos de caja, entre otros. De igual forma, la empresa cuenta con un sistema de costeo que está debidamente automatizado. En este sistema de costeo se registran los costos de la empresa tanto directos como indirectos. Por costos directos se refiere a, horas hombre, gastos del agua, luz, materia prima, entre otros. Con respecto a los gastos indirectos, esto son, por ejemplo, los costos de comercialización, visitas, entre otros. También, la empresa elabora y comparte sus estados de resultados de forma

mensual, los cuales se consideran para la toma de decisiones de la empresa. Finalmente, cabe destacar que esta empresa subcontrata los servicios de informática, es decir, no cuentan con personal propio para desarrollar todos estos asuntos. Esto ha ocasionado que baje un poco su calificación y no hayan alcanzado el 10% en la evaluación de este criterio.

- Para finalizar, como fue común en la gran mayoría de las empresas mapeadas, esta empresa tuvo una baja calificación en el criterio de sostenibilidad. Concretamente, logró obtener un 2,78% de 10%. Esto se debe a que, no cuentan con un documento formalmente escrito y establecido sobre prácticas éticas y responsables dentro de la empresa, tienen una política de salud ocupacional oficial, pero no cuentan con indicadores que permitan medir los estándares en salud y seguridad, ya que se encuentran elaborando las bases para contar con un programa de salud ocupacional. De igual manera, no cuentan con un estudio de impacto ambiental. Sin embargo, es importante destacar que la empresa maneja parámetros de selección y evaluación de sus proveedores, ya que verifican si estos son eficientes, implementan estándares de calidad y responsabilidad social. Si bien esta empresa tuvo muy baja calificación en dicho criterio, es importante mencionar que en los otros criterios que se evaluaban en la herramienta de diagnóstico, ellos lograron alcanzar calificaciones óptimas, las cuales permitieron que se ubicaran como una empresa capaz de formar parte de los procesos de encadenamientos. De igual manera, el hecho de que estas empresas estén incluidas en dichos procesos, no significa que no tengan oportunidades de mejora. Por el contrario, una de las acciones dentro de los procesos de encadenamientos, es ayudar a cada una de estas a mejorar dichos aspectos.

3. EMPRESA #3

Esta empresa se categoriza como pequeña y se ubica en el sector de bienes, específicamente en el subsector de alimentos, ya que se dedican a importar, almacenar y comercializar materia prima para la industria alimenticia. Con respecto a la nota final, lograron alcanzar 81,49 puntos, lo que por medio de la aplicación de la herramienta de diagnóstico, les permite formar parte de los procesos de encadenamientos. En cuanto a los aspectos que

permitieron considerar a esta empresa en los procesos de encadenamientos, se encuentran los siguientes:

- En planificación esta empresa obtuvo todos los puntos correspondientes, es decir logró alcanzar la nota máxima de 100 puntos, ya que tienen correctamente definida su propuesta de valor. Concretamente, su servicio logístico y financiero es lo que los diferencia del resto de empresas en el mercado. Por otra parte, tienen establecida correctamente la misión de la empresa, ya que responde a las 3 preguntas. Asimismo, esta empresa se ha establecido metas y objetivos claros, como por ejemplo uno de los objetivos que se plantearon fue el de obtener la norma ISO 22000 en junio 2018. Otra de las metas planteadas fue diversificar el negocio e incursionar en nuevos mercados. Finalmente, la empresa tiene correctamente establecido el análisis FODA, por lo que conocen sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con total claridad.
- Por lo que respecta al criterio de relación comercial, la empresa tiene claramente definido y segmentados cuáles son sus principales clientes, asimismo, utilizan un mecanismo establecido para fijar los precios de los productos. En ese sentido, los precios establecidos cumplen con un mecanismo claro de fijación, en el cual se integran precios del mercado y utilidades por producto. Por otro lado, la empresa actualmente no exporta pero tienen información y claridad sobre las condiciones de acceso arancelario y no arancelario, países competidores y tendencias de los consumidores en los mercados que en un futuro podrían exportar.
- En la parte de procesos productivos, a nivel de infraestructura cuentan con las instalaciones y equipos adecuados para el procesamiento, sin embargo es necesario aumentar la capacidad de almacenamiento. Asimismo, la empresa cuenta con inventarios de insumos y productos terminados, lo cual permite mantener las ventas de forma consistente y a su vez, tener flujo y control estable de los mismos. De igual manera, cuentan con un procedimiento de mantenimiento para sus equipos y maquinaria en donde se planifican las necesidades que requieren todos los equipos y máquinas de la planta.
- A nivel de calidad, la empresa no cuenta con certificación de calidad, sin embargo los productos con lo que trabajan si tienen normas de calidad como por ejemplo,

Kosher, Halal, BRC y ISO 9001-1401. Por otra parte, tienen mecanismos de control para los productos terminados, el cual se realiza constantemente para verificar que la calidad de los productos otorgados sean óptimos. También, la empresa cuenta con un procedimiento documentado de prueba del producto, donde se verifica el cumplimiento de las características principales y reproducción sostenida, un ejemplo de ello es que para productos en polvo, ellos manejan un lote, en el cual se analiza la estabilidad del mismo y hasta que no pase tres meses de validación no se aprueba el producto para su venta.

- Con relación al área financiera-administrativa, la empresa cuenta con una planificación financiera adecuada, tienen un sistema de costeo que está debidamente automatizado y en el cual se realiza todo el registro de los costos de la empresa. Por otra parte, la empresa actualiza constantemente su tecnología de equipos, computadoras y maquinaria para la eficiencia y productividad de la compañía. Concretamente, la empresa logró alcanzar una calificación de 86 puntos en este criterio, lo que representa un 8,60%.
- Ahora bien, en la parte de sostenibilidad, la empresa cuenta con un mecanismo de selección y evaluación de sus respectivos proveedores en el que tienen parámetros específicos ambientales y de responsabilidad social. Asimismo, tienen establecido un programa de clasificación de residuos y un programa de promoción del ahorro energético y el uso del agua. Por otra parte, la empresa cuenta con varias oportunidades de mejora en áreas como el código de ética, programa de salud ocupacional que aún no lo han establecido y estudios de impacto ambiental.

4. EMPRESA #4

Esta empresa se encuentra categorizada en el sector de servicios, principalmente en el subsector de tecnologías de la información (TICs), ya que se encarga de brindar servicios en cuanto a estrategia digital, inbound marketing (generación de oportunidades de ventas precalificadas para los negocios) y servicios de comunicación para el profesional del área de salud. En relación a la nota final que obtuvieron, alcanzaron 80,17 puntos, calificación que les ha permitido considerarla para formar parte de los procesos de encadenamientos. Asimismo, esta es una empresa pequeña que se encuentra ubicada en el cantón de Curridabat.

Ahora bien, dentro de los elementos que se tomaron en cuenta para considerar a esta empresa como parte de los procesos de encadenamientos, se encuentran los siguientes:

- En cuanto al área de planificación en esta empresa se han planteado metas, objetivos claros y alcanzables que se acercan al cumplimiento de la estrategia y por ende a la misión de la empresa. Concretamente, uno de los objetivos que se han planteado es, aumentar el número de clientes a corto plazo. A su vez, otro de los objetivos planteados a mediano plazo es convertir la oficina que tienen actualmente en una academia de capacitaciones. Por otra parte, la empresa tiene correctamente definida su propuesta de valor y también han realizado un análisis FODA de la empresa. Por lo que se refiere a su calificación en este criterio, la empresa obtuvo 84 puntos, en valores porcentuales un 16,80% de 20%.
- A nivel de relación comercial, la empresa alcanzó una nota de 91,43 puntos, debido a que en primer término, tienen correctamente establecido un presupuesto de ventas y de los proyectos que van a ejecutar de forma semanal. De igual forma, cuentan con un cuestionario para medir el nivel de satisfacción de sus clientes. En este punto es importante mencionar que la empresa envía dicha evaluación dentro de un sistema para que el cliente no manipule la información y así poder obtener respuestas reales. Por otro lado, la empresa exporta sus servicios a varios países de Latinoamérica, Suiza y países del Caribe. En cuanto a desarrollo de marketing digital, debido a que es una empresa que se dedica precisamente a brindar este tipo de servicios, ellos cuentan con una estrategia de marketing que incluyen SEO, redes sociales, página web y blog de comunicación, en donde promueven sus servicios a los clientes meta.
- En relación al criterio de procesos productivos, la empresa cuenta con un mecanismo de control y seguimiento de proyectos, es decir, existe una metodología de seguimiento y control de los proyectos que ellos se plantean. Específicamente cuentan con una herramienta en donde pueden programar tareas y dar seguimiento a sus clientes. Por otra parte, se tiene claridad de los recursos claves de sus procesos y las capacidades que generan mayor valor en la prestación del servicio. Manifiestan que la mayor generación de valor, se da al momento de brindar el servicio personalizado a los clientes, ya que ayudan a estos a perfilar sus ideas de

acuerdo al presupuesto y luego les dan un acompañamiento/asesoría por un año. Finalmente, la empresa conoce el tiempo y recursos que toma el proceso para la prestación del servicio, esto les ha permitido realizar acciones en la mejora y optimización de los procesos. En ese sentido, la empresa tiene noción del tiempo que requiere cada parte del proceso. Por último, en cuanto a la infraestructura de la empresa, esta se encuentra en condiciones aceptables de mantenimiento, sin embargo desean ampliar las oficinas debido a que la actual es pequeña.

- Concretamente con el criterio de calidad, la empresa logró alcanzar un 11,70% de 15% esto se debe a que cuentan con una certificación de calidad idónea para su actividad, la cual es "HUBSPOT". Esta es una certificación que les permite brindar el servicio, es decir, el contar con esta certificación los convierte en aptos para ofrecer el servicio de estrategias digitales. Asimismo, la empresa tiene una metodología en la que realizan un control de la calidad del servicio para que este sea otorgado de manera óptima. Por otra parte, tienen un proceso de selección de proveedores, sin embargo, no se les evalúa ni se les brinda el seguimiento adecuado, por lo que esta es una de las acciones a mejorar en dicho criterio.
- En el área financiera-administrativa, la empresa tiene una planificación financiera adecuada, la cual permite anticipar inversiones, requerimientos de flujo y el uso de razones financieras. Asimismo, cuentan con información documentada donde se registran las ventas sin omitir nada. A nivel de equipos y tecnología, la empresa actualiza con periodicidad su tecnología para mantener la eficiencia y productividad de la misma. Con respecto a los servicios de informática, se tiene a una persona en específico que se encarga de ver todos estos temas, sin embargo apenas está iniciando el proceso de automatización de la empresa.
- Finalmente, en relación al criterio de sostenibilidad la empresa maneja un documento donde se canalizan prácticas éticas y principios de responsabilidad social, sin embargo no tienen establecido un código de ética formal dentro de la organización de la empresa. De igual manera, se cuenta con una política de seguridad ocupacional oficial pero la empresa no dispone de un programa de salud ocupacional formal en el cual se midan los estándares en salud y seguridad. Por otra

parte, la empresa promueve el ahorro energético y el uso del agua, así como la clasificación de los residuos.

Tal y como se pudo observar, las cuatro empresas que calificaron a los procesos de encadenamientos de la DEN de PROCOMER, dos corresponden al sector de bienes y las otras dos al sector de servicios. Además, cada una de estas tienen oportunidades de mejora, las cuales se van a abordar dentro de este mismo proceso. Ahora bien, una vez realizada esta selección de las empresas aptas para los procesos de encadenamientos, PROCOMER realizará un proceso de retroalimentación con dichas empresas para trabajar los aspectos en los que falta desarrollarse y establecer un trabajo en conjunto.

Seguido de esto, se les irá incluyendo progresivamente en dichos procesos a través de distintas actividades de enlace. Cabe mencionar que esta selección de empresas aptas para vincularlas a las actividades propias de la DEN, se realizó con base en el trabajo de campo, la aplicación de la herramienta de diagnóstico y posteriormente, el análisis realizado a través de los resultados obtenidos de dicho mecanismo.

En conclusión, el desarrollo de esta sección permitió generar información fiable para la DEN de PROCOMER mediante la aplicación de la herramienta de diagnóstico, la implementación de datos estadísticos y el análisis respectivo. Esto con el fin de validar la oferta nacional de bienes y servicios de encadenamientos con empresas exportadoras, tal y como se describió en el objetivo específico número dos. En la siguiente sección se abordarán las recomendaciones de las empresas diagnosticadas, las cuales fueron identificadas a través de la información recolectada, del visito a las respectivas empresas y la aplicación del diagnóstico, esto en respuesta al objetivo específico número tres.

SECCIÓN IV. RECOMENDACIONES SOBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA A LAS EMPRESAS

Esta sección tiene como finalidad responder a un tercer objetivo específico, el cual trata sobre aquellas oportunidades de mejora encontradas en las empresas diagnosticadas y que pudieran estar relacionadas a sus niveles de desarrollo en áreas específicas o criterios

evaluados. La misma es congruente a la información y al análisis de los datos presentados a lo largo de las unidades anteriores.

Por otra parte, tal y como se ha explicado anteriormente, la herramienta de diagnóstico se divide en seis criterios de análisis, por lo que cada pregunta que conforma los criterios evaluados tiene escalas de calificación y se evalúa con base a ellas. Ahora bien, en cada una de las interrogantes realizadas a las empresas y dependiendo de sus respuestas, estas se podían ubicar en las categorías de no desarrollado, escasamente desarrollado, parcialmente desarrollado o ampliamente desarrollado.

En ese sentido, el presente apartado tiene como finalidad demostrar los aspectos a mejorar por parte de las empresas mapeadas, tomando en consideración los resultados de dicha escala de calificación. A su vez, el propósito de esta sección y del objetivo al cual responde, gira entorno a la contribución del practicante con PROCOMER y la DEN de cumplir con su función de facilitador y acompañante hacia las empresas para que estas logren concretar encadenamientos de alto valor agregado y acceso a los mercados internacionales. A través de estas recomendaciones, las empresas pueden conocer lo que hace falta por mejorar y puedan ir desarrollándolas para facilitar el proceso de internacionalización.

Cabe destacar que durante las visitas realizadas a cada una de las empresas mapeadas, al final de la aplicación del diagnóstico se les brindaba una pequeña retroalimentación sobre los aspectos encontrados que podrían ir mejorando. Sin embargo, las siguientes oportunidades de mejora que se destacarán, irán a ser compartidas y conversadas con cada una de las empresas por medio de la DEN de PROCOMER.

A. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL ÁREA DE PLANIFICACIÓN

De acuerdo al análisis realizado y a lo encontrado en la realización de esta práctica, se puede decir que el área de planificación se encuentra parcialmente desarrollada por parte de las empresas, ya que como bien se indicó en la sección anterior, las empresas tienen conocimiento de su propuesta de valor y la gran mayoría ha realizado un análisis FODA que les permite conocer integralmente a su empresa. Sin embargo, por parte de las empresas que se diagnosticaron hace falta establecer correctamente la misión de las

empresas, es decir que la misma responda a las tres preguntas que debe contener una misión.

Por otro lado, otra oportunidad de mejora encontrada a las empresas, es la falta de una planificación estratégica, en la que se consideren los objetivos planteados por parte de las empresas de corto y mediano plazo. Esto se convierte en una oportunidad de mejora, debido a que se pudo observar que no existe una coordinación entre lo que realiza la empresa y lo que desean lograr, es decir, no se consideran los objetivos planteados al momento de tomar decisiones.

En ese sentido, se recomienda a las empresas la implementación de sesiones de trabajo con el fin de mapear su modelo de negocio y establecer objetivos y acciones formales para su planificación, esto a través de una herramienta de gestión estratégica como el modelo CANVAS. De igual manera, se recomienda la participación de las empresas diagnosticadas en las diversas capacitaciones que ofrece PROCOMER, específicamente en la capacitación de Modelos de Negocio.

B. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL CRITERIO DE RELACIÓN COMERCIAL

Con respecto al criterio de relación comercial, concretamente se pudo encontrar en las empresas que aún no han exportado sus bienes o servicios, la falta de información sobre las condiciones de acceso arancelario y no arancelario, logística de exportación, países competidores y tendencias de los consumidores en los mercados que tienen interés de llevar sus artículos o servicios. Esto se debe a que, tienen poca información sobre dichos asuntos. Por lo tanto se puede decir que la mayoría de las empresas diagnosticadas se encuentran escasamente desarrolladas en este punto.

Asimismo, otra de las oportunidades de mejora encontradas en la mayoría de empresas mapeadas, fue que muy pocas tienen una herramienta para medir el nivel de satisfacción de sus clientes. Por lo tanto, se recomienda a las empresas que incluyan dentro de sus actividades, evaluaciones de la satisfacción del servicio o producto brindado a los clientes, esto para que puedan conocer en qué deben de mejorar, tener una mejor relación con sus clientes y tomar decisiones para la empresa con base en ese cuestionario o evaluación.

Es decir, una recomendación importante para las empresas es que puedan implementar el área analítica sobre el nivel de satisfacción de sus clientes, con el fin de que logren conocer mejor las tendencias de interacción con sus usuarios.

Finalmente, en cuanto al desarrollo de página web que las empresas utilizan para anunciar y ofrecer sus servicios o productos, se pudo observar que la gran mayoría tiene sitio web oficial, sin embargo esta es un área que se encuentra parcialmente desarrollada porque dichas páginas tienen oportunidades de mejora en relación al diseño, traducción al idioma inglés y presencia en redes sociales con conexión y una estrategia de marketing digital.

Por lo tanto, se recomienda a las empresas mejorar el diseño de la página web para que sea más atractivo al público y se puedan diferenciar por medio de logos y signos los servicios o productos que ofrecen. Igualmente, se sugiere contar con mayor presencia en redes sociales, esto de la mano con una buena estrategia de marketing digital donde se promuevan sus productos y servicios a los clientes meta. A su vez, se recomienda a las empresas que cuenten con material de apoyo sobre la información de la misma tanto en español como en inglés, esto para facilitar la información y que esta sea accesible a gran cantidad de compradores potenciales.

C. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL ÁREA DE PROCESOS PRODUCTIVOS

Por lo que se refiere a las oportunidades de mejora a las empresas en el área de procesos productivos, es importante destacar que la mayoría de las empresas cuentan con infraestructura y equipos en condiciones aceptables de mantenimiento.

Sin embargo se deben incurrir en remodelaciones para contar con mejores equipos e infraestructura amplia. Esto porque durante el visiteo a las empresas, la gran mayoría de estas manifestaban que era necesario ampliar la planta de producción u oficinas debido a que eran espacios pequeños.

En esa misma línea, también se pudo encontrar que la gran cantidad de empresas tienen una pequeña noción de las necesidades de mantenimiento de los equipos, maquinaria y edificio. Sin embargo, estas no se tienen claramente identificadas y planificadas, por lo que, este punto ha sido escasamente desarrollado por parte de las empresas.

La idea de contar con un plan de mantenimiento claramente establecido de manera formal, se debe a que con esto las empresas pueden saber cuáles máquinas o equipos deben de ser cambiados, renovados o bien, conocer claramente cuáles son sus necesidades. Por lo tanto, se recomienda a las empresas su participación activa en las diversas capacitaciones que ofrecen las cámaras empresariales y PROCOMER sobre calidad y mantenimiento de equipos, ya que estas pueden ayudar mucho a que las empresas desarrollen de una manera óptima estos planes.

D. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL ÁREA DE CALIDAD

A través del análisis realizado, se pudo encontrar que la mayoría de las empresas diagnosticadas no cuentan con certificación de calidad, por lo que una recomendación importante hacia las empresas es la búsqueda de asesorías y participación de las capacitaciones que ofrece PROCOMER y otras instituciones para el fortalecimiento en temas de calidad en el desarrollo de las actividades productivas.

De igual manera, se pudo encontrar que otra de las oportunidades de mejora que tienen las empresas, es la falta de un procedimiento o sistema de evaluación de sus proveedores. Por lo tanto, se recomienda a la gran mayoría de las empresas diagnosticadas, contar con un sistema de registro de proveedores en el cual se evalúen siguiendo parámetros de eficiencia, calidad y responsabilidad social, así como que se les brinde el seguimiento adecuado.

En ese sentido, el área de calidad es un aspecto el cual se encuentra escasamente desarrollado por parte de las empresas y en el que deben de prestar principal atención, ya que es considerado como uno de los criterios de análisis más importantes por su incidencia e impacto en los mercados internacionales que aportan un valor agregado en los procesos, servicios y productos de las empresas.

En conclusión, la principal recomendación para que las empresas logren mejorar y avanzar progresivamente en el área de calidad y otros asuntos relacionados, es aumentando su participación en los procesos de capacitación y formación.

E. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL ÁREA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA

Específicamente en la parte financiera, se pudo encontrar que muy pocas empresas diagnosticadas comunican y comparten estado de resultados mensuales con todos los miembros de la empresa. Esto porque las empresas que correspondieron evaluar en el desarrollo de esta práctica, elaboran estados de resultados mensuales, sin embargo solamente los presentan y discuten con la gerencia y mandos medios.

Por otro lado, en el área administrativa-tecnológica, se recomienda a las empresas diagnosticadas que dentro sus objetivos estratégicos consideren prioritario el desarrollo y mantenimiento de los sistemas de software. Esta recomendación se realiza debido a que por medio del mapeo, se pudo encontrar que la mayoría de las empresas no contemplan estos asuntos dentro de sus líneas estratégicas.

F. OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL ÁREA DE SOSTENIBILIDAD

Como se ha mencionado anteriormente, este criterio de evaluación fue el que tuvo menos calificación debido a que las empresas tienen varias oportunidades de mejora. En ese sentido, se pudo encontrar que una de las oportunidades de mejora por parte de estas, es la falta de un programa de salud ocupacional en el que se incluya un plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral y planes de emergencia. A su vez, no existen comités organizativos dentro de la empresa que se encarguen de ejecutar dicho programa.

Por otra parte, también se pudo encontrar que la gran mayoría de las empresas no cuentan con estudios de impacto ambiental. Por lo tanto, se recomienda a estas empresas contar con los mismos, ya que gran parte de las empresas mapeadas no cuentan con dichos estudios y no le han dado la importancia que merece. El hecho de establecer de manera formal un estudio de impacto ambiental va a permitir a las empresas identificar, prevenir e ir minimizando poco a poco el impacto ambiental que produce su empresa en la ejecución y desarrollo de un bien o, en la prestación de un servicio en específico.

Una forma de desarrollar esta oportunidad de mejora es a través de los programas que tiene PROCOMER, como es el caso de los Seedstars, el cual es una herramienta que trabaja

con empresas MIPYMES costarricenses por medio de un entrenamiento empresarial en diversas áreas, así como concursos que generan incentivos importantes para las empresas.

Finalmente, otra de las oportunidades de mejora encontradas en las empresas fue la falta de un código de ética o de conducta en el que se implementen acciones a nivel interno de la organización y que procuren prácticas éticas y responsables. Por lo tanto, se recomienda a todas las empresas mapeadas establecer formalmente un código de conducta, el cual se distribuya a toda la organización de la empresa a manera de inducciones y capacitaciones en el que los colaboradores de la misma puedan participar. De igual manera, para poder lograr esto de una forma más integral, se recomienda la participación de las empresas en los diversos programas y capacitaciones que ofrece PROCOMER, puntualmente en el programa de aceleración con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el cual es una iniciativa que pretende generar un alto nivel de crecimiento en los modelos de negocio de las MIPYMES en Costa Rica y en el que se fortalecen diversas áreas estratégicas.

En síntesis, las catorce empresas que se diagnosticaron y que posteriormente se analizaron para el desarrollo de esta práctica dirigida, tienen diversas oportunidades de mejora. Sin embargo, estas se pueden ir trabajando por medio de diferentes programas, como lo es la inclusión en incubadoras, aceleradoras empresariales y proyectos de mejora como es el caso de los programas Crecimiento Verde, Seedstars y aceleración con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) junto con el área de Gestión de Proyectos de la DEN y otras direcciones de PROCOMER.

Ahora bien, dentro del desarrollo de esta práctica dirigida también se lograron encontrar ciertos aspectos que se deben de mejorar en la herramienta de diagnóstico, por lo que en la siguiente sección se presentará una propuesta de mejora o ciertos aspectos que, de acuerdo con el trabajo de campo y la aplicación de dicho instrumento se pueden mejorar, con el fin de que el entrevistado pueda comprender con mayor facilidad la pregunta que se le realizará.

SECCIÓN V. ANÁLISIS DE MEJORA AL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

La presente sección responde al último objetivo específico planteado, el cual busca establecer un análisis de mejora al instrumento de diagnóstico propuesto por la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) de PROCOMER. El fin de dicha sección es que el practicante contribuya a la mejora de la herramienta de diagnóstico y a su vez, colabore para que este proyecto del mapeo y análisis de las MIPYMES continúe desarrollándose de manera más efectiva.

A. ELEMENTOS CONSIDERADOS PARA IDENTIFICAR MEJORAS A LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

Dentro del desarrollo de la práctica hubo varios elementos que permitieron ir observando ciertas oportunidades de mejora tanto para las empresas mapeadas como para la herramienta de diagnóstico que se utilizó para evaluar a cada una de las empresas. Los elementos que permitieron identificar mejoras y realizar el respectivo análisis a la herramienta de diagnóstico son los siguientes:

1. PROCESO DE INDUCCIÓN

El proceso de inducción y capacitación sobre la forma en la que se iba a desarrollar la práctica y a su vez, sobre la aplicación de la herramienta de diagnóstico a las empresas, permitió comprender de una mejor manera lo que se iba a plantear en dicha herramienta y lo que se buscaba con ello. Esto debido a que en él se abordó una explicación amplia sobre cada una de las preguntas que conforman la herramienta y posteriormente el practicante debía brindar una explicación sobre la interpretación de cada pregunta, con el fin de que la supervisora de la práctica lograra ver si cada uno de los practicantes estaba entendiendo correctamente cada una de las preguntas y así poder entender mejor el alcance de esta herramienta para la generación de encadenamientos para la exportación.

Asimismo, durante el desarrollo del proceso de capacitación, el practicante tenía la posibilidad de aportar ideas sobre cómo se podía abordar mejor alguna pregunta de la herramienta de diagnóstico o bien, presentar alguna mejora sobre la manera más adecuada en la que se iban a realizar las preguntas y la presentación del proyecto a las empresas.

Cabe destacar que en este proceso de inducción se realizó la presentación de las dos herramientas de diagnóstico que se iban a utilizar, es decir, para el desarrollo de este proyecto se utilizaron dos herramientas de diagnóstico, una herramienta para el sector servicios y otra para el de bienes, las cuales son resultado de un proceso de análisis de varias direcciones de PROCOMER. En ese sentido, cada pregunta de los dos diagnósticos estaban orientadas a aquellas empresas del sector servicios o bien a aquellas del sector de bienes.

2. TRABAJO DE CAMPO

Con respecto al trabajo de campo este implicaba visitas a cada una de las empresas asignadas donde se realizaban entrevistas, principalmente con los propietarios o las altas direcciones de las empresas y se aplicaban recursos como el registro escrito y la observación directa de evidencias, a través del uso de las herramientas de diagnóstico como guías y para la generación de resultados nominales y porcentuales para cada criterio de evaluación. A través de este trabajo de campo, se logró obtener mayor destreza en la aplicación de la herramienta a las empresas, así como la posibilidad de explicarles a los entrevistados las preguntas que se debían de hacer.

De igual manera, por medio de este elemento se lograron observar varios aspectos y preguntas de algunos criterios de análisis de la herramienta de diagnósticos que se podrían abarcar de otra forma, esto porque habían preguntas que no aplicaban a las necesidades específicas de algunas empresas. Concretamente, a través del trabajo de campo, la experiencia y por medio de los conocimientos adquiridos por parte del practicante, se logró participar en la colaboración de aportar formas alternativas de orientar las preguntas, esto con el objetivo de que a las personas consultadas lograran comprender fácilmente.

3. INFORMES, REPORTE Y PRESENTACIONES

Por lo que se refiere a los informes, reportes y presentaciones, es importante destacar que con respecto a los reportes sobre las fortalezas, puntos débiles de las empresas diagnosticadas, así como recomendaciones y conclusiones preliminares, se realizaban con una periodicidad bi-semanal, en la que posteriormente eran analizados por el Director de Encadenamientos y el área de Gestión de Proyectos de la DEN.

Ahora bien, en cuanto a los informes de resultados, estos se realizaban de forma mensual, presentando y evaluando las distintas tendencias encontradas en el grueso de empresas visitadas por cada uno. Finalmente, se realizó una presentación de una memoria final de los resultados obtenidos a raíz de este proyecto con el fin de orientar la estrategia de la DEN hacia los suplidores nacionales.

A través de estos tres elementos se lograron observar distintas oportunidades de mejora o formas alternativas hacia la herramienta de diagnóstico. Esto porque por medio de dichos insumos también se pudieron identificar mejoras al instrumento de diagnóstico.

B. MEJORAS A LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

Presentados los elementos anteriores que permitieron identificar posibilidades de mejora al instrumento de diagnóstico, a continuación se describen los aspectos que se podrían abarcar para un perfeccionamiento de la herramienta:

1. REDACCIÓN

En primer término, se puede decir que la redacción de algunas preguntas de la herramienta de diagnóstico forma parte de las oportunidades de mejora a dicho instrumento. Esto porque en ciertas ocasiones había dificultad para explicar algunas preguntas y las personas las cuales eran entrevistadas, no comprendían bien lo que se les preguntaba.

En ese sentido, las siguientes preguntas se podrían redactar y abarcar de esta manera:

1. Criterio de Relación Comercial:

Con respecto a la pregunta 2.1 del criterio de la relación comercial cabe destacar que se podría reestructurar la pregunta. Concretamente, la pregunta trata si la empresa tiene claramente segmentados y definidos los clientes a los que dirige sus productos y/o servicio, sin embargo al momento de realizar dicha pregunta a los entrevistados, estos no tenían claridad con respecto a esto. En ese sentido, otra manera de desarrollar dicha pregunta sería si, la empresa tiene conocimiento sobre quiénes son sus principales clientes a los que dirige sus productos y/o servicios, es decir si tienen claridad hacia quienes van destinados sus bienes o servicios.

Lo mismo sucede con la pregunta 2.6 del mismo criterio pero del diagnóstico de bienes, la cual hace referencia a cuantos y cuales canales de distribución cuenta la empresa.

Cuando se planteaba esta pregunta, muchas personas de las entrevistadas no sabían qué es un canal de distribución, por lo que se cree que una forma alternativa de abarcar esta pregunta es, si la empresa utiliza intermediarios para la entrega de sus productos o por el contrario, vende directamente al consumidor final sin necesidad de intermediarios.

2. Criterio de Proceso Productivo

En relación al criterio de procesos productivos y específicamente a la pregunta 3.2 del diagnóstico de bienes, la cual hace referencia a si la empresa tiene claridad de los recursos claves de su proceso productivo y de las etapas donde se produce la generación de valor, es recomendable estudiar la redacción de la misma. Esto porque pocas personas comprendían el objetivo o lo que se quería obtener con el resultado de esta interrogante.

En esa misma línea, resultaría conveniente orientar la pregunta a que si la empresa tiene claridad de cuáles son las etapas claves de su proceso operativo, así como de los recursos esenciales para llevar a cabo su actividad. Es decir, si tienen claro el proceso operativo de la producción del producto y cuáles son las etapas de ese proceso las que generan mayor valor.

De igual manera con la pregunta 3.3 pero de ambos enfoques, en la que se pregunta si la empresa conoce el tiempo y recursos que toma el proceso para la producción de bien o la prestación del servicio y si esto le permite realizar acciones en la mejora y optimización de los procesos.

De acuerdo con la aplicación de la herramienta y el trabajo de campo a través de las entrevistas, una forma adecuada de realizar esta misma pregunta es haciendo énfasis en si la empresa o el personal encargado tiene identificado el tiempo que toma el proceso operativo para la prestación del servicio. Esto es, si tienen conocimiento de cuánto dura el proceso productivo para desarrollar el producto o bien, brindar el servicio.

3. Criterio de Calidad

Por lo que se refiere al área de calidad y la pregunta 4.3 relacionada a que si la empresa cuenta con un procedimiento de acciones correctivas para corregir las desviaciones de calidad del producto/servicio, es importante destacar que la misma generó mucha confusión entre los entrevistados debido a que se les dificultaba responder con claridad.

Por esta razón, a partir de la aplicación de cuarto diagnóstico, la pregunta se empezó a abarcar explicando que si el producto o servicio que ellos brindaban fallaba por A o por B razón ¿Cuál sería el procedimiento de acciones correctivas a seguir? En ese sentido, se puede decir que hubo una mayor fluidez al momento de brindar las respuestas y las personas lo comprendían con mayor claridad. Por lo tanto, una manera de abarcar dicha pregunta sería esta.

Igualmente, la pregunta 4.2 hace referencia a que si la empresa posee un procedimiento para probar si los procesos cumplen con las características de diseño del producto/servicio antes de ejecutar la producción y posterior entrega al cliente. En ese sentido, la interrogante se podría abarcar haciendo énfasis en que si la empresa realiza chequeos generales sobre los requerimientos necesarios con los que debe contar el producto/o servicio antes de producirlo.

4. Criterio Financiero/Administrativo

Con respecto al criterio del área financiera - administrativa de las empresas, específicamente en la pregunta 5.2 se cuestiona si la empresa usa un sistema de costeo para la valoración de productos y procesos. Como resultado de la aplicación del instrumento de análisis, la forma en la que podría desarrollarse dicha pregunta puede ser entorno a que si cuentan con un registro de todos los costos directos e indirectos de la empresa debidamente automatizado y conforme a eso se logre fijar el precio de un producto o servicio.

La razón por la cual se propone abarcar la pregunta de dicha forma, se debe a que es una manera de mayor comprensión para el entrevistado y a su vez, se realiza énfasis en que por medio del registro de todos los costos de la empresa, se fija el precio del bien o servicio producido.

Por otra parte, en relación a las preguntas 5.14 y 5.15 de ambos diagnósticos, cabe destacar que las dos se encuentran muy relacionadas. Concretamente, la pregunta 5.14 trata sobre si la empresa cuenta con personal informático propio o por el contrario, los servicios de informática son subcontratados.

Ahora bien, en la pregunta 5.15 se cuestiona si el personal informático tiene conocimientos y experiencia en el desarrollo y mantenimiento de sistemas. En ese sentido,

para no generar confusiones se pueden desarrollar ambas preguntas con una clara diferenciación la una de la otra. Es decir, primero preguntar si la empresa cuenta con un departamento informático propio (pregunta 5.14) y luego interrogar si este personal de dicho departamento se encuentra ampliamente capacitado.

5. Criterio de Sostenibilidad

Finalmente, en relación al criterio de sostenibilidad y la pregunta 6.4 en la que se hace referencia sobre si la empresa conoce y maneja su impacto así como su relación con la comunidad que le rodea. De acuerdo con los resultados al aplicar esta pregunta, se puede determinar que era una interrogante que generó confusión y normalmente no sabían responderla, por ende, la mayoría de las empresas diagnosticadas no conocían su impacto con la comunidad.

Por consiguiente, resultaría conveniente orientar la pregunta a que si la empresa contribuye voluntariamente a través de políticas de coordinación y comunicación para el desarrollo local de la comunidad. Esto con el fin de que se logre comprender mejor la pregunta y así poder obtener respuestas reales.

En conclusión, la razón por la cual se consideran estas oportunidades de mejora en relación a la redacción de algunas preguntas de la herramienta de diagnóstico, se debe a que a través del trabajo de campo se logró percibir que a la gran mayoría de las personas que se les aplicaba el diagnóstico tenían dificultades para comprender dichas interrogantes. De tal manera que, lo que se busca con estas oportunidades de mejora es obtener datos reales y precisos de cada una de las empresas a las que se visita, así como, replantear las interrogantes de una manera en la que estas sean más entendibles.

2. ADAPTAR ALGUNAS PREGUNTAS DEL INSTRUMENTOS DE DIAGNÓSTICO AL PERFIL DE CIERTAS EMPRESAS

Por lo que se refiere a esta oportunidad de mejora, es importante destacar que dentro de la herramienta de diagnóstico habían varias preguntas que no se adaptaban al perfil de ciertas empresas. Por ejemplo: la empresa #3 que tiene como actividad importar, almacenar y distribuir materia prima para la industria alimentaria.

Para esta empresa específicamente no aplica la pregunta 2.8, 2.9 y 2.10 del criterio de relación comercial, las cuales hacen referencia a la exportación de sus productos y la expansión hacia acceso a nuevos mercados.

Específicamente, la pregunta 2.8 se relaciona a la exportación, es decir se interroga a la empresa para conocer si esta exporta sus productos o no. Con respecto a la pregunta 2.9 esta hace referencia a que si la empresa no exporta, hacia cuáles mercados estaría interesada en hacerlo. Por último, la pregunta 2.10 que trata sobre si la empresa tiene información sobre las condiciones de acceso arancelario y no arancelario, países competidores y tendencias de consumidores en los mercados que tiene interés en llevar sus productos.

La razón por la cual estas tres preguntas no aplican para esta empresa, se debe a que actualmente la empresa no tiene dentro de sus planes exportar sus productos, debido a que se dedican a importar y distribuir materia prima para la industria alimentaria. En ese sentido, una oportunidad de mejora en esta línea es examinar minuciosamente este tipo de escenarios, ya que la empresa puede tener una mala calificación y bajar su nivel de desarrollo, cuando realmente la empresa no tiene dentro de sus prioridades lo que precisamente se hace referencia en las preguntas, debido al perfil o actividad de la empresa.

De igual manera sucede con la empresa #2 la cual es del subsector de industria especializada y se dedica a manufacturar perillas plásticas, componentes de metal y moldes de metal. Concretamente, la empresa se encarga de producir estos bienes para posteriormente enviar el producto a casa matriz ubicada en Estados Unidos, por lo que no venden sus productos en Costa Rica ni tampoco se encuentran interesados en exportar.

En ese sentido, las tres preguntas del criterio de relación comercial tampoco se acoplan al perfil específico de esta empresa. De tal manera que, ante esta situación se propone adaptar la herramienta de diagnóstico al perfil de las empresas que se van a visitar.

Por ejemplo, se cree que podría ser conveniente agregar una o dos preguntas al criterio de relación comercial de la herramienta de diagnóstico, las cuales traten sobre la actividad propia de la empresa, es decir, preguntar si la empresa es distribuidora o importadora. De ser así, se podría indicar en la misma pregunta que se omitan las interrogantes relacionadas con la exportación y se continúen con las siguientes. Esto con el fin de que al responder las preguntas los resultados obtenidos no afecten el rendimiento de manera negativa, ya que

muchas empresas no tienen dentro de su planificación y de su actividad principal el hecho de exportar, tal es el caso de estas dos empresas.

De esta manera, se han presentado las oportunidades de mejora a la herramienta de diagnóstico que por medio de la inducción, trabajo de campo, informes, reportes y presentaciones se lograron identificar. El objetivo de esta sección ha sido de presentar aportes u oportunidades de mejora a esta herramienta para poder colaborar en conjunto con la DEN de PROCOMER y así poner al conocimiento de estas las condiciones reales en la que se encuentran las empresas.

Asimismo, esta sección sobre las propuestas de mejora al instrumento de diagnóstico permitió identificar elementos que se pueden mejorar y perfeccionar en un futuro. A su vez, a través de esto se lograron obtener mejores datos por parte de las empresas que le sirven a la DEN de PROCOMER de obtener información concreta y verdadera.

VI. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el informe de la práctica dirigida como modalidad del Trabajo Final de Graduación (TFG) la cual se titula “Mapeo y análisis de la oferta de suplidores nacionales para la Dirección de Encadenamientos para la Exportación de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)”, se pueden concluir los siguientes aspectos:

1. A través del proyecto Mapeo y Análisis de la Oferta de Suplidores Nacionales de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación de PROCOMER y la aplicación de la herramienta de diagnóstico, se lograron mapear un total de catorce empresas MIPYMES ubicadas en el Gran Área Metropolitana (GAM).
2. Según el análisis realizado, se diagnosticaron seis empresas del sector de bienes y ocho correspondientes al sector de servicios. Este último corresponde al sector con mayor número de empresas diagnosticadas. En ese sentido, se concluye que el país ha venido cambiando y actualmente se está creciendo mucho más en la exportación de servicios.
3. Se logró determinar que la industria especializada fue el principal subsector diagnosticado con cinco empresas mapeadas.

4. Como resultado del análisis realizado y la aplicación de la herramienta de diagnóstico, se concluye que más del 52% de las empresas diagnosticadas fueron pequeñas.
5. Con respecto a los cantones más visitados durante el desarrollo de la práctica, se logró determinar que en total se visitaron ocho cantones, de los cuales Curridabat, Cartago y San José fueron donde más se diagnosticaron empresas.
6. Se concluye que los criterios con mejor desempeño del total de las empresas diagnosticadas fueron el área de planificación con una calificación de 94,29 puntos, la parte de procesos productivos con un 80,24 y finalmente el área financiera-administrativa con una nota de 81,57 puntos.
7. Por el contrario, los criterios de análisis que tuvieron menor calificación por parte de las catorce empresas diagnosticadas fueron el sector de sostenibilidad con una nota de 42,27 puntos, el área de calidad con un 62,86 y la parte de relación comercial representando una calificación de 71,90 puntos.
8. Como parte del desarrollo de la práctica dirigida y del mapeo de la Oferta Nacional de Suplidores, se concluye que la empresa número uno fue la que obtuvo mayor calificación del total de las catorce empresas analizadas, alcanzando una nota final de 84,46 puntos.
9. En esa misma línea, la nota más baja fue de 63,16 puntos, calificación que le corresponde a la empresa número catorce considerada un microempresa.
10. A través de la ejecución de esta práctica dirigida y la evaluación de las capacidades de la oferta de suplidores nacionales, se logró concluir que de las catorce empresas diagnosticadas solamente cuatro son aptas para incluirse directamente en los procesos de promoción de encadenamientos para la exportación. Específicamente, estas empresas son; la empresa #1, empresa #2, empresa #3 y la empresa #4. En ese sentido, estas empresas son consideradas desarrolladas y se incluyen directamente en los procesos de Promoción de Encadenamientos, el cual implica, entre otras, la participación de estas en ruedas de negocio, ferias comerciales y actividades de vínculos importantes entre exportadores y suplidores nacionales.
11. De igual manera, se pudo determinar que siete empresas de las que se mapearon obtuvieron una calificación final que se encuentra en el rango de 70-79 puntos y

tres de las catorce diagnosticadas se encuentran en la categoría de 60-69. Según la tabla de distribución de frecuencias y los parámetros establecidos por PROCOMER, se concluye que estas diez empresas se categorizan como empresas en desarrollo, es decir, tienen oportunidades de mejora que se lograron identificar a través de la aplicación del diagnóstico. A estas empresas, se les recomienda un proyecto de mejora para acrecentar su desarrollo y solventar esas debilidades encontradas.

12. En esa misma línea, es posible concluir que la mayoría de las empresas diagnosticadas no obtuvieron las calificaciones óptimas para insertarse directamente en los procesos de Promoción de Encadenamientos de la DEN.
13. Con respecto al análisis de notas según criterios de análisis, se concluye que el criterio de planificación fue uno de los criterios en el que la gran mayoría de las empresas obtuvo calificaciones positivas debido a que muchas de ellas sí conocen su propuesta de valor y la tienen correctamente definida. También, gran parte de las empresas ha realizado un análisis FODA por lo que sí conocen cuáles son las fortalezas y debilidades para su empresa.
14. En el área de relación comercial, se logró determinar que gran parte de las empresas tiene información escasa sobre las condiciones de acceso arancelario y no arancelario, así como de la logística de exportación hacia los mercados que quieren exportar. De igual manera, se determinó que la mayoría de las empresas no cuenta con un sistema de evaluación que permita conocer el nivel de satisfacción de los clientes. En ese sentido, este fue uno de los criterios en donde las empresas mapeadas tuvieron una calificación baja.
15. A nivel de procesos productivos, por medio de la aplicación de la herramienta de diagnóstico, se logró observar que las empresas diagnosticadas cuentan con infraestructura e instalaciones que se encuentran en condiciones óptimas para el proceso productivo. Sin embargo muchas manifestaron que existen ciertas oportunidades de mejora en esta área.
16. Con respecto al criterio de calidad, se pudo encontrar que la mayoría de las empresas visitadas no cuenta con una certificación de calidad que avale el servicio o producto brindado. De la misma forma, las empresas no cuentan con un sistema

de registro de proveedores ni una adecuada evaluación y seguimiento de los mismos. De estos generó que gran parte de las empresas que se diagnosticaron tuvieron un desempeño negativo en este criterio de análisis alcanzando un 9,43% de 15%.

17. En cuanto al área financiera-administrativa, se logró determinar que todas las empresas diagnosticadas si realizan estado de resultados, sin embargo solamente se presentan y discuten con la gerencia y mandos medios Además, se pudo encontrar que la mayoría de las empresas subcontrata los servicios de informática, por lo que no cuentan con personal informático propio de la empresa que le brinde mantenimiento a los sistemas y computadoras. A nivel general, se puede concluir que en este criterio las empresas tuvieron una nota favorable, debido a que existe una planificación financiera adecuada y la mayoría cuenta con un registro de todas las ventas, ingresos y gastos de la actividad empresarial que realizan cada una de ellas.
18. En relación al criterio de sostenibilidad, se concluye que de todos los seis criterios evaluados, este fue el criterio en el que las empresas mapeadas tuvieron menor calificación, siendo el criterio con peor rendimiento logrando alcanzar apenas un 4,23% de 10%. Esto debido a que, en su mayoría, las empresas no disponen de un programa de salud ocupacional, ni tienen establecidas normas escritas formales o un código de ética que se aplique en las actividades diarias. De igual manera, gran parte de las empresas no han realizado estudios de impacto ambiental. Sin embargo, se logró percibir a través de la aplicación de la herramienta que gran parte de las MIPYMES diagnosticadas promueve el ahorro energético y el uso del agua.
19. Según el análisis realizado, se lograron identificar distintas oportunidades de mejora en las empresas diagnosticadas, las cuales se relacionan con sus niveles de desarrollo en los criterios evaluados. A partir de la identificación de dichas oportunidades de mejora, también se logró establecer diversas recomendaciones a las empresas sobre su nivel de desarrollo, las cuales se estarán detallando en el próximo apartado.
20. En cuanto a las oportunidades de mejora a la herramienta de diagnóstico, estas se lograron identificar. Concretamente, a nivel de redacción fue posible concluir que

varias preguntas se podrían redactar y abarcar de cierta manera para que las personas puedan comprender con mejor claridad lo que se les pregunta. En el apartado de las recomendaciones se describen sugerencias sobre la forma de redactar estas preguntas del instrumento de análisis.

21. Como resultado de la investigación realizada y la ejecución de la práctica profesional dirigida, es posible concluir que se logró desarrollar el objetivo general de este Trabajo Final de Graduación, el cual buscaba diagnosticar empresas MIPYMES a nivel nacional correspondiente a los sectores de bienes y servicios para conocer sus niveles de desarrollo y vincularlas a los procesos de encadenamientos a través de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN) de la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).
22. Se concluye que a través de esta práctica dirigida se lograron atender dos problemáticas. A nivel institucional se ha asistido en la necesidad por parte de PROCOMER de una mayor cobertura de empresas mapeadas para que estas puedan recibir los servicios de la Dirección de Encadenamientos para la Exportación (DEN). A nivel externo, es decir directamente con las empresas que se han diagnosticado, se lograron identificar las necesidades de mejora a nivel interno de las empresas para favorecer procesos de encadenamientos a través de evaluaciones de la oferta nacional de suplidores.
23. Finalmente, a nivel del alcance del proyecto, se logró contribuir a diagnosticar mayor cantidad de empresas MIPYMES, esto con el aporte de los cuatro estudiantes participantes, así como de la persona encargada del mismo. A su vez, con dicho proyecto se logró aumentar los recursos dedicados a esta gestión, ya que inicialmente se contaban con recursos limitados para esta gestión.

VII. RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta las conclusiones anteriores, se pueden recomendar los siguientes aspectos:

A NIVEL DE EMPRESAS DIAGNOSTICAS:

1. Se recomienda a cada una de las empresas diagnosticadas mostrar interés en desarrollar las oportunidades de mejora encontradas. Esto a través de los diferentes proyectos que ofrece PROCOMER tanto para empresas que requieren de mayor consolidación como para las empresas desarrolladas.
2. A nivel de planificación, se recomienda a las empresas analizadas establecer correctamente la misión de su empresa, en la cual se consideren las herramientas de gestión estratégica como el modelo CANVAS o el “design thinking”, ya que se logró observar que la mayoría de las misiones de las empresas no están correctamente establecidas.
3. En cuanto a sus relaciones comerciales, se recomienda a las empresas que aún no exportan sus bienes o servicios y tienen interés en hacerlo que cuenten con información suficiente sobre las condiciones de acceso arancelario y no arancelario, logística de exportación, países competidores y tendencias de los consumidores en los mercados de interés debido a que durante la aplicación del diagnóstico se logró determinar que hay información escasa sobre las condiciones de acceso arancelario y no arancelario, logística de exportación, países competidores y tendencias de los consumidores en los mercados que gran parte de las empresas desean exportar sus artículos o servicios. Una forma de desarrollar esta oportunidad de mejora es a través de las capacitaciones que ofrece PROCOMER como el programa “Creando Exportadores” o bien, apoyándose por medio del Centro de Asesoría en Comercio Exterior de PROCOMER y de las diferentes cámaras empresariales. A su vez, se les recomienda a las empresas diagnosticadas que cuenten con una herramienta formal para medir el nivel de satisfacción de sus clientes como por ejemplo encuestas y cuestionarios de satisfacción al cliente sobre el servicio o producto recibido, ya que la gran mayoría de estas no cuentan con una herramienta que permita conocer la satisfacción de los clientes ante el servicio o producto brindado.

4. A nivel de procesos productivos, se recomienda a las empresas, contar con un plan de mantenimiento para sus equipos, maquinaria y edificio, en el que se identifiquen y se planifiquen los requerimientos de mantenimiento de cada uno de estos. El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Tecnológico de Costa Rica (TEC) y otras instituciones brindan apoyo en estas áreas a empresas MIPYMES, por lo que la búsqueda de apoyo y asesoría a través de estas es fundamental, esto porque durante el visito a las empresas, la gran mayoría de estas manifestaban que era necesario ampliar la planta de producción u oficinas debido a que eran espacios pequeños, pero no tenían establecido un plan específico de mantenimiento para lograrlo.
5. En cuanto al criterio de calidad, se recomienda a las empresas que aún no lo tienen, implementar un sistema de gestión de calidad idóneo para su servicio o producto, ya que muchas de estas no tienen la capacidad para costear y adquirir una certificación de calidad como tal. En esa misma línea, se les recomienda tener un sistema de registro de proveedores en el cual se les evalúe siguiendo parámetros de eficiencia, calidad y responsabilidad social, ya que se logró encontrar que a la gran mayoría de empresas les hace falta un procedimiento o sistema de evaluación de sus proveedores.
6. A nivel financiero-administrativo, se recomienda a las empresas ampliar los canales de comunicación con sus empleados, con el fin de dar a conocer periódicamente el estado de la empresa a nivel financiero y a su vez, todas las decisiones que se toman con base en estos estados de resultados, ya que se pudo concluir que una de las oportunidades de mejora de las empresas mapeadas fue que muy pocas de estas comunican y comparten estado de resultados mensuales con todos los miembros de la empresa.
7. Con respecto al criterio de sostenibilidad, se recomienda a las empresas diagnosticadas trabajar en conocer el impacto ambiental, social y económico de su empresa. En ese sentido, se les recomienda tener un programa de salud ocupacional en el que se incluya un plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral y planes de emergencia. Asimismo, se les recomienda contar con estudios de impacto ambiental, ya que gran parte de estas no tiene y no le han dado

la importancia que merece. Para esto, se recomienda la participación de las empresas en los programas que ofrece PROCOMER, como es el caso de los Seedstars, Programa de Crecimiento Verde, Licencia Marca País y los programas de sostenibilidad. El hecho de establecer de manera formal un estudio de impacto ambiental va a permitir a las empresas identificar, prevenir e ir minimizando poco a poco el impacto ambiental que produce su empresa en la ejecución y desarrollo de un bien o por el contrario, la prestación de un servicio en específico. Por último, se recomienda a todas las empresas mapeadas establecer formalmente un código de conducta, el cual se distribuya a toda la organización de la empresa a manera de inducciones y capacitaciones. PROCOMER ha venido desarrollando diferentes programas en esta área en específico debido a la gran importancia que tiene y porque a su vez han sido uno de los aspectos en los que la mayoría de empresas tienen muchas oportunidades de mejora.

A NIVEL DE LA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO:

1. A través de la aplicación de la herramienta de diagnóstico a las empresas se pudo determinar ciertas oportunidades de mejora para dicho instrumento y sus respectivas recomendaciones. Por lo que, el criterio de relación comercial las preguntas #2.1 y #2.6 se pueden mejorar a nivel de redacción y el planteamiento de la pregunta. Asimismo, en el el criterio del área financiera -administrativa, donde las preguntas 5.14 y 5.15 tienen muchísima relación entre sí, por lo que, para no generar confusiones, se sugiere desarrollar ambas preguntas con una clara diferenciación la una de la otra. Es decir, primero preguntar si la empresa cuenta con un departamento informático propio (pregunta 5.14) y luego interrogar si este personal de dicho departamento se encuentra ampliamente capacitado.
2. Con respecto al criterio de sostenibilidad fue posible determinar que concretamente la pregunta 6.4. se podría orientar de una manera distinta. Por lo tanto, se recomienda formular la pregunta entorno a que si la empresa contribuye voluntariamente a través de políticas de coordinación y comunicación para el desarrollo local de la comunidad. Esto con el fin de que se logre comprender mejor la pregunta y así poder obtener respuestas reales.

3. Finalmente, otra de las recomendaciones de mejora al instrumento de análisis es la necesidad de adaptar algunas preguntas de la herramienta de diagnóstico al perfil de ciertas empresas, esto porque dentro de las empresas que se mapearon, se logró percibir que las preguntas 2.8, 2.9 y 2.10 del criterio de relación comercial no aplican para el perfil de estas, ya que son empresas importadoras y distribuidoras.

A NIVEL DE LA PRÁCTICA EN GENERAL:

1. Se recomienda continuar fomentando este tipo de proyectos a través del programa de Perfiles Laborales de la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional (UNA). Esto con el fin de brindarle a otros estudiantes la oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera, insertarse en el área laboral y a su vez, que puedan utilizar la práctica profesional dirigida como Trabajo Final de Graduación.
2. Se recomienda continuar trabajando en conjunto y seguir analizando a las empresas que lograron alcanzar la calificación apta para entrar a los procesos de encadenamientos, esto con el fin de que las empresas que obtuvieron calificaciones bajas, puedan aprender de estas y logren aplicar sistemas de trabajo similares.
3. En esa misma línea, se recomienda establecer un proceso de mejora continua con todas las empresas diagnosticadas. Esto a través de un “focus group” en el que se establezca una conversación sobre dudas, expectativas y oportunidades de mejora de las empresas que se encuentran participando de este proyecto, aún aquellas que no hayan calificado para formar parte de los procesos de encadenamientos. La idea de abrir este tipo de espacios para las empresas se debe a que es importante mejorar la comunicación entre las partes involucradas en este programa, ya que de esta manera se le podrá dar un mejor seguimiento sobre los aspectos que las empresas deben de mejorar y es una forma adecuada de compartir la información que se obtuvo a través de la aplicación de la herramienta.
4. Se recomienda a PROCOMER y a la dirección encargada brindar mayor soporte y asesoría a las empresas que no cuentan con una certificación de calidad. En

ese sentido, la razón por la cual se recomienda esto, se debe a que muchas de las empresas que se diagnosticaron y que aún no cuentan con la certificación de calidad, manifestaron que necesitan apoyo para poder obtener dicha certificación.

5. Se recomienda a la institución utilizar gafetes de identificación para cada persona que visitará empresas y aplicará diagnósticos. Esto con el objetivo de brindar mayor confianza a la persona entrevistada y a su vez, demostrarle al personal de la empresa que verdaderamente es PROCOMER quien está aplicando estos diagnósticos o bien estudiantes que se encuentran trabajando en la institución a través de práctica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas de la República de Costa Rica (N° 8262). Disponible en http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/LEY-8262_Fortalpymereformas.pdf. Consultado el 10 de setiembre de 2017.
- Espinoza, R. 2013. La matriz de análisis DAFO (FODA). Disponible en <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>. Consultado el 10 de setiembre de 2017.
- Fondo Monetario Internacional (FMI). 2000. La globalización: ¿Amenaza u oportunidad? Disponible en <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#II> . Consultado el 11 de setiembre de 2017
- García, A. 2012. Diagnóstico Integral a Administración Portuaria Integral de Guaymas, Unidad Silos. Tesis de Licenciatura, Instituto Tecnológico de Sonora; Sonora, México. Disponible en http://biblioteca.itson.mx/dac_new/tesis/359_garcia_ana.pdf. Consultado el 15 de setiembre de 2017.
- ISO. 2010. ISO 26000. Visión general del proyecto. Disponible en https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf. Consultado el 07 de setiembre de 2017.
- Kaplinsky, R.; .M. Morris. 2002. A Handbook for Value Chain Research. Institute of Development Studies. Disponible en <https://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>. Consultado el 05 de octubre de 2017.
- Matarrita, R. 2005. Informe final. Encadenamientos y Exportaciones. Undécimo informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible- Estado de la Nación. Disponible en https://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/011/Encadenamientos_exportaciones.pdf. Consultado el 15 de octubre de 2017.

Osterwalder, A. 2012. Generación de Modelos de Negocio. Disponible en <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/content-legacy/documentos/pdfs/generacionmodelosnegocio-201203.pdf>. Consultado el 10 de octubre de 2017.

PYMES Costa Rica Ventana Única. 2018. Conozca el tamaño de su empresa. Disponible en <http://www.pyme.go.cr/cuadro5.php?id=1>. Consultado el 14 de abril de 2018.

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

Romagnoli, S. 2007. Herramientas de gestión: Diagnóstico Empresarial. Columna Económica. Fruticultura y Diversificación. 52: 9. Disponible en <http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>. Consultado el 10 de octubre de 2017.

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). 2012. Matriz BCG. Disponible en https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/822202_tvirtual/contenidos/hipermedias/matriz-bcg/imprimible.pdf. Consultado el 05 de octubre de 2017.

ANEXOS

ANEXO 1. NOTAS DE EMPRESAS POR CRITERIO DE ANÁLISIS

TABLA 2.2. NOTAS DE EMPRESAS POR CRITERIO DE ANÁLISIS

	1. PLANIFICACIÓN (20%)	2. RELACIÓN COMERCIAL (25%)	3. PROCESOS (20%)	4. CALIDAD (15%)	5. FINANCIERA-ADMINISTRATIVA (10%)	6. SOSTENIBILIDAD (10%)
# 1	100 PTS (20%)	97,14 PTS (24,29%)	86,67 PTS (17,33%)	58 PTS (8,70%)	92,67 PTS (9,27%)	48,75 PTS (4,88%)
# 2	72 PTS (14,40%)	88 PTS (22%)	93,33 PTS (18,67%)	100 PTS (15%)	88,67 PTS (8,87%)	27,78 PTS (2,78%)
# 3	100 PTS (20%)	73,33 PTS (18,33%)	93,33 PTS (18,67%)	80 PTS (12%)	86 PTS (8,60%)	38,89 PTS (3,89%)
# 4	84 PTS (16,80%)	91,43 PTS (22,86%)	80 PTS (16%)	78 PTS (11,70%)	80,67 PTS (8,07%)	47,50 (4,75%)
# 5	100 PTS (20%)	77,14 PTS (19,29%)	75 PTS (15%)	64 PTS (9,60%)	82,67 PTS (8,27%)	60 PTS (6%)
# 6	100 PTS (20%)	60 PTS (15%)	93,33 PTS (18,67%)	66 PTS (9,90%)	80 PTS (8%)	61,11 PTS (6,11%)
# 7	100 PTS (20%)	80 PTS (20%)	86,67 PTS (17,33%)	56 PTS (8,40%)	72,67 PTS (7,27%)	36,25 PTS (3,63%)
# 8	100 PTS (20%)	69,29 PTS (17,32%)	86,67 PTS (17,33%)	50 PTS (7,50%)	94,67 (9,47)	38,75 PTS (3,88%)
# 9	86 PTS (17,20%)	69,29 PTS (17,32%)	76,67 PTS (15,33)	66 PTS (9,90%)	84,67 PTS (8,47%)	56,25 PTS (5,63%)
# 10	100 PTS (20%)	72 PTS (18%)	63,33 PTS (12,67%)	80 PTS (12%)	76,67 PTS (7,67%)	32,22 PTS (3,22%)
# 11	92 PTS (18,40%)	62,67 PTS (15,67%)	93,33 PTS (18,67%)	38 PTS (5,70%)	88 PTS (8,80%)	35,56 PTS (3,56%)
# 12	86 PTS (17,20%)	41,33 PTS (10,33%)	80 PTS (16%)	72 PTS (10,80%)	61,33 PTS (6,13%)	40 PTS (4%)
# 13	100 PTS (20%)	52,86 PTS (13,21%)	63,33 PTS (12,67%)	46 PTS (6,90%)	80,67 PTS (8,07%)	32,50 PTS (3,25%)
# 14	100 PTS (20%)	72,14 PTS (18,04%)	51,67 PTS (10,33%)	26 PTS (3,90%)	72,67 PTS (7,27%)	36,25 PTS (3,63%)

Fuente: Elaboración propia basado en resultados de la herramienta de diagnóstico. PROCOMER 2018

ANEXO 2. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN PERFIL

TABLA 3.1. CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN PERFIL

DESCRIPCIÓN EMPRESAS DIAGNOSTICADAS						
EMPRESA	SECTOR	SUBSECTOR	ACTIVIDAD	TAMAÑO	CANTÓN	
Empresa # 1	Servicios	Otros/ Consultoría	Agencia de investigación de mercados. Brindan servicios de consultoría, capacitación y call center.	Mediana	San José	
Empresa #2	Bienes	Industria Especializada	Manufactura de perillas plásticas, componentes de metal y moldes de metal.	Grande	El Guarco	
Empresa #3	Bienes	Alimentos	Importan, almacenan y comercializan materia prima para industria alimenticia.	Pequeña	San Isidro	
Empresa #4	Servicios	TICs	Empresa encargada de brindar servicios en cuanto a estrategia digital e Inbound Marketing (generación de oportunidades de ventas precalificadas para los negocios).	Pequeña	Curridabat	
Empresa #5	Servicios	Otros/ Empaque venta de equipos	Empresa comercializadora especializada en equipos para selección electrónica de granos, empacadoras, enfardadora y codificadoras.	Pequeña	Curridabat	
Empresa #6	Bienes	Industria Especializada	Elaboración de divisiones sanitarias, panelería modular y mobiliaria. Detalles arquitectónicos en acero inoxidable.	Pequeña	Curridabat	
Empresa #7	Servicios	Otros/ Auditoría	Brindan servicios de auditoría, consultoría de outsourcing y asesoría en temas laborales, precios de transferencia, empresas familiares, etc.	Pequeña	San José	

EMPRESA	SECTOR	SUBSECTOR	ACTIVIDAD	TAMAÑO	CANTÓN
Empresa #8	Servicios	Industria Especializada	Comercialización de tecnologías para el corte y grabado en materiales que van desde el acero hasta el acrílico.	Micro	Uruca
Empresa #9	Servicios	Tecnologías verdes	Empresa dedicada a brindar servicios en el área ambiental como la construcción, diseño y mantenimiento de plantas de tratamiento para aguas residuales industriales.	Pequeña	Coronado
Empresa #10	Bienes	Industria Especializada	Venta y distribución de aleaciones y polímeros.	Pequeña	Cartago
Empresa #11	Bienes	Industria Especializada	Fábrica de libros contables, litografía e imprenta.	Pequeña	Guadalupe
Empresa #12	Bienes	Agrícola	Producción y distribución de cebolla.	Micro	Cartago
Empresa #13	Servicios	Otros/ Consultoría	Empresa que brinda auditorías, capacitación y consultoría en el área de energía (sistemas e instalaciones de gas, sistemas de combustible para autoconsumo y ahorro energético) y en el área de transporte (en ahorro de combustible).	Micro	Curridabat
Empresa #14	Servicios	TICS	Alquiler de equipo audiovisual para empresas que lo requieran y servicio de interpretación simultánea de idiomas.	Micro	Curridabat

Fuente: Elaboración propia basado en resultados de la herramienta de diagnóstico. PROCOMER 2018