

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU IMPACTO EN**

**LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS DE LA**

**EMPRESA RUAH EN EL TERCER**

**CUATRIMESTRE DE 2016**

**Estudiante**

**Dennis Chavarría Rojas**

**Tutor**

**Mba. José Ismael Alpizar Vargas**

**Mayo, 2017**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Dennis Chavarría Rojas, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 116150365 egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Bachiller en Administración, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: La ventaja competitiva y su impacto en las actividades económicas de la empresa Ruah en el tercer cuatrimestre del 2016, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los veintidós días del mes de marzo del año dos mil diecisiete



Firma del estudiante

Cédula: 1-16150365

## CARTA DEL TUTOR

San José, 21 de marzo de 2017

**Registro**  
**Administración de Negocios**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante Dennis Chavarría Rojas, cédula de identidad número 116150365, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“La ventaja competitiva y su impacto en las actividades económicas en la empresa Ruah en el tercer cuatrimestre del 2016**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachiller en Administración de Negocios.

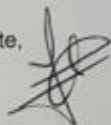
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	8%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	17%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		95%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



**Nombre José Ismael Alpizar Vargas**  
**Cédula identidad Número 205290967**  
**Carné Colegio Profesional Número 011587**

# CARTA APROBACIÓN LECTORA

23 de mayo del 2017

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Dennis Chavarría Rojas cedula 1-1615-0365 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU IMPACTO EN LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS DE LA EMPRESA RUAH EN EL TERCER CUATRIMESTRE DE 2016..."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Bachillerato en Administración de Negocios.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

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

Atte.

  
Licda. Jessica Mayers Marin  
Ced 9-0106-0748

# CARTA APROBACIÓN FILÓLOGA

Astrid Quirós Granados

Filología U.C.R

---

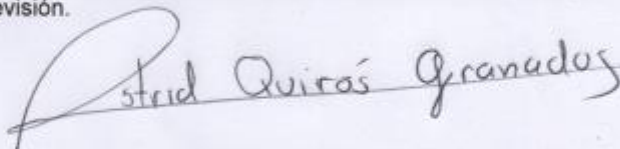
A quien interese:

Yo, Astrid Quirós Granados, Filóloga de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 3-438-182, inscrita en la Asociación Costarricense de Filólogos, con el carné N° 0096, hago constar que he revisado el trabajo de investigación y sus conclusiones. Y he corregido en él, los errores encontrados en redacción, ortografía, gramática y sintaxis. El trabajo se titula:

## LA VENTAJA COMPETITIVA Y SU IMPACTO EN LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS DE LA EMPRESA RUAH EN EL TERCER

### DENNIS CHAVARRÍA ROJAS

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado, en la ciudad de San José a los veintiséis días del mes de enero del dos mil diecisiete. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.



---

Teléfono: 8315 95 27 Correo: asqui24@hotmail.es

# **AGRADECIMIENTO**

A mi papa: Denis Chavarría Cascante por todas esas noches que sin pensarlo dos veces te desvelaste por ayudarme en mis tareas y trabajos, por siempre estar para mí y por todo el esfuerzo que haces día a día para que nunca nos falte nada.

A mi mamá: Nuria Rojas Alvarado por ser quien siempre estuvo ahí cada vez que algo necesite, por darme su amor incondicional todos los días, por sus sabios consejos y su gran apoyo.

A mi hermano: Minor Chavarría Rojas por siempre estar a mi lado, por ser quien a lo largo de este camino siempre me extendió su mano y me apoyó en todo momento.

# DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo a mis padres, quienes son el pilar más grande en mi vida, siempre han estado para mí en todo momento, me han apoyado y aconsejado en los momentos más difíciles.

Ellos, con gran esfuerzo y amor me lo han dado todo y más, para hacer posibles mis logros...

Gracias mamá y papá

# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>12</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>14</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>14</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	15
1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
1.1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	18
1.3 OBJETIVOS .....	18
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA .....	19
1.4.1 ALCANCES .....	19
1.4.2 LIMITACIONES .....	19
<b>CAPITULO II, .....</b>	<b>21</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO .....	22
2.1.1 Misión .....	22
2.1.2 Visión .....	22
2.1.3 Historia.....	23
2.2 CONTEXTO TEÓRICO .....	25
2.2.1 Historia de la Administración .....	25
2.2.2 Enfoque clásico de la administración .....	26
2.2.3. El proceso administrativo.....	27
2.2.4 La administración por objetivos .....	29
2.2.5 Enfoque estructuralista de la administración .....	30

2.2.6	Administración estratégica .....	31
2.2.7	Proceso de administración estratégica: fijar el rumbo .....	33
2.2.8	Ventaja Competitiva .....	35
2.2.8.1	Barreras de imitación .....	35
2.2.8.2	Durabilidad .....	36
2.2.8.3	Capacidad de competidores .....	36
2.2.8.4	Dinamismo de la industria.....	37
2.2.8.6	Insustituibilidad.....	38
2.2.8.7	Efectividad .....	38
2.2.8.8	Actividades económicas .....	39
2.2.8.9	Sostenibilidad .....	39
2.2.8.10	Rentabilidad .....	40
2.2.9	Tipos básicos de ventaja competitiva.....	40
2.2.9.1	Liderazgo por costos (bajo costo) .....	40
2.2.7.1	Diferenciación.....	41
<b>CAPITULO III .....</b>		<b>43</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>43</b>
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	44
3.1.1	FINALIDAD .....	44
3.1.2	DIMENSIÓN TEMPORAL .....	45
3.1.3	MARCO.....	45
3.1.4	DEFINICIÓN DEL ENFOQUE .....	46
3.1.4.2	ENFOQUE CUANTITATIVO .....	47
3.1.4.3	ENFOQUE MIXTO .....	48
3.1.5	CARÁCTER .....	49
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN .....	50
3.2.1	SUJETOS .....	50
3.2.2	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	51
3.2.3	PRIMERA MANO .....	51
3.2.4	SEGUNDA MANO .....	52
3.2.5	TERCERA MANO.....	52

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN..	53
3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES. ....	55
3.6 TABLA DE VARIABLES.....	57
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	57
VARIABLES .....	57
INDICADORES .....	57
DEFINICIÓN CONCEPTUAL.....	57
DEFINICIÓN INSTRUMENTAL .....	57
EVALUAR EL ELEMENTO DE DURABILIDAD DENTRO DEL CONCEPTO DE VENTAJA COMPETITIVA PARA LA COMPAÑÍA.....	57
DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA DE INDICADORES CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS QUE PERMITEN ESTABLECER UN MODELO DE NEGOCIOS PARA LA COMPAÑÍA RUAH.....	58
GENERAR UN PLAN DE SOSTENIBILIDAD PARA LA ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA QUE SE HA ANALIZADO.....	59
DURABILIDAD.....	57
INDICADORES CUALITATIVOS.....	58
INDICADORES CUANTITATIVOS .....	58
SOSTENIBILIDAD .....	59
- BARRERAS DE IMITACIÓN.....	57
- CAPACIDAD DE COMPETIDORES .....	57
- DINAMISMO DE LA INDUSTRIA.....	57
- TIEMPO DE ENTREGA.....	58
- REDUCCIÓN DE COSTOS .....	58
- CALIDAD.....	58
- INGRESOS / COSTOS.....	58
- RENTABILIDAD .....	58
- ENDEUDAMIENTO .....	58
- IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS .....	59
- FRECUENCIA DE COMPRA .....	59
DURABILIDAD:.....	57

INDICADORES CUANTITATIVOS:.....	58
INDICADORES CUANTITATIVOS:.....	58
SOSTENIBILIDAD: .....	59
CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA RUAH .....	59
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>60</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>60</b>
4.1 DEFINICIÓN DE ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS .....	61
4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	62
4.3 REPRESENTACIONES GRÁFICAS .....	62
4.3.1 TIPO DE GRÁFICO.....	63
4.3.1.1 GRÁFICO CIRCULAR.....	63
4.4 ANÁLISIS DE DATOS .....	64
Gráfico 1. Edad.....	65
4.5 Analisis de indicadores.....	82
4.5.1 Durabilidad.....	82
4.5.2 Indicadores cualitativos y cuantitativos.....	82
4.5.3 Sostenibilidad .....	84
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>86</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>86</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	87
5.1.1 Durabilidad.....	87
5.1.2 Cualitativo y cuantitativo.....	87
5.1.3 Sostenibilidad .....	88
5.2 RECOMENDACIONES .....	88
5.2.1 Durabilidad .....	88
5.2.2 Cualitativo y cuantitativo .....	89
5.2.2 Sostenibilidad .....	90
<b>BIBLIOGRAFÍA CITADA.....</b>	<b>91</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....</b>	<b>93</b>
<b>GLOSARIO: .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXOS:.....</b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Proceso Administrativo.....	29
Figura 2. El concepto administración estratégica.....	33
Figura 3. El Proceso de la administración estratégica.....	34

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. ¿Edad?.....	64
Tabla 2. Tipo de comercio.....	66
Tabla 3. Productos exclusivos.....	68
Tabla 4. Capacitación del personal.....	70
Tabla 5. Innovación.....	72
Tabla 6. Tiempo de entrega.....	74
Tabla 7. Calidad.....	76
Tabla 8. Precios.....	78
Tabla 9. Frecuencia de compra.....	80

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Edad?.....	65
Gráfico 2. Tipo de comercio.....	67
Gráfico 3. Productos exclusivos.....	69
Gráfico 4. Capacitación del personal.....	71
Gráfico 5. Innovación.....	73
Gráfico 6. Tiempo de entrega.....	75
Gráfico 7. Calidad.....	77
Gráfico 8. Precios.....	79
Gráfico 9. Frecuencia de compra.....	81

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, “la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión”. Asimismo, según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. (Porter, 2015)

En un mundo en constante evolución, que exige rápidas reacciones por sus cambiantes situaciones, la adecuada administración del conocimiento en las organizaciones que conforman su contexto se ha convertido en una necesidad.

Las organizaciones forman parte de un mundo en constante cambio y evolución, razón por la cual algunas de ellas, por convicción o por el simple hecho de no quedar rezagadas en el mercado, han decidido implementar estrategias, procesos y modelos de administración del conocimiento que les permitan potenciar su aprendizaje, generar y adquirir mayores beneficios económicos, entre otros aspectos.

Estas organizaciones han reconocido la importancia que tiene el conocimiento como motor de desarrollo y base del sistema productivo actual y han optado por sacarle el mejor provecho posible, haciendo uso de las diferentes clases de conocimiento existentes en la compañía y de herramientas e instrumentos que puedan complementarlos y potenciarlos, creando estructuras organizacionales compactas y sistemáticas que les permitan hacer frente a este nuevo contexto.

La empresa Ruah es una compañía enfocada en el mercado editorial, en donde desde el 2015 sus fundadores, Adrian y Lissander han ido enfocándose en dar un buen servicio a sus clientes a un costo muy bajo. Estos clientes son principalmente entidades religiosas, ya que tienen, ambos fundadores, gran experiencia y trayectoria en ese campo.

Debido a que cada vez el entorno va cambiando con mayor prontitud, se han visto en la necesidad de identificar aquellas fortalezas en las que pueden sobresalir y que realizan de una mejor manera que la competencia, pues teniendo pleno conocimiento de ellas, pueden enfocar sus esfuerzos en mantener y mejorar el nivel de excelencia con el que han venido trabajando este tiempo.

Sus socios propietarios son conscientes de la gran importancia que representa el tener definida la ventaja competitiva y es por eso que han aceptado aplicar una serie de indicadores, con los cuales se logre no solo definir cuales son esas fortalezas, sino que, también se pueda analizar que tipo de ventaja competitiva corresponde a la empresa y poder implementar las medidas para poder desarrollarla de una manera más eficiente todos sus recursos.

### **1.1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Tomando en cuenta que la ventaja competitiva se refiere a: los factores que diferencian a una organización en el mercado y que la empresa Ruah no cuenta con una ventaja competitiva definida debido a que se ha estado manejando de manera artesanal, se vuelve indispensable que esta sea identificada por medio de indicadores de los cuales se puede identificar qué tipo de ventaja competitiva posee, ayudando así a la empresa a poder enfocar mejor sus recursos, ya que permitiría a la empresa hacer frente a las amenazas y mantenerse en el mercado.

También, una ventaja competitiva sostenible genera ingresos continuos y beneficios a través de altos niveles de compras y sin identificarla, no hay forma de saber de qué manera se puede satisfacer realmente las necesidades de los clientes.

### **1.1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Establecer una serie de mecanismos de alarma para identificar la ventaja competitiva que permita elaborar un modelo de sostenibilidad a partir de un enfoque de gerencia estratégica para la empresa Ruah en el corto plazo.

### **1.1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Hablar sobre la ventaja competitiva de una empresa viene últimamente siendo un tema de gran interés en los mercados actuales, si bien es cierto, en estos tiempos ya no basta con solo vender productos, en una época tan competitiva es necesario satisfacer las necesidades de los clientes, por esta razón, las empresas deben

buscar formas de enfocar sus productos de acuerdo a los gustos y necesidades de los consumidores.

Actualmente, los clientes ya no se conforman solo con adquirir productos de buena calidad a precios bajos, si no que esperan un valor agregado en los productos que adquieren, es por esa razón que las empresas deben encontrar la manera de darle al cliente ese valor que buscan.

Hoy el mercado obliga a las empresas a diferenciarse o buscar ventajas sobre la competencia, para alcanzar nuevos clientes y mantener a los actuales, es indispensable enfocarse más al cliente que a los productos para lograr la satisfacción y la supervivencia de las empresas.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Al evaluar todos los elementos internos y externo de la empresa Ruah S.A., se podrá establecer cuál es su ventaja competitiva en el corto plazo en el los meses de noviembre 2016 a febrero 2017?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer una metodología de indicadores que permita identificar la ventaja competitiva y su modelo de durabilidad en el corto plazo, para la empresa Ruah.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Evaluar el elemento de durabilidad dentro del concepto de ventaja competitiva para la compañía
2. Desarrollar una metodología de indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten establecer un modelo de negocios para la compañía Ruah.
3. Generar un plan de sostenibilidad para la estrategia de ventaja competitiva que se ha analizados.

## **1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA**

### **1.4.1 ALCANCES**

- Con el resultado de esta investigación, los dueños de la empresa Ruah podrán contar con información confiable sobre la situación actual de su ventaja competitiva.
- Se brindarán una serie de conclusiones y recomendaciones al igual que un modelo de sostenibilidad que permitirá a la empresa que dicha ventaja sea perdurable a lo largo del tiempo.

### **1.4.2 LIMITACIONES**

Debido a que es una empresa relativamente nueva la cual se fundó en el 2015, la información que dispone es limitada, por lo cual se deben de implementar varias primicias o supuestos para generar el modelo.

Una limitación que se puede dar es la resistencia al cambio por parte de la empresa a la implementación de la ventaja competitiva como herramienta indispensable en la satisfacción del cliente.

**CAPITULO II,  
MARCO TEÓRICO**

Este capítulo consta de dos apartados. En el primero se expone el Contexto Histórico, donde se presenta una reseña histórica de la empresa Ruah, así como la misión, visión y otros datos importantes necesarios para conocer la organización.

En el segundo apartado se presenta el Contexto Teórico, este va enfocado en los conceptos teóricos, donde se abarcan las definiciones y los enfoques relacionados con cada tema de la presente investigación.

## **2.1 Contexto Histórico**

### **2.1.1 Misión**

Somos una empresa que brinda soluciones en el área del manejo de la información a través de la impresión y duplicación de documentos, con la tecnología más avanzada, dirigido a empresas, estudiantes y público en general brindando soluciones precisas a cada una de sus necesidades, con personal capacitado y con vocación de servicio.

### **2.1.2 Visión**

Ser una empresa líder en la aplicación de técnicas eficientes y rentables en los procesos de información automatizada, que permitan el desarrollo y crecimiento de nuestros clientes en el país, beneficiando el progreso económico y la información educativa con productos adecuados y confiables.

### 2.1.3 Historia

En 1975, Leonardo Sánchez funda la empresa E digital como una solución económica a las empresas que necesitaban hacer usos de los servicios que ofrece una imprenta, pero a un costo más bajo y de alta calidad.

En 1980, Adrián Sánchez, hermano de Leonardo Sánchez asume la gerencia de la empresa y es así como durante 35 años se encargó de múltiples tareas dentro de la empresa, desde realizar negociaciones, asesorar sobre cuestiones de productos y gerenciar de manera general todas las actividades que se llevaban a cabo dentro de la imprenta.

En el año 2014, por primera vez en la historia de la Iglesia Arquidiocesana de nuestro país, fueron ordenados 19 hombres casados en el Ministerio del Orden del Diaconado Permanente. Adrián fue uno de los ordenados ese 17 de diciembre.

A partir de esta ordenación diaconal es de donde surge una inquietud en Adrián, quien, cuando llegó a su ministerio como diácono, el cual fue un proceso que marcó su vida se dio cuenta que tenía que hacer algo diferente profesionalmente, es decir, enfocar más su “ser profesional” con su “ser pastoral”.

En esa búsqueda de conjuntar sus servicios conoce a Lissander, una persona de gran experiencia, que él salió de una entidad Estatal, con estudios profesionales, una maestría en administración, economista. Ambos con grandes ganas de iniciar un proyecto piensan en aprovechar su conocimiento y fundar una empresa juntos.

Sánchez decide no seguir su relación laboral con la empresa de su hermano E digital y seguir atendiendo los clientes de iglesia, ya que va relacionado al nuevo objetivo y más bien potenciar más los servicios a la iglesia en la parte Editorial.

En mayo de 2015 se crea la sociedad y comienzan la búsqueda del nombre idóneo, ellos querían un nombre que tuviera relación con el fin de la actividad, y el ministerio al cual Dios los llama y es así como luego de casi 3 meses de propuestas al final la llaman Ruah, que significa viento o aliento de Dios, el cual legalmente está permitido ser registrado por el Registro Civil.

Luego del registro del nombre, hacía falta un lugar en el cual poder desarrollar sus actividades, sin mencionar el equipo necesario, y es entonces cuando el Pbro. Emilio Miranda, director de Radio María, les ofrece un espacio dentro de las instalaciones de la Universidad San Juan Pablo II para montar la empresa.

La empresa de su hermano, les dona un equipo de impresión digital de alta tecnología y una máquina modular a la cual se le puede ir adquiriendo nuevas adaptaciones y renovarla.

Gracias a ese contacto directo con la Iglesia Católica, les permite realizar diferentes proyectos en conjunto, potenciando una mayor difusión y logrando así, desarrollar muchos de los proyectos enfocados en el bien social.

## **2.2 Contexto Teórico**

### **2.2.1 Historia de la Administración**

A través de la larga historia del ser humano las menciones de una administración moderna fueron apareciendo poco a poco y de manera lenta. Esta no germinó hasta el siglo XX, momento en el cual se desarrolló de forma notable e innovadora.

Uno de los motivos que explica lo antes mencionado es que, actualmente, la típica sociedad de los países industrializados posee un gran número de organizaciones y en su mayoría las obras sociales (tales como producción de servicios o bienes) descansa en ellas (instituciones educativas, de salud, servicios básicos, comercio e industria), las cuales deben administradas para que sean mucho más eficientes y eficaces.

Según Chiavenato (2014, p.23), en tiempos anteriores, a mediados del siglo XIX, la sociedad era muy diferente, ya que poseía pocas y pequeñas organizaciones, asimismo, que predominaban pequeños talleres, profesionales independientes (tales como abogados, médicos y artistas), labradores y otros.

A pesar que durante la historia de la humanidad el trabajo siempre ha existido, la evolución de las organizaciones y su respetiva administración son recientes, y para llegar a la administración de hoy fue necesario que transcurriera durante mucho tiempo la influencia de distintas tendencias tales como los filósofos, la organización de la Iglesia Católica, la organización militar, las ciencias, la Revolución Industrial, los economistas liberales y los pioneros y emprendedores.

### **2.2.2 Enfoque clásico de la administración**

Luego de haber dejado la era de la agricultura y los gremios artesanales, se dio el ingreso a la era industrial. En el nacimiento del siglo XX, surgen los primeros trabajos sobre la administración.

En primera instancia se refiere al estadounidense Frederick Winslow Taylor, creador de lo que se llamó Escuela de la Administración Científica cuyo objetivo era racionalizar el trabajo del obrero para lograr la eficiencia industrial.

Luego se tiene al francés Henri Fayol, quién vino a iniciar la Teoría clásica, la cual tenía como fin aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma de organizarse así como aplicando los principios generales de la administración con sus bases científicas. (Chiavenato, 2014, p.37)

El enfoque clásico se remonta a la Revolución Industrial y principalmente dado por dos hechos, el primero se refiere a una evolución desorganizada y acelerada de las empresas y sus mercados que vino a dar un crear un complejo vivir para su administración y requirió un enfoque que viniera a sustituir la improvisación y el empirismo que habían predominado hasta ese momento.

Aunado a lo anterior, se dio una necesidad por incrementar la eficiencia y la competencia de sus organizaciones para alcanzar un óptimo rendimiento de los recursos y afrontar la creciente competencia. (Chiavenato, 2014, p.38)

### **2.2.3. El proceso administrativo**

La Administración consta de cuatro actividades básicas que vienen a conformar el proceso administrativo son: Planeación, Organización, Dirección y Control. Para comprender un poco más en qué consiste cada una de esas funciones es necesario definir las según lo señala Chiavenato (2014, p.135) de la siguiente manera:

La primera de ellas se refiere a la planeación, la cual determina anticipadamente los objetivos y lo que se debe llevar a cabo para alcanzarlos.

Dicha planeación tiene un alcance en tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional. Asimismo, existen cuatro tipos de planes: procedimientos, presupuestos, programas y normas o reglamentos.

Se continúa con la organización, que consiste en agrupar las actividades necesarias para realizar lo que ha sido planeado con anterioridad. En cuanto a su alcance también se presenta en tres niveles: el global (diseño organizacional), el departamental (diseño departamental) y el operacional (diseño de puestos y tareas).

Siguiendo la línea del proceso administrativo como tercera función, se encuentra con la dirección, cuyo fin es orientar y guiar el comportamiento de las personas en función de los objetivos que se deben alcanzar.

Involucra comunicación, motivación y liderazgo, pues se refiere a las personas. Su alcance conlleva tres niveles: global (dirección), departamental (gerencia) y operacional (supervisión).

Finalmente, pero no menos importante, se encuentra el control, función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido sea para alcanzar los objetivos que se establecieron.

Dicho control consta de cuatro fases: establecer los estándares, observar el desempeño, comparar el desempeño con el estándar y corregir para eliminar las variaciones. Su alcance presenta tres niveles: estratégico, táctico y operacional.

Es importante manifestar que las organizaciones son responsables de proveer todas las herramientas necesarias para que las funciones del proceso administrativo se lleven a cabo de una manera eficiente y eficaz y, de esta manera, con su adecuado cumplimiento, las empresas logren alcanzar las metas y objetivos.

### Figura N°1 Proceso Administrativo

Ricky W. Griffin (Administración décima edición, 2011, pp. 8-9), señala:



Fuente: Administración, Décima Edición, Proceso Administrativo, 2011. p. 8-9. Citado por López y Fuentes (2016) en su Tesis “Analizar los estresores intra-organizacionales, organizacionales y extra-organizacionales que pueden incidir en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital San Vicente de Paul”

#### 2.2.4 La administración por objetivos

Un modelo muy utilizado por las organizaciones para establecer metas involucrando a todos los niveles administrativos es el conocido como Administración por Objetivos o por resultados (APO), el cual tiene sus orígenes a partir de la década de 1950, a raíz de las exigencias ambientales y a las demandas internas que las organizaciones comenzaron a experimentar.

Asimismo, Chiavenato (2014) define genéricamente: “el ejecutivo y su superior establecen un conjunto de objetivos para cada departamento, la interdependencia entre los objetivos de los departamentales; la formulación de planes tácticos y operacionales centrados en la medición y el control; un sistema continuo de evaluación, revisión y reformulación de los planes; la participación activa de la dirección; el apoyo intenso del staff, principalmente durante los primeros períodos”. (p.182)

Es importante mencionar que los criterios son esenciales para establecer los objetivos y que sean de éxito para el modelo, continúa señalando Chiavenato que la planeación estratégica es la planeación global y a largo plazo que orienta a todo el sistema. Por lo tanto, debe ser desglosada y detallada en los planes tácticos, que de la misma manera son separados en planes operacionales. Finalmente, dicha Administración por Objetivos se desenvuelve a través de ciclos que cambian según cada autor.

### **2.2.5 Enfoque estructuralista de la administración**

El gran sociólogo alemán, Max Weber, según señala Chiavenato (2014, p.183), lleva a cabo una extensa publicación de una serie de bibliografías denominadas burocracias y que cuyo nacimiento coincidió con el despuntar del capitalismo, dado a un sin número de elementos tales como el mercado de trabajo, la divulgación de la ética protestante, la economía monetarista y la aparición del Estado-nación centralizado. Había una necesidad de que existiese un orden y exactitud, además de

contrarrestar la crueldad, el nepotismo y los juicios parcializados, muy comunes de experiencias administrativas de la Revolución Industrial.

Si bien es cierto que los orígenes históricos de la burocracia llevan a lo más antiguo, fue durante la revolución mencionada anteriormente, que se lleva a cabo la perfección poco a poco de dicho modelo, dado que tenía como fin organizar detenidamente las actividades de las empresas y guiarlas con rigidez y de esta manera lograr la mayor eficiencia posible.

Asimismo, no tardó en extenderse a las industrias, oficinas públicas, órganos gubernamentales, instituciones educativas, el ejército, religiosas y otros, lo que culminó con una progresiva burocratización de la sociedad.

Continúa señalando Chiavenato, que la organización burocrática se sustenta en el derecho a los bienes privados, de esta manera, sus dirigentes reciben un gran poder y un elevado estatus social y económico que viene a crear una nueva y poderosa clase social.

### **2.2.6 Administración estratégica**

Es importante, para entender en que consiste la administración estratégica, preguntarnos ¿qué es la administración estratégica?, y es que este concepto se emplea con distintos nombres, pero en esencia se refiere prácticamente a lo mismo. Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland III en Hernández (2014) escriben que:

La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como

implantar y ejecutar dicha estrategia, y después con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o ejecución que parezcan adecuados.

Michael A. Hitt y colaboradores en Hernández (2014) utilizan también el concepto de administración estratégica en un contexto de competitividad y globalización y dicen que:

El proceso de la administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio. En el esquema de estos autores se distinguen tres etapas donde la planeación estratégica, dirección estratégica y administración estratégica se suelen referir al mismo proceso: De información estratégica De medidas estratégicas Resultados de las estrategias

En las ediciones de los libros de Arthur Thompson, por ejemplo, han aparecido unas como dirección estratégica y otras como administración estratégica; en el mismo caso de F. David que ambos conceptos emplea como sinónimos. Esta situación se podría resumir según lo que se presenta en la figura 2, que muestra la forma cómo se manejan los conceptos.

**Figura 2. El concepto administración estratégica**

Se emplea en:	← - - Concepto - - →	Se define como:
Ambiente académico		El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos. Se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la I y D, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. <sup>3</sup>
Mundo de los negocios		Algunas veces se emplea sólo para referirse a la formulación de estrategias o etapa de planeación. Y los dos conceptos anteriores cuando incluyen además la implantación y la evaluación.

Fuente: Zacarías Torres Hernández. (2014). Administración estratégica (1a. ed.). México: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. p. 37.

En definición, la administración estratégica es “un proceso que explora y crea oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basado en la planeación, en la implantación y ejecución de lo planeado y, en la evaluación de resultados con miras a tomar decisiones anticipadas, en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y cesación o desaparición”. (Hernández, 2014)

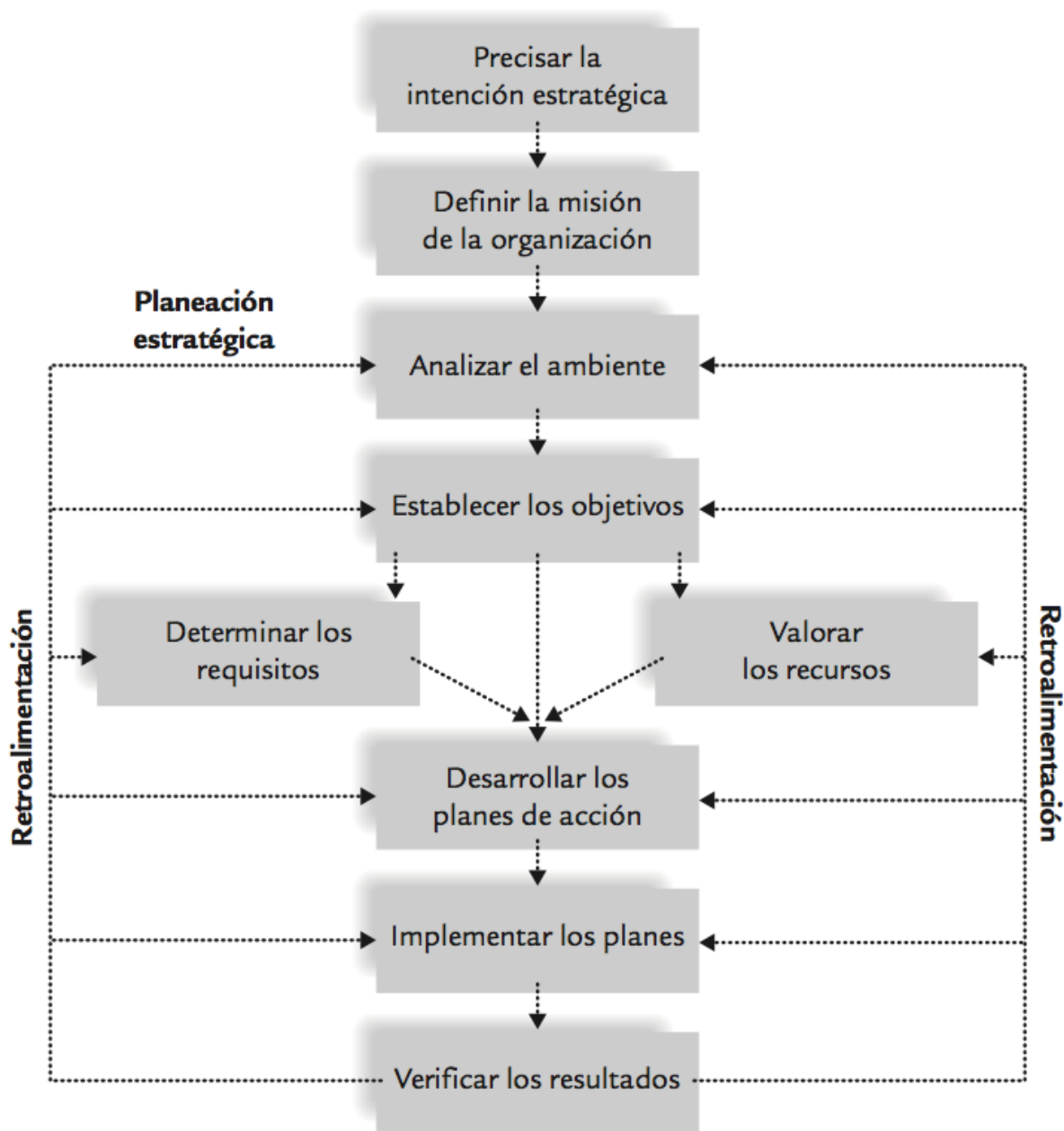
### 2.2.7 Proceso de administración estratégica: fijar el rumbo

La administración estratégica es un tipo de proceso de planeación a través del cual los administradores:

1. Establecen el rumbo y los objetivos generales de la organización.
2. Formulan una estrategia específica.
3. Planean y llevan a cabo la aplicación de la estrategia y, por último.

4. Verifican los resultados y efectúan los ajustes necesarios. Para entender lo que esto significa, se debe examinar cada paso en este proceso general (Ver figura 3)

**Figura 3. El Proceso de la administración estratégica**



Fuente: MICHAEL, A. HITT. (2006). Administración (9a. ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. p. 236.

### **2.2.8 Ventaja Competitiva**

Amat, P. y Schoemaker, R., (citado por Cornejo, 2012), mencionan que ciertas capacidades están contenidas dentro de activos estratégicos. Los activos estratégicos son un conjunto de recursos y capacidades asociadas, las cuales en el mercado son difíciles de imitar; así, a partir de este conjunto de recursos y capacidades la empresa consigue su ventaja competitiva.

Las empresas deben desarrollar sus Core Competences o competencias medulares, que consisten en conjunto de prácticas, habilidades y tecnología complementarias que permiten a una empresa genera valor. Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.

También Constituye un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes, consumidores o usuarios perciben como unico y determinante. (González, 2014)

Se menciona también en Hitt M. A. (2006), que la ventaja competitiva se crea mediante el logro de varias cualidades, las cuales son: barreras de la imitación, durabilidad, capacidad de los competidores y el dinamismo de la industria.

#### **2.2.8.1 Barreras de imitación**

Los administradores también deben crear barreras que dificulten la posibilidad de que alguien copie su ventaja de superioridad. “Tales barreras podrían incluir diversos

obstáculos que van desde cuestiones tangibles como el tamaño, hasta algo más intangible como la cultura de una empresa.” (Hitt M. A., 2006)

Esta variable depende también de la velocidad con que la competencia llega a imitar los productos de la empresa. Como en toda empresa, los recursos son de gran valor, existen recursos tangibles como la propiedad, planta y equipo; existen también recursos intangibles los cuales son difíciles de imitar como las patentes, el recurso humano, capacitación, experiencia, entre otros.

#### **2.2.8.2 Durabilidad**

Se menciona al respecto que:

Algunas ventajas son más duraderas que otras. Algunas podrían durar por estar protegidas legalmente. Por ejemplo, las patentes protegen una ventaja por años.

Una de las características más importantes que puede tener la ventaja competitiva es la durabilidad que puede llegar a tener ya que constantemente se tiene que preguntar cuánto tiempo puede durar dicha ventaja ya que la competencia buscará la manera de tener una mejor oferta. (Hitt, Black, & Porter, 2006)

#### **2.2.8.3 Capacidad de competidores**

En esta variable, existen fundamentalmente dos determinantes que hace que los competidores le sea difícil imitar rápidamente las ventajas.

En primer lugar, se encuentra su compromiso estratégico que se refiere a la manera de hacer negocios. Que buscan tener una ventaja competitiva enfocan su manera de hacer negocios de manera que se busque continuamente la innovación.

El segundo es su capacidad de absorción, en donde aprenden a identificar, asimilar y aplicar nuevos conocimientos buscando siempre innovar para no quedar atrás de acuerdo con la competencia

#### **2.2.8.4 Dinamismo de la industria**

El dinamismo de la industria se refiere a que la empresa tiene que estar en una innovación constantemente, pues mientras más dinámica sea una empresa más alta será su tasa de innovación en sus productos, por lo que los ciclos de vida serán cortos y, por ende, su ventaja será algo pasajero.

También, existen otros factores que se encuentran intrínsecos en la teoría de la ventaja competitiva, los cuales, tomando en cuenta cada uno de los anteriores, se ven involucrados casi de manera “automática” y entre ellos se pueden encontrar algunos como:

#### **2.2.8.5 Superioridad**

La esencia de este término y el aspecto de la ventaja competitiva son directos. ¿Es usted significativamente mejor que sus competidores? y de ser así, ¿en qué? un ejemplo bastante claro sobre este término es el caso de Federal Express, quien fue

una de las primeras compañías en brindar la capacidad de dar seguimiento a los envíos.

Creó un sistema a través del cual es posible saber en qué punto de su ruta se encuentra un envío específico. A esto, algunas veces, se le denomina ventaja comparativa porque en relación con otras compañías es mejor y tiene una ventaja.

“A veces también se le conoce como competencia distintiva, pues aun cuando otras empresas también sean exitosas, una empresa se distingue por ser la mejor”. (MICHAEL, 2006)

#### **2.2.8.6 Insustituibilidad**

La ventaja competitiva requiere que haya pocas probabilidades de que se sustituya. La sustitución “se refiere al hecho de si el cliente podría satisfacer la necesidad que usted satisface utilizando otros medios. Puesto que en ocasiones se confunde sustitución con imitación”. (MICHAEL, 2006)

#### **2.2.8.7 Efectividad**

La efectividad como tal, lo que busca es que se cumplan los objetivos propuestos que se logre una relación entre el resultado y la expectativa; esto quiere decir que “cada empresa debe buscar el equilibrio entre el logro de sus objetivos, su funcionamiento, la obtención de sus recursos y la satisfacción personal de sus constituyentes”. (Kinicki & Kreitner, 2003)

### **2.2.8.8 Actividades económicas**

Esto se refieren a “todos los procesos que tienen lugar para la obtención de productos, bienes y/o servicios destinados a cubrir necesidades y deseos en una sociedad en particular” (Economía, 2017). A los procesos mediante los cuales se crean los bienes y servicios, a partir de los factores de producción, que satisfacen las necesidades de los consumidores.

Toda actividad económica genera riqueza, pero depende de factores como la competencia, costos de producción y la tecnología existente, entre otros que hace que algunas actividades económicas sean más rentables que otras.

### **2.2.8.9 Sostenibilidad**

La ventaja competitiva sostenible “es aquella que ha perdurado por un espacio de tiempo suficientemente largo” (Noboa, 2013). Existen factores que amenazan la sostenibilidad de una ventaja competitiva son básicamente tres:

- 1) imitación
- 2) sustitución
- 3) otras acciones de competidores actuales ó nuevos competidores.

Es por esto que también se dice que una ventaja competitiva es sostenible cuando persiste a pesar de los esfuerzos de la competencia o de nuevas empresas interesadas por entrar al mercado, de imitarla o neutralizarla

El propósito de desarrollar una ventaja competitiva sostenible es mejorar la posición de su organización en la industria. La creación de una ventaja competitiva sostenible es un camino para que la empresa sobreviva a la competencia.

#### **2.2.8.10 Rentabilidad**

La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

Según la Real Academia Española (RAE), se define la rentabilidad como la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión. (Pérez, 2014)

### **2.2.9 Tipos básicos de ventaja competitiva**

#### **2.2.9.1 Liderazgo por costos (bajo costo)**

Significa simplemente “competir tratando de ser el productor de un bien o servicio con el costo más bajo y, no obstante, ofrecerlo por apenas un poco menos que el precio promedio en la industria”. (MICHAEL, 2006)

En la medida en que una compañía tenga costos más bajos que los de sus competido- res (es decir, que sea líder en costos) y sea capaz de ofrecer precios

semejantes a los de sus competidores, tal compañía podría generar utilidades por encima del promedio.

Es decir, se refiere a lograr el liderazgo por costo, por lo tanto, significa que la empresa realiza de manera eficaz y eficiente sus labores logrando que sus productos se generen aún bajo costo.

Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, con base en diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva. Si más de una compañía intenta alcanzar el liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.

#### **2.2.7.1 Diferenciación**

Según se menciona en Michael (2006), “Los administradores que buscan una estrategia de diferenciación procuran que su producto o servicio sea diferente del de sus competidores en las dimensiones alta y ampliamente valoradas por sus clientes. Si logran hacerlo, obtendrían un precio más alto”.

Si la administración también es capaz de mantener los costos al promedio en la industria, un precio más alto permitiría que la compañía logre utilidades por encima del promedio.

Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la

diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.

Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

La metodología consiste en una serie de pasos ordenados que se deben seguir para llevar a cabo un estudio descriptivo o científico.

Para esto es necesario seguir una serie de etapas con el objetivo de recabar la información necesaria, mediante el uso y aplicación de algunas técnicas e instrumentos efectivos, para lograr de esta forma, reunir toda la información necesaria y dar a conocer los resultados a la organización.

En el presente capítulo, se detalla la forma en que se va a llevar a cabo la investigación, se van a presentar las técnicas empleadas para la recolección de datos, así como los sujetos y fuentes de información, para concluir con la presentación y análisis de las variables del estudio.

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 FINALIDAD**

Todo trabajo de investigación debe tener algún propósito, este “se refiere al fin que persigue una vez finalizado; es decir, remite a los aportes que dará en la producción de conocimiento y/o de acciones concretas para resolver problemas que brindará”. (Investigación, 2016)

En particular, esta investigación pretende determinar el impacto que tiene la ventaja competitiva en la empresa Ruah y a su vez generar un modelo de sostenibilidad para esta.

### **3.1.2 DIMENSIÓN TEMPORAL**

Se indica al respecto que:

Existen básicamente dos tipos de investigaciones, a saber; la transversal y la longitudinal. La transversal “recorta” el tiempo, en sentido metafórico, para investigar un tema específico y en profundidad en un momento específico. En la investigación transversal, lo más importante es la profundidad y el gran detalle con que se trata el tema.

La longitudinal, en cambio, analiza un tema o el desarrollo de la conducta de un grupo de sujetos investigados, en diversos momentos y a lo largo del tiempo, a fin de poder identificar y comparar los diversos comportamientos del tema o del grupo social investigado.

(Investigación, 2016)

Para este trabajo se implementará la investigación transversal, ya que está enfocada y determinada por un lapso de tiempo definido

### **3.1.3 MARCO**

Ya que esta investigación es sobre una empresa, se categoriza dentro de un marco micro. “El marco de la investigación se refiere al tamaño de la investigación; es decir, a la magnitud de la investigación en el contexto de un país, una organización o una temática”. (Investigación, 2016)

### **3.1.4 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE**

Cuando se desarrolla una investigación debe indicarse si es de tipo cuantitativo, cualitativo o mixto. Por ello que es importante conocer las características de cada una de ellas.

#### **3.1.4.1 ENFOQUE CUALITATIVO**

El enfoque cualitativo según indica Sampieri (2014, p.16) suministra profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas.

El diseño de la investigación cualitativa brinda la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos.

Asimismo, facilita una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

Según indica Ulate (2014, p.10), las técnicas cualitativas más utilizadas para recolectar la información son la observación, la entrevista y el grupo focal. Menciona Ulate (2014, p11) que Sibaja (2012), citado en Rojas (2010), que la observación ordinaria, se lleva a cabo cuando una persona investigadora se encuentra fuera del grupo y no participa de los acontecimientos ocurridos en el seno de dicho grupo analizado, en contraposición a la observación participante, mediante la cual la

persona que realiza la investigación observa a lo interno del grupo y forma parte activa de este.

En cuanto a la técnica de la entrevista, “es el procedimiento de recolección de información basado en una interacción entre dos personas o más, a través de la conversación como herramienta principal”. (Sibaja, 2012, p.100)

Asimismo, es importante señalar con respecto a la entrevista que se deben de elaborar con antelación las preguntas que se realizaran al interlocutor, para de esta manera asegurar que se obtendrá toda la información realmente requerida.

### **3.1.4.2 ENFOQUE CUANTITATIVO**

Continúa señalando Sampieri (2014, p.15), proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad.

El método cuantitativo también conocido como investigación cuantitativa, empírico- analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos, intenta especificar y delimitar la asociación o correlación, además de la fuerza de las variables, la generalización y objetivación de cada uno de los resultados obtenidos para deducir una población y para esto se necesita una recaudación o acopio metódico u ordenado y analizar toda la información numérica que se tiene.

Según indica Ulate (2014, p.12) en el enfoque cuantitativo, los planteamientos por investigar son específicos y delimitados desde su inicio, asimismo, la recolección respectiva de datos se basa en la medición y el análisis.

Desde luego, el método cuantitativo ha sido el más usado por ciencias como la física, química y biología. Por ende, es más propio para las ciencias llamadas “exactas o naturales”. Por otro lado, el método cualitativo se ha empleado más bien en disciplinas humanísticas como la antropología, la etnografía y la psicología social.

#### **3.1.4.3 ENFOQUE MIXTO**

Indica Ulate (2014, p.16) que Hernández (2010) que el enfoque o proceso mixto implica la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta.

Asimismo, señala que lo enriquecedor de este tipo de investigación consiste en abordar los problemas que enfrentan actualmente las ciencias, desde distintos puntos de vista para de tal forma llegar a obtener mucha riqueza en los resultados a los problemas complejos y diversos. (Hernández et al., 2010)

De tal manera que en la investigación mixta se suman ambos tipos de técnicas, las del enfoque cualitativo y las del enfoque cuantitativo, para llegar a recabar más información y respuestas a los problemas expuestos.

Para efectos de esta investigación se utilizará un enfoque cuantitativo utilizando un cuestionario aplicado a los clientes.

### 3.1.5 CARÁCTER

El carácter de una investigación puede ser Exploratorio, Descriptivo, Correlacional o Explicativa.

Exploratoria: Según Dr. J.E La Calle (s.f.) nos dice que esta se trata:

Cuando no existen investigaciones previas sobre el objeto de estudio o cuando nuestro conocimiento del tema es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se requiere en primer término explorar e indagar, para lo que se utiliza la investigación exploratoria.

Esta es cuando por ejemplo se descubre algo o bien se habla de un tema que no ha sido abarcado en ningún momento, por ello su nombre de explorar o bien buscar sobre lo planteado.

Descriptiva: “su principal objetivo es describir las variables o todos aquellos conceptos, pero de manera independiente, buscando así definir las propiedades más relevantes de las personas, grupos, comunidades o grupos, para así poder determinar cómo son o cómo se manifiestan”. (La Calle, s.f.)

Correlacional: busca “medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos”. (La Calle, s.f.)

En este caso se puede dar cuando en una investigación se tienen dos variables y se espera que el resultado de cada una sea alto o bajo en ambas, pero también se puede dar el caso de que en ambas el resultado es distinto.

Explicativa: las investigaciones explicativas buscan o pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales.

Por lo tanto, están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes). (La Calle, s.f.)

A esta investigación se le dará un carácter de tipo descriptiva, debido a que se busca describir las variables o conceptos, pero de manera independiente la relación que tiene la variable dependiente.

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 SUJETOS**

Señala Campos (2015, p.50) que los sujetos de información son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información para responder al problema de investigación o construir la propuesta de intervención.

Asimismo, los sujetos pueden dividirse en población meta o sujetos de información o informantes clave. La primera se refiere al sector de personas a quienes se dirige el trabajo o investigación; mientras que los segundos son aquellos que se manifestarán como informantes durante el proceso de recolección de datos.

Se va a trabajar con la totalidad de los colaboradores de los departamentos de

la Imprenta Nacional. La Dirección General se encuentra anuente a colaborar con el desarrollo de la investigación.

### **3.2.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Según indica Campos (2015, p.90), las fuentes de información son todas aquellas fuentes que se utilizarán para obtener todo tipo de datos referentes a la investigación. Uno de los criterios más extendidos es categorizarlas como primarias y secundarias.

En esta investigación, las fuentes de información se encontraron en las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa Ruah y a la entrevista realizada a sus socios.

### **3.2.3 PRIMERA MANO**

Indica Ulate (2014, p.74) que las fuentes primarias o de primera mano, brindan información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.

Las fuentes primarias son todas aquellas que brindan información inédita, en otras palabras, original. Principalmente estas fuentes primarias van a ser en formato impreso. Para esto tenemos muchos ejemplos en donde están: la consulta a un experto del tema, la persona que observa un evento, los escritos de la persona cuya

biografía se está construyendo, testimonios de expertos, documentales.

### **3.2.4 SEGUNDA MANO**

Establece Ulate (2014, p.74) que las fuentes secundarias o de segunda mano son aquellas que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Como claros ejemplos de este tipo de fuentes, se tienen los comentarios de libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados.

Estas fuentes son todas aquellas de dominio amplio sobre el tema, el cual suministra información ligada al tema de estudio. Se puede mencionar los libros y otros materiales como las revistas especializadas, enciclopedias, trabajos de grado, entre otros.

### **3.2.5 TERCERA MANO**

Se trata de aquellas fuentes que se han refundido con otras, como es el caso de las bibliografías de bibliografías y los repertorios. Su contenido se toma de otros documentos secundarios.

Hay autores que también incluyen en este grupo los documentos que son el resultado de un proceso de elaboración, como las estadísticas o las encuestas. (Losantos, 2011, p. 8)

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN**

Actualmente, existen varios instrumentos que podemos utilizar para la recolección de información, como los siguientes:

Cuestionarios: Según Hernández (2010) dice que quizá “sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.217)

Este busca recolectar información en una cantidad determinada de la población, planteando diferentes preguntas con el fin de llegar a recolectar la mayor cantidad de información sobre una o más variables, así poder reforzar o concluir lo investigado, por tales razones en la presente tesis se aplicará el cuestionario a la muestra seleccionada.

Entrevistas: estas pueden ser de dos maneras, personales o por teléfono y se trata de una conversación con una o varias personas.

Entrevista personal: estas “implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro.” (Hernández, p.239). Estas son las que se realizan de frente a frente con la persona y como se menciona anteriormente, debe ser una persona que conozca del tema y tenga claro los objetivos de la misma, para así

Entrevista telefónica: en la actualidad se ha vuelto una de las formas más prácticas y rápidas de realizar entrevistas, de hecho, existen empresas dedicadas a

esta labor, la diferencia con la anterior es que no es preciso estar al frente del entrevistado, sino que se lleva a cabo por medio de un teléfono. (Hernández, 2010)

Escalamiento tipo Likert: se utiliza para medir actitudes ante un objeto o situación concreta. Consiste en un conjunto de 5 afirmaciones (que no tengan más de 20 palabras), ante las cuales el encuestado tiene que elegir sola una opción: la que más se acerque a su opinión. Cada uno de éstas tiene un puntaje determinado. (Chinchilla, 2016, p. 48)

Para cada opción se le debe dar un porcentaje y es importante tomar en consideración que deben ir de forma gradual las respuestas, ya sea de un nivel bajo a uno alto o viceversa y cada uno de las opciones tendrán un valor determinado, que ayudara al investigador a recopilar la información.

Diferencial semántico: Hernández (2010) lo define como una: “Serie de pares de adjetivos extremos que sirven para calificar al objeto de actitud, ante los cuales se pide la reacción del sujeto, al ubicarlo en una categoría por cada par”. (p.255)

Otros métodos cuantitativos de recolección de los datos son:

Análisis de contenido cuantitativo: Se utiliza para poder estudiar una comunicación de manera Objetiva, cuantificando los mensajes o los contenidos por cada categoría o subcategorías y estos son sometidos a un análisis estadístico. (Hernández, 2010)

Observación: Chinchilla (2016) menciona que se trata de:

Estar pendiente de situaciones, comportamientos, reacciones y otros detalles que generan reflexión, con varios propósitos” (p.54), este método puede ser aplicado en diferentes escenarios, con el fin de determinar un comportamiento o la reacción de los grupos, por lo

general los mercado logos practican esta técnica, para ver el comportamiento del cliente o bien su reacción ante un determinado producto, pero también este método se puede utilizar en las empresas, como por ejemplo para analizar el comportamiento de los colaboradores ante una nueva implementación.

### **3.5 DEFINICIÓN CONCEPTUAL, OPERATIVA E INSTRUMENTAL DE LAS VARIABLES**

A continuación, se detallarán las definiciones de cada una de las variables, para tener una mejor comprensión al momento de establecer las variables propias de esta investigación.

Conceptual: “refiere a la claridad teórica de la variable y se extrae del marco teórico en forma resumida” (Chinchilla, 2016, p.58), esta como su nombre lo indica refleja el concepto en sí, sobre el cual se va a basar para tener claro el significado del factor.

Liderazgo en costos: es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial.

Diferenciación: es aquello que hace a un producto o servicio distinto a los demas.

Calidad: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes

Innovación: refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias en un ámbito, un contexto o producto

Instrumental: el instrumento a utilizar va a ser el cuestionario, ya que por medio de preguntas se pretende recolectar la información.

Concepto de actividad económica: Estos se refieren a los procesos mediante los cuales se crean los bienes y servicios, a partir de los factores de producción, que satisfacen las necesidades de los consumidores.

Productividad: describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales.

Eficiencia: refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado.

Motivación: se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados

Rendimiento: refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue

### 3.6 TABLA DE VARIABLES

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición instrumental
<p>Evaluar el elemento de durabilidad dentro del concepto de ventaja competitiva para la compañía</p>	<p><b>Durabilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras de imitación</li> <li>- Capacidad de competidores</li> <li>- Dinamismo de la industria</li> </ul>	<p><b>Durabilidad:</b> Capacidad de sostener la ventaja competitiva durante la mayor cantidad de tiempo posible.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa Ruah, de la pregunta 1 a la número 4</p>

<p>Desarrollar una metodología de indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten establecer un modelo de negocios para la compañía Ruah</p>	<p><b>Indicadores cualitativos</b></p> <p><b>Indicadores cuantitativos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiempo de entrega</li> <li>- Reducción de costos</li> <li>- Calidad</li> <li>- Ingresos / costos</li> <li>- Rentabilidad</li> <li>- Endeudamiento</li> </ul>	<p>Indicadores</p> <p>Cuantitativos: miden las características o condiciones (variables) incluidas en esta, por medio de encuestas de preguntas cerradas</p> <p>Indicadores</p> <p>Cuantitativos: suministran profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas</p> <p>Se refiere a lograr el liderazgo por costo, por lo tanto, significa que la empresa realiza de manera eficaz y eficiente sus labores logrando que sus productos se generen aún bajo costo</p>	<p>Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa Ruah, de la pregunta 5 a la número 8</p>
--	--	---	---	--

<p>Generar un plan de sostenibilidad para la estrategia de ventaja competitiva que se ha analizado</p>	<p><b>Sostenibilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las estrategias</li> <li>- Frecuencia de compra</li> </ul>	<p>Sostenibilidad: ésta se refiere a los procesos que se llevan acabo con el fin de que la ventaja competitiva perdure el mayor tiempo posible, logrando que está sobreviva a la competencia.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa Ruah, en la pregunta 9</p>
--	------------------------------	---	---	--

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

## **4.1 DEFINICIÓN DE ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS**

En palabras de Roberto Sampieri (2010) se puede afirmar que “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. (Sampieri, 2010, p. 4)

Dicha investigación se puede llevar a cabo tomando en consideración el paradigma cuantitativo o cualitativo. Con respecto al primero, tal y como se mencionó anteriormente, este enfoque nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos. (Sampieri, 2010, p.16)

Por otro lado, el enfoque cualitativo induce a la profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, proporciona un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad. (Sampieri, 2010, p.17)

Una vez analizado lo anterior, se procede al análisis de los conceptos de codificación y tabulación de la información, dado el papel relevante que desempeñan en la elaboración de la investigación.

Es importante aclarar que la empresa Ruah se dedica a la venta al por mayor, a empresas o entidades religiosas las cuales compran o realizan pedidos en grandes cantidades, por lo que se tomó la decisión de aplicar el cuestionario a la totalidad de clientes, por consiguiente, no se realizó muestreo.

## 4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Señala Ulate (2014, p.90) que la codificación tiene como fin principal convertir la información en forma literal a expresión numérica, asimismo indica, que la tabulación (procesamiento de los datos) puede realizarse de varias maneras:

Manualmente: Se refiere a contar manualmente los datos para ubicarlos en una tabla.

Manual digital: Se incorpora el uso de algún instrumento para realizar algún tipo de cálculo, por ejemplo la calculadora.

Automatizada: La recopilación de información se lleva a cabo mediante equipo electrónico, como por ejemplo la computadora.

Estadística: Se usan técnicas estadísticas aplicadas en la recolección y el análisis de los datos.

Por computadora: Se recogen, tabulan y analizan los datos mediante sistemas o de cómputo.

## 4.3 REPRESENTACIONES GRÁFICAS

Son medios visuales para ilustrar la distribución de frecuencias. Los utilizados de manera más frecuente son los histogramas, los polígonos de frecuencia, las gráficas de barra o los circulares. (Ulate, 2014, p.93)

### **4.3.1 TIPO DE GRÁFICO**

#### **4.3.1.1 GRÁFICO CIRCULAR**

Un gráfico circular o también llamado gráfico pastel consiste en un círculo que se divide desde su punto central, donde cada rebanada representa la frecuencia proporcional de determinada categoría de una variable nominal u ordinal. Es especialmente útil para transmitir un sentido de equidad, tamaño relativo o desigualdad entre las categorías. En este trabajo de investigación se utilizan gráficos circulares para representar los resultados obtenidos de una manera más clara.

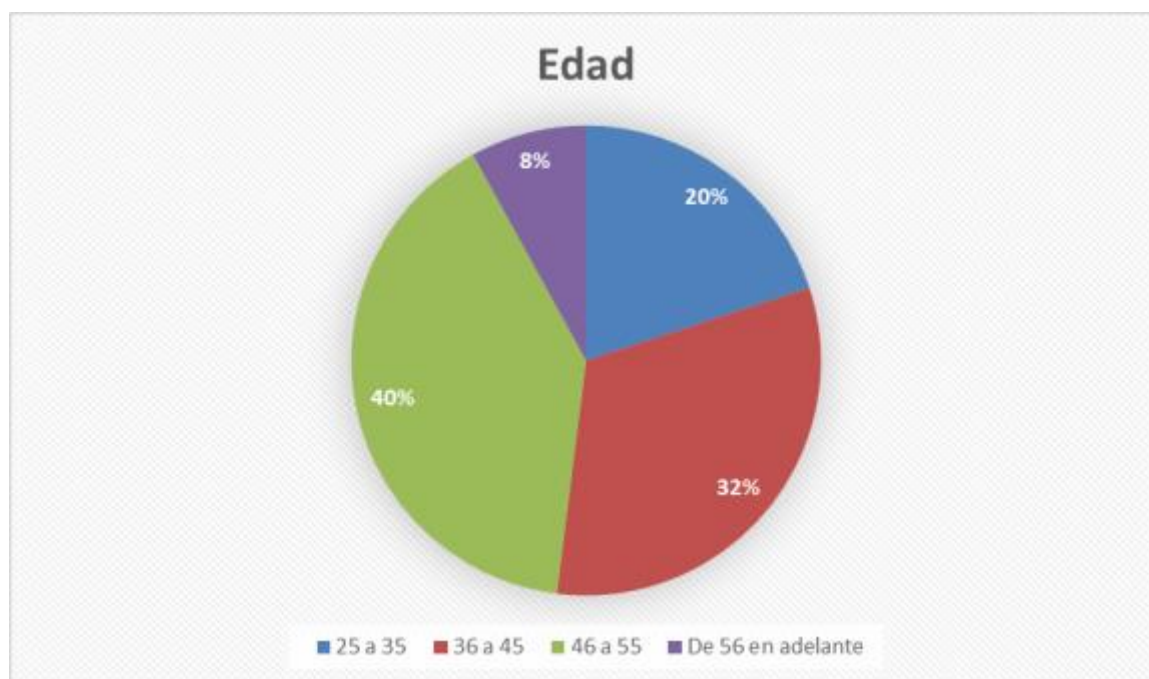
#### 4.4 ANÁLISIS DE DATOS

Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa Ruah S.A.

Tabla 1. ¿Edad?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
<b>Edad</b>	25 a 35	5	20%
	36 a 45	8	32%
	46 a 55	10	40%
	De 56 en adelante	2	8%
<b>Total</b>		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.

**Gráfico 1. Edad**

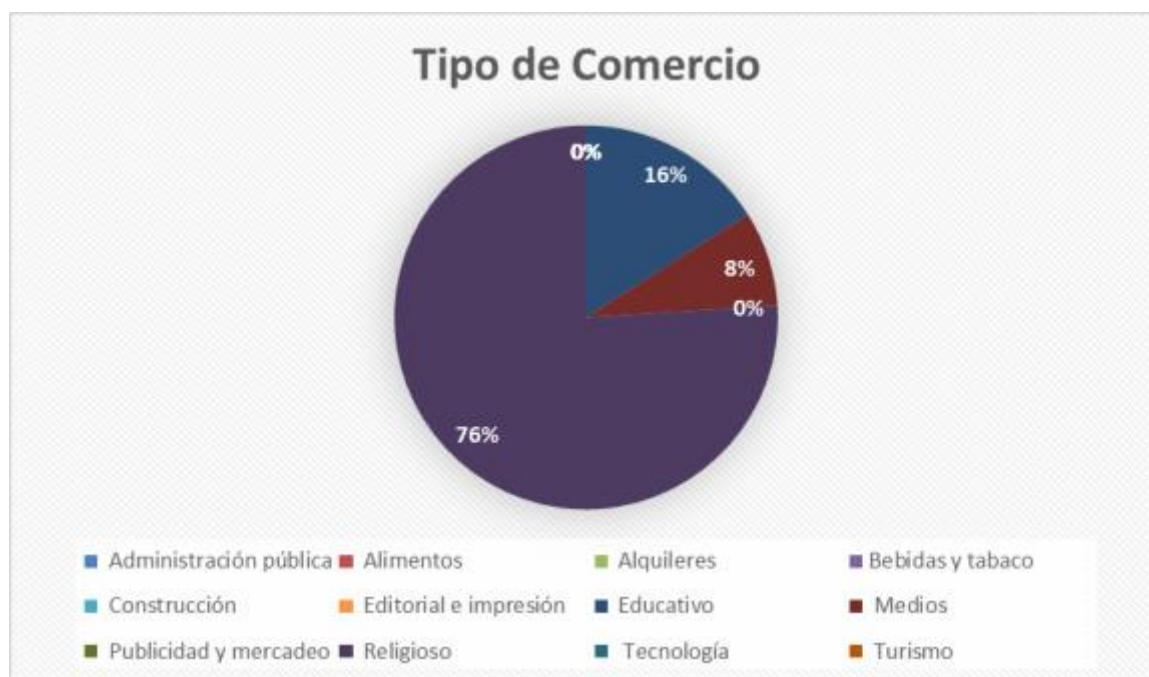
**Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.**

De acuerdo con los encuestados dentro de los rangos de edad indicados, se muestra que en su mayoría se encuentran entre el rango de 46 a 55 años de edad con un 40%, luego aparece un 32% entre los 36 a 45 años, un 20% en edades de los 25 a 35 años y, finalmente, un 8% de los encuestados tienen más de 56 años de edad.

Tabla 2. Tipo de comercio

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿A qué tipo de comercio se dedica su empresa?	Administración pública	0	0%
	Alimentos	0	0%
	Alquileres	0	0%
	Bebidas y tabaco	0	0%
	Construcción	0	0%
	Editorial e impresión	0	0%
	Educativo	4	16%
	Medios	2	8%
	Publicidad y mercadeo	0	0%
	Religioso	19	76%
	Tecnología	0	0%
Turismo	0	0%	
<b>Total</b>		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.

**Gráfico 2. Tipo de comercio**

**Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.**

El 76% de los encuestados se dedica al tipo de comercio religioso, el 16% practica un tipo de comercio educativo, un 8% pertenece a la categoría de medios mientras que los demás comercios no tienen representación entre los clientes de Ruah S.A.

**Tabla 3. Productos Exclusivos**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los productos que le ofrece Ruah los puede adquirir en otro lugar?	Si	16	64%
	No	9	36%
<b>Total</b>		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.

**Gráfico 3. Productos Exclusivos**

**Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.**

Un total de 64% contestó que no encuentra los mismos productos que ofrece Ruah en otros comercios de la competencia, mientras que un 36% afirmó poder hallarlos en otros comercios.

**Tabla 4. Capacitación del Personal**

<b>Descripción</b>	<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>¿Cuenta la empresa con personal capacitado para resolver o responder eficazmente sus consultas?</b>	Si	25	100%
	No	0	0%
<b>Total</b>		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.

**Gráfico 4. Capacitación del Personal**

**Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.**

Un total del 100% contestó que considera que la empresa Ruah cuenta con personal altamente capacitado para resolver eficazmente cualquier consulta.

Tabla 5. Innovación

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que la empresa Ruah se esfuerza por buscar cada vez mejores opciones para ofrecerle?	Si	18	72%
	No	7	28%
<b>Total</b>		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.

**Gráfico 5. Innovación**

**Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.**

Un total de 72% contestó que la empresa busca cada vez mejorar las opciones que ofrece, mientras que un 28% considera que no realiza mejora alguna.

Tabla 6. Tiempo de entrega

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿A la hora de entrega de algún pedido, la empresa Ruah lo realiza dentro del plazo establecido?	Si	23	92%
	No	2	8%
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.

**Gráfico 6. Tiempo de entrega**

**Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.**

El 92% de los encuestados considera que los tiempos de entrega de Ruah son los acordados, mientras que un 8% respondió que no se realiza dentro del plazo establecido.

Tabla 7. Calidad

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que los productos de la empresa Ruah son de alta calidad?	Si	23	92%
	No	2	8%
<b>Total</b>		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.

**Gráfico 7. Calidad**

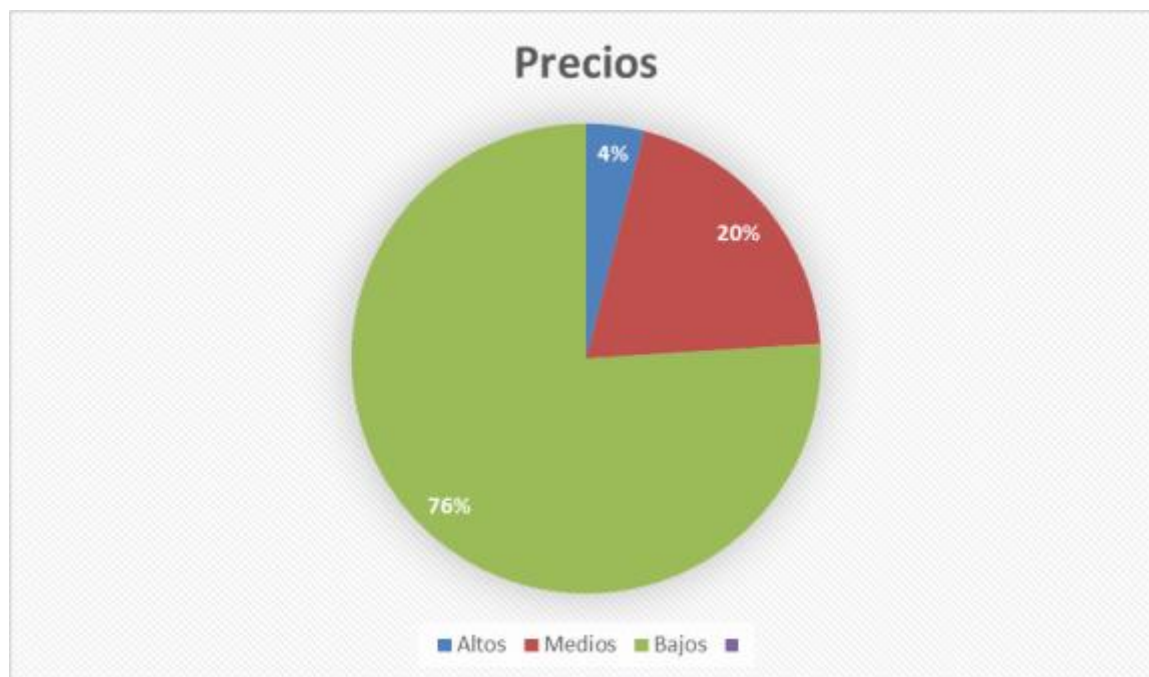
**Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.**

El 92% de los encuestados considera que la calidad de los productos de la empresa Ruah es alta, mientras que un 8% respondió que no los considera de ese modo.

Tabla 8. Precios

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que los precios que le ofrece Ruah son?	Altos	1	4%
	Medios	5	20%
	Bajos	19	76%
<b>Total</b>		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.

**Gráfico 8. Precios**

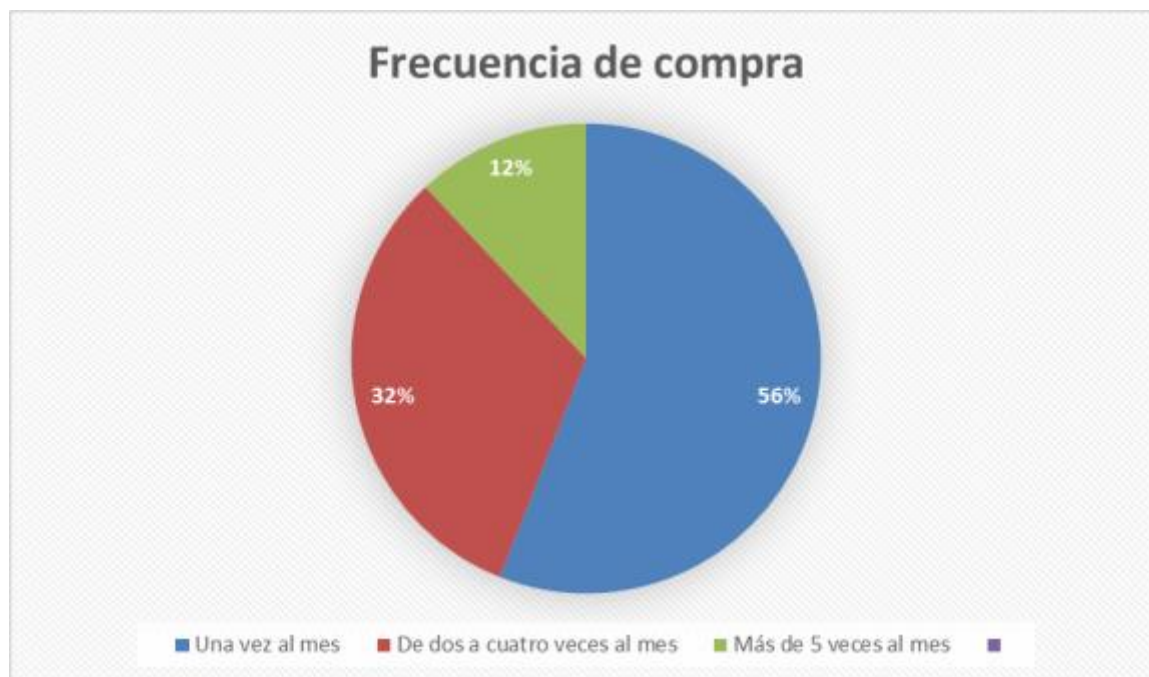
**Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.**

Según la encuesta aplicada, un 76% de los encuestados encuentran los precios de Ruah bajos, un 20% dicen que son medios y un 4% contestó que los encuentra altos.

**Tabla 9. Frecuencia de compra**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Con qué frecuencia le compro productos a la empresa Ruah?	Una vez al mes	14	56%
	De dos a 4 veces al mes	8	32%
	Más de 5 veces al mes	3	12%
<b>Total</b>		25	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.

**Gráfico 9. Frecuencia de compra**

**Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de Ruah S.A. Enero-Marzo 2017.**

De acuerdo con los encuestados, la frecuencia de compra se da mayormente una vez al mes con un 56%, luego aparece un 32% entre dos y cuatro veces al mes, y, finalmente, un 12% de los encuestados compran alrededor de cinco veces o más al mes.

## **4.5 Analisis de indicadores**

### **4.5.1 Durabilidad**

- Barreras de la imitación: es importante resaltar que a pesar de ser una empresa nueva, sus dueños posee más de 20 años de experiencia en este tipo de negocios.
- Capacidad de competidores: con respecto a este indicador, como se mencionó anteriormente, el señor Adrián Sánchez, hacer un religioso consagrado conoce ampliamente su mercado meta, lo que genera gran oportunidad de revisar negocios de una manera más eficiente.
- Dinamismo de la industria: según entrevista que se realizó a la gerencia, encontramos que los colaboradores de la empresa asisten periódicamente a capacitaciones con el fin de mejorar cada vez más la calidad de los productos y el servicio el cliente.

### **4.5.2 Indicadores cualitativos y cuantitativos**

- Tiempo de entrega: realizamos varias llamadas bajo la modalidad de cliente incógnito, con el fin de averiguar el promedio en el tiempo de entrega de 100 libros de 200 páginas empastado, y resultados fueron los siguientes:

Tecnoprint: 22 días

Jiménez y Tanzi: 15 días

Masterlito: 22 días

Litografía Lehman: 18 días

Ruah: 15 días

Al realizar este tipo de investigación, permitió determinar una fortaleza en el tiempo de entrega que los pedidos, en la entrevista con la gerencia se pregunta qué se debía quienes respondieron que en la empresa se esfuerzan para que cada pedido salta lo más pronto posible esto en relación con el beneficio de los clientes, pues son conscientes algunos de ellos necesitan tener listo el producto final con la mayor brevedad de tiempo posible.

- Reducción de costos: según la entrevista que se realizó a la gerencia, nos comentaron que en relación con la reducción de costos, han aprovechado varias oportunidades que se les han presentado, dentro de las cuales se encuentran sus máquinas de impresión, que han sido donadas por la empresa Edigital.

También, a la hora de la compra de materia prima como papeles y tinta, lo hacen en conjunto con los pedidos de la empresa Edigital, pues esta pide una mayor cantidad y logra disminuir considerablemente los costos.

- Calidad: con respecto a la calidad, Ruah cuenta con máquinas de última tecnología que tienen una mejor resolución Y acabado en el producto final.
- Ingresos / Costos: según el estado de resultados proporcionado por la gerencia siendo su ingreso por ventas un total de ¢ 64.601.600 Y los costos por ventas un total de ¢ 10.608.511, se puede encontrar que los ingresos cubren alrededor de 2.5 veces sus costos por ventas, lo que da un buen panorama con respecto al manejo interno, tomando en cuenta que el 76% de los encuestados respondió que los precios son bajos.

- Según el estado de resultados de la empresa Ruah y tomando los montos de las ventas y los costos por ventas, pudimos aplicar la fórmula de rentabilidad

Ventas - costo de ventas

Ventas

da como resultado 0.6, el cual entre más cerca esté de 1 mejor será su rentabilidad y, en este caso, se puede determinar que de las ventas la empresa se deja un 60% y el costo representa un 40%, lo cual la hace rentable.

- Endeudamiento: según el balance general de la empresa Ruah y utilizando la fórmula de endeudamiento

Pasivo Total

Activo Total

Se determinó que el endeudamiento corresponde al 31% siendo esto positivo del ser un número que está por debajo del 50%

#### **4.5.3 Sostenibilidad**

- Identificar las estrategias: una de sus estrategias es ofrecerle al cliente un servicio completo del del del diseño del producto así sean libros, brochures, afiches, calendarios, entre otros; hasta la impresión y acabado final.

Como se mencionó anteriormente al contar don Adrián con gran conocimiento sobre los pedidos que hacen sus clientes más numerosos (Iglesias), permite que el consumidor pueda sentirse satisfecho con el producto final aún así siendo hecho en su totalidad por Ruah.

- Frecuencia de compra: con respecto a este indicador podemos observar en la encuesta que la mayoría de sus clientes compra a Ruah una vez al mes, además, existen clientes 100% satisfechos con la empresa, la cual no cambiarían por otra opción.

**CAPÍTULO V**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1 Conclusiones**

Una vez realizadas las encuestas a los clientes de la empresa Ruah y analizada la información derivada, se llegó a las siguientes conclusiones:

### **5.1.1 Durabilidad**

1. Se puede concluir que la edad de los clientes se encuentra en un rango de 46 a 55 años.
2. Su mayor cantidad de clientes son de índole religioso con un 76%, lo que define claramente su mercado más fuerte y que, muy conscientes de esto, es el mercado al cual se enfoca la empresa.
3. En cuanto a la exclusividad de sus productos, representa un 64% para sus clientes, esto es debido a que Ruah no se limita a los trabajos que piden sus clientes, sino que también desarrolla proyectos para ofrecerle a sus clientes, como, por ejemplo, diseñó una cruz especial con propósitos diarios para la cuaresma, la cual tuvo gran interés en sus clientes. Ese y muchos proyectos propios es lo que hace que sus clientes consideren que no encuentran lo mismo en otro lugar.
4. La empresa cuenta con un personal altamente capacitado y esto es gracias a la constante capacitación que recibe su personal.

### **5.1.2 Cualitativo y cuantitativo**

1. Constantemente buscan como mejorar las opciones que les ofrecen sus productos, la innovación es muy importante, pues de eso depende la

diferenciación con respecto a la competencia

2. Ruah es puntual y se esfuerza por cumplir a tiempo sus entregas de pedidos.
3. La calidad de sus productos es satisfactoria para sus clientes.
4. La empresa vende sus productos a precios bajos para sus clientes

### **5.1.3 Sostenibilidad**

1. La frecuencia de compra de sus clientes es de una vez al mes, seguida de los que compran entre 2 y 4 veces por mes.

## **5.2 Recomendaciones**

Luego de haber realizado las encuestas y una vez analizada la información, se llevaron a cabo las siguientes recomendaciones:

### **5.2.1 Durabilidad**

1. Se recomienda a la administración fortalecer su esfuerzo por satisfacer a los clientes que se encuentran en el rango de edad de 46 a 55 años, sin embargo, se sugiere que también se tome en cuenta a los que se encuentran entre los 35 a 45, pues son los siguientes en ocupar el mayor porcentaje en la tabla de edad de la empresa.
2. Se recomienda a la empresa diversificar más su mercado en cuanto a lograr más participación en el mercado secular, esto con el fin de no depender con un porcentaje tan alto de solo un tipo de mercado con una índole específico.

3. Se recomienda a la empresa fortalecer la producción de su propio material gráfico, esto con el fin de aumentar la oferta al consumidor y elevando el margen de satisfacción con respecto a la innovación y exclusividad de productos.

4. Se recomienda seguir invirtiendo en la capacitación del recurso humano ya que en el análisis de los datos pudimos determinar que la ventaja competitiva va en función del servicio y trato que se les brinda a los clientes, por lo que se recomienda no disminuir los esfuerzos por mantener el personal capacitado.

### **5.2.2 Cualitativo y cuantitativo**

1. Se recomienda a la empresa seguir reforzando su esfuerzo por ofrecer cada vez más productos a sus clientes, ya que de la innovación depende gran parte de la ventaja competitiva.

2. Se recomienda a la administración seguir con su estricta política de entregas a tiempo, esto genera valor por el cliente y sus intereses, generando una satisfacción mayor en el mismo.

3. Se recomienda a la empresa establecer estándares de calidad para alcanzar una constante mejora en la buena calidad percibida por el cliente.

4. Se recomienda a la empresa mantener los esfuerzos por mantener los costos bajos en sus productos, generando así un costo marginal accesible a sus clientes.

### **5.2.2 Sostenibilidad**

1. Se recomienda generar opciones de contratos con los consumidores en los que se pueda negociar puntos de interés para ambas partes, esto con el objetivo de aumentar las ventas mensuales, pasando así de un rango de una al mes al rango de 2 a 4 veces por mes.

## BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Ramos, R. R. (2001). *Modelos de evaluación de la Competitividad Internacional: Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias*.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Ediciones Díaz de Santos, S.A. (1997). *Ventaja Competitiva*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Conceptos, problemas y prácticas*. Mc Graw Hill.
- Española, R. A. (2014). *El Diccionario de la lengua española*.
- Colegio24horas. (s.f.). *Filosofía, tipos de hipótesis*.
- Shuttleworth, M. (2008). *Variable independiente*. Obtenido de Explorable.com: <https://explorable.com/es/variable-independiente>
- Guerrero, V. C. (2010). *Variable Independiente y Dependiente*.
- Wigodski, J. (2010). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de metodología en investigación: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/variables.html>
- Investigación, D. M. (2016). *Guía, trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*. Universidad Hispanoamericana, Ciencias Sociales, San José.

Investigación, D. M. (2016). *Guía, trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*. Universidad Hispanoamericana, Ciencias Sociales, San José.

González, A. C. (2014). *Administración estratégica*. DF, Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2013). *Administración*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Cornejo, S. E. (2012). *ORIGEN DE LA VENTAJA COMPETITIVA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA HACIA UNA FORMULACIÓN DINÁMICA*. Lima, Peru: PROYECTO LIBRO DIGITAL.

Hitt, M. A. (2016). *Administración*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

MICHAEL, A. H. (2006). *Administración*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. MÉXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

Noboa, F. (2013). *Ventaja competitiva sostenible*. Mexico.

económica, D. d. (2017). *Definición ABC*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/actividad-economica.php>

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Ramos, R. R. (2001). Modelos de evaluación de la Competitividad Internacional: Una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias.
- Porter, M. (2015). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.
- Porter, M. (2015). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.
- Ediciones Díaz de Santos, S.A. (1997). Ventaja Competitiva. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Conceptos, problemas y prácticas. Mc GrawHill.
- Española, R. A. (2014). El Diccionario de la lengua española.
- Colegio24horas. (s.f.). Filosofía, tipos de hipótesis.
- Shuttleworth, M. (2008). Variable independiente. Obtenido de Explorable.com: <https://explorable.com/es/variable-independiente>
- Guerrero, V. C. (2010). Variable Independiente y Dependiente.
- Wigodski, J. (2010). Metodología de la Investigación. Obtenido de metodologia en investigacion: <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/variables.html>
- Investigación, D. M. (2016). Guía, trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales. Universidad Hispanoamericana, Ciencias Sociales, San José.

**GLOSARIO:**

Paridad: Relación de igualdad o semejanza de dos o más cosas entre sí.

**ANEXOS:**

**Universidad Hispanoamericana****Cuestionario con fines educativos.****Estudiante: Dennis Chavarría Rojas**

El presente cuestionario se utilizara para la recolección de datos, con el fin de obtener información para un trabajo de investigación, para optar por el grado de bachiller en Administración.

Instrucciones: No es necesario que se brinde el nombre o número de cedula. Marcar con una equis dentro del paréntesis “( X ) ”, según su preferencia. No se debe dejar preguntas sin responder.

1. Edad: 25 a 35 ( ) 36 a 45 ( ) 46 a 55 ( ) de 56 en adelante ( )

2. ¿A qué tipo de comercio se dedica su empresa?

( ) Administración pública

( ) Alimentos

( ) Alquileres

( ) Bebidas y tabaco

( ) Construcción

( ) Editorial e impresión

( ) Educativo

( ) Medios

Publicidad y mercadeo

Religioso

Tecnología

Turismo

3. ¿Los productos que le ofrece Ruah los puede adquirir en otro lugar?

Sí ( ) No ( )

4. ¿Cuenta la empresa con personal capacitado para resolver o responder eficazmente sus consultas?

Sí( ) No( )

5. ¿Considera usted que la empresa Ruah se esfuerza por buscar cada vez mejores opciones para ofrecerle?

Sí ( ) No ( )

6. ¿A la hora de entrega de algún pedido, la empresa Ruah lo realiza dentro del plazo establecido?

Sí ( ) No ( )

7. ¿Considera usted que los productos de la empresa Ruah son de alta calidad?

Sí ( ) No ( )

8. ¿Considera usted que los precios que le ofrece Ruah son?

Altos ( )

Medios ( )

Bajos ( )

9. ¿Con qué frecuencia le compro productos a la empresa Ruah?

De una a tres veces al mes ( )

De cuatro a seis veces al mes ( )

De siete en adelante ( )

**¡Muchas gracias por su colaboración!**