

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN CON ÉNFASIS EN
GERENCIA.**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA
ANALIZAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS INTERNOS
Y MEJORA DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA
“EL MERCADO SIEMPRE VERDE” EN LA ZONA DE
MERCEDES NORTE DE HEREDIA EN EL TERCER
CUATRIMESTRE DEL 2018.**

**Sustentante:
Esteban López Delgado**

**FACILITADOR:
Seir Chacón Achi**

Contenido

ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
DEDICATORIA.....	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Antecedentes del problema.....	2
1.1.2 Problematización del problema.....	5
1.1.3 Justificación del problema.....	6
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	8
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA.....	10
1.4.1 Alcances	10
1.4.2 Limitaciones	11
CAPITULO II.....	12
MARCO TEÓRICO	12
4.1 CONTEXTO HISTÓRICO	13
2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONTEXTUAL	14
2.2.1 Estrategia	14
2.2.1.2 Importancia de la estrategia dentro de la empresa	16
2.2.1.3 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.....	16
2.2.2 Estrategias competitivas.....	20
2.2.3 Análisis interno de recursos	21
2.2.4 Cadena de valor.....	24
2.2.4.2 Actividades primarias	25
2.2.4.3 Actividades de apoyo	27
2.2.5 Indicadores de gestión	28
2.2.5.1 Concepto	28

2.2.5.2 Características y objetivos de los indicadores de gestión.....	29
2.2.5.3 Importancia de los indicadores de gestión.....	30
2.2.5.4 Tipos de indicadores de gestión.....	32
2.3 HIPÓTESIS	36
2.3.1 Variable independiente	37
2.3.2 Variable dependiente.....	37
2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	39
CAPITULO III.....	40
MARCO METODOLÓGICO	40
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.1.1 Finalidad	41
3.1.2 Dimensión temporal	41
3.1.3 Marco	42
3.1.4 Naturaleza.....	42
3.1.5 Carácter.....	43
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN	44
3.2.1 Sujetos de información.....	44
3.2.4 Fuentes tercera mano	47
3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO	48
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTR LA INFORMACIÓN.....	49
3.4.1 Entrevista	49
3.4.2 Cuestionario	49
3.5 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	50
3.5.1 Definición conceptual	50
3.5.2 Definición operacional	51
3.5.3 Definición instrumental	52
CAPÍTULO IV	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	55
4.1 Análisis de la información.....	56
4.1.1 Análisis de la información relacionada a la Gestión de compras	57
4.1.2 Análisis de la información relacionada a la Gestión de operaciones	68
4.1.3 Análisis de la información relacionada a la Distribución	74

CAPITULO V	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
5.1 Conclusiones	111
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	125

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n° 1.....	57
Gráfico n° 2.....	58
Gráfico n° 3.....	59
Gráfico n° 4.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico n° 5.....	61
Gráfico n° 6.....	62
Gráfico n° 7.....	63
Gráfico n° 8.....	64
Gráfico n° 9.....	65
Gráfico n° 10.....	66
Gráfico n° 11.....	67
Gráfico n° 12.....	68
Gráfico n° 13.....	69
Gráfico n° 14.....	70
Gráfico n° 15.....	71
Gráfico n° 16.....	72
Gráfico n° 17.....	73
Gráfico n° 18.....	74
Gráfico n° 19.....	75
Gráfico n° 20.....	76
Gráfico n° 21.....	77
Gráfico n° 22.....	78
Gráfico n° 23.....	79
Gráfico n° 24.....	80
Gráfico n° 25.....	81
Gráfico n° 26.....	82
Gráfico n° 27.....	83
Gráfico n° 28.....	84
Gráfico n° 29.....	85
Gráfico n° 30.....	86
Gráfico n° 31.....	87
Gráfico n° 32.....	88
Gráfico n° 33.....	89
Gráfico n° 34.....	90
Gráfico n° 35.....	91
Gráfico n° 36.....	92

Gráfico n° 37	93
Gráfico n° 38	94
Gráfico n° 39	95
Gráfico n° 40	96
Gráfico n° 41	97
Gráfico n° 42	98
Gráfico n° 43	99
Gráfico n° 44	100
Gráfico n° 45	101
Gráfico n° 46	102
Gráfico n° 47	103
Gráfico n° 48	104
Gráfico n° 49	105
Gráfico n° 50	106
Gráfico n° 51	107
Gráfico n° 52	108
Gráfico n° 53	109

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Nidia.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante, que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Aníbal.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios, que siempre ha escuchado mis oraciones y con su ayuda hace posible que los sueños se vuelvan realidad. A mis padres Aníbal y Nidia, les agradezco todo el apoyo brindado, por ayudarme en los momentos difíciles, también agradezco toda la educación y los buenos valores que me inculcaron para hacer las cosas de la mejor manera. Por último, les doy las gracias por brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente; sin su ayuda, jamás hubiese logrado alcanzar esta meta. Los quiero mucho papá y mamá.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

Como parte del Marco Teórico, los antecedentes de la investigación se refieren a la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio, realizados en instituciones de educación superior.

González. (2015) en su investigación: “Cadena de valor económico del vino de Baja California, México” tiene como objetivo caracterizar la cadena de valor de las empresas de vino, sobre la base de los subsistemas organizacionales: gerencia, mercadeo, calidad, productividad y ambiente; en el que se pretende identificar las capacidades de la empresa y del sector en el cual ésta participa.

En su conclusión González (2015) afirma: “El análisis de la cadena de valor del vino es útil para elevar la competitividad regional a través de la reducción de costos y la diferenciación del producto.” (p. 189). Y sobre la importancia de la cadena de valor considera que es una herramienta directamente relacionada con el valor agregado de un producto, lo que un cliente está dispuesto a pagar y lo que le permite medir la posición competitiva en el mercado; es decir, que le permite realizar un estudio de los procesos de producción y de los productos, así como la gestión y desarrollo de estos.

Calle y Mendieta (2011) en su tesis, desarrollan aspectos generales sobre la cadena de valor, y su importancia. Además, estudian la situación de productores de

cacao, proponiendo el análisis de la cadena de valor por el que pretenden analizar la rentabilidad del producto por medio de la asistencia técnica y la implementación de mejoras, nuevos canales de comercialización y nuevos espacios para la diversificación del producto.

Calle y Mendieta (2016) afirman:

El análisis de la cadena de valor del cacao es el inicio de un proceso de fortalecimiento del sector productivo cacaotero del cantón Santa Rosa, dirigido a los productores marginados; que trabajando de manera participativa pueden impulsar su propio desarrollo, generar sus propias estrategias de vida e influir en los procesos de toma de decisiones y aplicación de políticas que los van a afectar directamente. (p. 91)

Antúnez y Ferrer (2016) tienen como premisa de su investigación, que las cadenas productivas existen desde hace mucho tiempo y que reflejan la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado. Consideran que el enfoque de cadenas productivas permite mejorar la calidad del análisis y contribuir a mejorar la competitividad de diversos productos; además de contribuir a elevar la capacidad de respuesta a las demandas de mercado a los niveles local, territorial, nacional y global, así como, al incremento de la calidad y escala de producción.

Antúnez y Ferrer (2016) afirman: “El análisis de cadenas constituye una herramienta que permite identificar los puntos críticos que frenan la competitividad y las ventajas competitivas que potencian los encadenamientos, para luego definir e impulsar estrategias de acción concertadas entre los principales actores involucrados.” (p. 100)

Sánchez, C. (2013) considera el objetivo de su investigación diseñar una cadena de valor para la empresa que estudian, de manera que puedan disminuir costos, lograr la eficiencia de los recursos disponibles y establecer esquemas logísticos, operativos y estratégicos que ayudan a la economía y a adquirir fuertes ventajas competitivas. La cadena de valor que presentan describe cómo se debe desarrollar las actividades, está compuesta por distintas etapas que forman un proceso económico, con lo cual se pretende reducir en gran magnitud la situación actual de la empresa:

Sánchez (2013) afirma: “El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellos procesos de la empresa que pudieran aportarle una potencial ventaja competitiva. La cadena de valor identifica actividades primarias (procesos del negocio) y actividades secundarias (procesos de soporte)”. (p. 90)

1.1.2 Problematización del problema

Para que una idea sea objeto de investigación, debe convertirse en problema de investigación. Ahora, en investigación, problema es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por tanto, de estudiar.

Bernal (2010)

En este sentido, problema no es algo disfuncional, molesto o negativo, sino todo aquello que incite a ser conocido, pero teniendo en cuenta que su solución sea útil, es decir, buscando una respuesta que resuelva algo práctico o teórico. Por esto, este modelo de investigación, además de ser conocido como modelo general, también suele denominársele modelo pragmático. (p. 88)

1.1.3 Justificación del problema

Sobre la justificación del problema, se puede decir que toda investigación científica tiene su origen en un problema, que puede ser de carácter vital o intelectual, (Barrantes, 2012) es decir, que la admisión de una dificultad u obstáculo que desconcierta o motiva el interés para conocer sobre ella, es el principio de toda investigación.

Esta investigación responde a la necesidad de la empresa “Mercado Siempre Verde”, de un sistema de indicadores para el análisis interno de los recursos para mejorar la gestión de los recursos internos y la mejora de la cadena de valor, fundamentado en principios que regulan los mercados verdes. La novedad de esta investigación es trabajar con una mentalidad empresarial distinta a la que normalmente utiliza un mercado lucrativo; investigación que exige la creación de instrumentos de recolección y análisis de datos desde una perspectiva empresarial, con valores de mercado que se mueven por principios éticos y morales, específicos de ellos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Podría la empresa Mercado Siempre Verde mejorar su gestión de recursos internos y cadena de valor con un sistema de indicadores el cual es inexistente hoy?

1.3 OBJETIVOS

Hernández et al. (2014)

En primer lugar, es necesario establecer qué se pretende con la investigación, es decir, cuáles son sus objetivos. Con unas investigaciones se busca, ante todo, contribuir a resolver un problema en especial; en tal caso, debe mencionarse cuál es ese problema y de qué manera se piensa que el estudio ayudará a resolverlo. Otras investigaciones tienen como objetivo principal probar una teoría o aportar evidencias empíricas a favor de ella. Los objetivos deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas —es decir, susceptibles de alcanzarse. (p. 37)

1.3.1 Objetivo general

Sobre el objetivo general Bernal (2010) afirma: “El objetivo general debe reflejar la esencia del planteamiento del problema y la idea expresada en el título del proyecto de investigación.” (p.99)

Para plantear el objetivo general, lo más conveniente es que el mismo abarque el tema propuesto y tener cuidado en el uso del infinitivo verbal que se utilice en su redacción (Echeverría 1999, p.114) Debe poseer un carácter que denote amplitud. Podrían utilizarse verbos como: investigar, diagnosticar, evaluar, proponer entre otros.

Méndez, (2009) plantea que, para la formulación del objetivo: “Además, es muy importante plantear los objetivos en forma secuencial, Esto significa que la investigación debe pensar qué es lo primero que se va a realizar y lo que le sigue a este primer objetivo, y presentarlos de manera consecutiva. Este ejercicio ayudará a ordenar lo que el investigador se propone.” (p.191)

Partiendo de la teoría sobre la utilidad y cómo se desarrolla un objetivo general, se puede plantear el siguiente objetivo general, para la presente investigación:

Recomendar indicadores para mejorar la gestión de recursos internos y de cadena de valor, de la empresa Mercado Siempre Verde.

1.3.2 Objetivos específicos

Bernal (2010) afirma: “Los objetivos específicos se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico este diseñado para lograr un aspecto de aquel; y todos en su conjunto, la totalidad del objetivo general. Los objetivos específicos son los pasos que se dan para lograr el objetivo general.” (P.99)

Los objetivos específicos son enunciados que señalan las submetas por alcanzar en la investigación; así, el objetivo general se logra si se van concretando los objetivos específicos (Echeverría, 1999, p. 114) Estos deben ser: lógicos, concretos realizables, observables y medibles.

Hernández et al. (2014) se refiere a la forma en que se deben redactar los objetivos, de la siguiente manera: “Los objetivos deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas.” (p.37)

- **Revisión de la cadena de valor y procesos de la empresa Mercado Siempre Verde.**
- **Determinar las actividades primarias que generan valor al cliente y a la empresa.**

1.4 ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.4.1 Alcances

1. La presente investigación explora la situación actual para los mercados orgánicos de servicio limitado. Proporciona información de competidores, posicionamiento de mercado, tendencias, gustos y preferencias.
2. La investigación abarca la actualidad y el potencial de la empresa “Siempre Verde” dentro de los mercados orgánicos de servicio limitado.
3. El trabajo de investigación brinda un análisis de la cadena de valor para el desarrollo de la empresa “Siempre Verde” desde las perspectivas internas.
4. La investigación está enfocada en las actividades primarias de la cadena de valor.

1.4.2 Limitaciones

1. La falta de registros sobre los mercados orgánicos con un servicio limitado para la zona de Heredia.

2. Datos financieros e información limitada que se encuentra incompleta, no utilizada y sin consolidar. Para esta investigación no hubo acceso a la información contable.

3. La investigación se centrará únicamente en las actividades primarias de la cadena de valor.

4. En esta investigación no se va a desarrollar la parte de recursos humanos, ya que este negocio pyme es familiar y son ellos mismos el personal que trabaja dentro de ella por lo que no hay rotación dentro de la empresa.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

4.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Historia

La empresa Siempre Verde nació como producto de un negocio familiar cuando surgió la idea de implementar productos y alimentos orgánicos, con el fin de satisfacer las necesidades de un sector específico de la población que consumen estos productos. Actualmente tienen un año en el mercado. En el presente, la microempresa se encuentra ubicada en Mercedes Norte de Heredia, de la sucursal del BCR 50 metros al norte diagonal a los semáforos.

La principal idea de crear la empresa surge a raíz de una idea propuesta por un miembro de la familia, quien posee un negocio similar en el extranjero; y con base en esta propuesta, se estableció el nombre y el logo de la empresa.

La empresa Siempre Verdes, es una sociedad anónima, sin embargo, se espera que en el futuro pueda convertirse en una franquicia, posicionándose en el mercado verde. Actualmente, no cuenta con una misión y una visión; y si bien cuentan con valores organizacionales, no se encuentran bien definidos, lo que representa una necesidad de la empresa, para tener un mejor desarrollo.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONTEXTUAL

2.2.1 Estrategia

2.2.1.1 Concepto

Thompson et al. (2012) afirma: “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.”

(p. 4)

Dentro de una empresa la estrategia plantea los siguientes puntos:

- ⇒ Cómo superar a los competidores.
- ⇒ Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- ⇒ Cómo manejar cada parte funcional del negocio (p. ej., IyD, y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
- ⇒ Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

La estrategia está relacionada con competir de manera diferente; es decir hacer lo que los competidores no hacen o hacer lo que no pueden hacer; para lo que se necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva. (Thompson et al., 2012)

La estrategia de una empresa permite dar dirección y guía, lo cual es importante ya que proporciona estos elementos sobre aquello que se debe hacer y lo que no se debe hacer en la empresa, ya que, las acciones que se tomen sean positivas o negativas, van a afectar a la empresa, y generarán ya sea beneficios o consecuencias pocas deseadas a largo plazo, que pueden poner en riesgos el futuro de esta.

Thompson et al. (2012) establecen cuatro planteamientos estratégicos y confiables para distinguir a una empresa de sus competidores:

1. Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria, con lo cual se pretende obtener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores.
2. Superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica.
3. Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores.
4. Procurar los precios más bajos (mejores) por bienes diferenciados que al menos igualen las características y desempeño de las marcas rivales de mayor precio.

2.2.1.2 Importancia de la estrategia dentro de la empresa

Una buena estrategia es la clave de la administración de una empresa para hacer negocios, y asegurar una ventaja competitiva, mejorando los planes para complacer a los clientes, mejorando el desempeño financiero (Thompson et al., 2012) Cuanto mejor hábil, creativa y proactiva es la estrategia, mayores logros alcanza la empresa; ya que una buena estrategia y una buena ejecución de la misma, son los signos más confiables de una buena administración.

Thompson et al. (2012):

(...) una buena elaboración y una buena ejecución de la estrategia con el fin de determinar si una empresa está bien administrada: *mientras se conciba mejor la estrategia (sic) y con más habilidad se ejecute, será más probable que la empresa sea un actor extraordinario en el mercado;* en claro contraste, si una compañía carece de una dirección clara, tiene una estrategia fallida o no la ejecuta de manera competente, es probable que sus resultados financieros sufran, su negocio esté en riesgo en el largo plazo, y su administración sea sin duda deficiente. (p. 15)

2.2.1.3 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia

Thompson et al. (2012) establecen cinco fases interrelacionadas que participan en el proceso de la elaboración y ejecución de una estrategia:

- Fase 1: Desarrollar la visión estratégica

Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Los autores consideran que para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración debe comunicar lo que ésta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy. (Thompson, 2012, p. 23)

- Fase 2. Establecer objetivos

Thompson et al. (2012) afirman: “El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.” (p. 28)

Se pueden establecer dos tipos de objetivos, los que se refieren al desempeño financiero y los que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero; y los objetivos estratégicos se refieren a la posición de *marketing* y la vitalidad competitiva de la compañía.

- Fase 3. Formulación de la estrategia

En la formulación de la estrategia se necesita resolver una serie de problemas u objetivos, asociados con el crecimiento del negocio, satisfacción de los clientes, administración del negocio y el desarrollo de capacidades necesarias para la empresa.

Thompson et al. (2012) explican:

En la mayoría de las empresas, planear y ejecutar una estrategia es un esfuerzo de equipo, en el cual todo administrador desempeña una función para el área a su cargo. Es erróneo pensar que la elaboración y ejecución de una estrategia es algo propio sólo de la alta administración. (p. 34)

- Fase 4. Ejecución de la estrategia

Esta fase es la más exigente y la que mayor tiempo requiere del proceso de administración de una estrategia. Para Thompson et al. (2012) la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, es decir, a hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios para apoyar la estrategia. Igualmente, consideran una serie de aspectos importantes para una buena ejecución de la estrategia:

- Contratar personal con las habilidades y experiencia necesarias.
- Construir y fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Organizar el esfuerzo laboral conforme con las mejores prácticas.

- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico.
 - Asegurarse de que las políticas y procedimientos faciliten la ejecución, en lugar de impedirla.
 - Instalar sistemas operativos y de información que permitan que el personal efectúe sus funciones de manera eficiente y eficaz.
 - Motivar al personal y vincular las recompensas e incentivos directamente al logro de los objetivos de desempeño.
 - Crear en la compañía una cultura y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
 - Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar adelante la aplicación e impulsar la mejora continua en los procesos de ejecución de la estrategia.
-
- Fase 5. Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos

Thompson et al. (2012) se refiere a esta fase de la siguiente manera:

La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia —supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos— es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. (p.39)

2.2.2 Estrategias competitivas

Según Thompson et al. (2012) una estrategia competitiva de una empresa utiliza las especificaciones del plan de la administración para competir con éxito, las medidas para complacer a los clientes, acciones defensivas y ofensivas para contrarrestar a los rivales, además de la respuesta a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener.

Se establecen cinco estrategias competitivas, las cuales se distinguen por dos factores, el primero, si el objetivo comercial de la empresa es amplio o estrecho y el segundo persigue una ventaja competitiva vinculada a costo bajos o diferenciación de producto. (Thompson et al., 2012, p. 132)

1. *Estrategia de costos bajos.* Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
2. *Estrategia de diferenciación amplia.* Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.
3. *Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo.* Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.
4. *Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación.* Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer

un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.

5. *Estrategia de mejores costos del proveedor.* Ofrece a los clientes *más valor por su dinero* al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único.

2.2.3 Análisis interno de recursos

El análisis interno permite a los administradores determinar si su estrategia cuenta con candidatos atractivos que den a la empresa una ventaja competitiva significativa frente a sus rivales. Para Thompson et al. (2012) el análisis de recursos y capacidades es una herramienta poderosa para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden apoyar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales.

El análisis interno de los recursos es importante, ya que estos son fundamentales para la estrategia competitiva, ya que es necesario reconocer un recurso o capacidad organizacional y saber cómo aprovechar estos en la empresa.

Sobre el concepto de recurso, Thompson et al. (2012) afirman: “(...) un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que la empresa controla o posee. “(p. 95) Una empresa puede disponer de muchos tipos de recursos que

varían no sólo en su clase, sino también en calidad; algunos tienen mejor calidad que otros, y otros tienen más valor competitivo, con mayor potencial de dar a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales.

El análisis interno de recursos consta de dos pasos, uno es que los administradores identifiquen los recursos y capacidades de la empresa de modo que tengan una mejor idea de en qué deben trabajar al diseñar la estrategia competitiva; y el segundo paso es examinar los recursos y capacidades de manera más estrecha para determinar cuáles de ellos son los más valiosos competitivamente y determinar si los mejores pueden contribuir a que la empresa obtenga una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales.

Tipos de recursos de una empresa

Para Thompson et al. (2012) los recursos de una empresa se pueden dividir en dos: tangibles e intangibles.

Recursos Tangibles:

- ❖ Recursos físicos: Derechos de propiedad o acceso a recursos naturales (como depósitos minerales); plantas de manufactura, equipos o instalaciones de distribución muy avanzados; predios y terrenos; ubicaciones de tiendas, fábricas o centros de distribución, como el modelo general de sus ubicaciones físicas.
- ❖ Recursos financieros: Efectivo y equivalentes de efectivo; valores negociables; otros activos financieros, como la capacidad de endeudamiento de la empresa.

- ❖ Activos tecnológicos: Patentes, derechos de autor y secretos comerciales; tecnología de producción, inventarios de otras tecnologías y procesos tecnológicos
- ❖ Recursos organizacionales: Sistemas de tecnología de la información y comunicación (servidores, estaciones de trabajo, etc.); otros sistemas de planeación, coordinación y control: diseño organizacional y estructura de presentación de informes de la empresa.

Recursos intangibles:

- ❖ Activos humanos y capital intelectual: Experiencia, aprendizaje acumulado y conocimientos tácitos de los empleados; educación, capital intelectual y conocimientos técnicos de equipos especializados y grupos de trabajo; conocimientos de personal clave respecto de funciones del negocio importantes (habilidad para mantener bajos los costos operativos, mejorar la calidad del producto y ofrecer servicio al cliente); talento directivo; creatividad e innovación de algunos miembros del personal
- ❖ Marcas, imagen de la empresa y activos de reputación: Nombres de marca, marcas registradas, imagen del producto, lealtad y disposición del cliente; imagen de la empresa, reputación en cuanto a calidad, servicio y confiabilidad; reputación con proveedores y socios respecto a tratos justos.
- ❖ Relaciones: Alianzas o sociedades en coinversión que den acceso a tecnologías, técnicas especializadas o mercados geográficos; asociaciones con proveedores que reduzcan costos o mejoren la calidad y desempeño del producto; redes de distribuidores; confianza establecida con socios diversos.

- ❖ Cultura y sistema de incentivos de la empresa: Normas de conducta, principios del negocio y convicciones arraigadas en la empresa; apego del personal a los ideales de la compañía; sistema de compensaciones y grado de motivación del personal.

2.2.4 Cadena de valor

2.2.4.1 Concepto

Thompson et al. (2012) afirma: “La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.” (p. 107) La cadena de valor es una herramienta analítica que ayuda a determinar si los precios y costos de una empresa son competitivos.

Se considera que la cadena de valor de una organización identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas; así como los distintos costos en que incurre una organización a través (sic) de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. (Vergíu, 2013).

Para Thompson. (2012) la cadena de valor de una empresa consta de dos amplias categorías de actividades: las primarias, que sobre todo crean valor para los clientes, y las necesarias actividades de soporte, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias. Afirman, además, que la naturaleza exacta

de las actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de una empresa varía de acuerdo con la especificidad del negocio.

Thompson et al. (2012):

Con su atención a las actividades creadoras de valor, la cadena de valor es una herramienta ideal para examinar cómo otorga una empresa su propuesta de valor al cliente. Permite una mirada profunda a la estructura de costos de la empresa y a su capacidad de ofrecer precios bajos. Revela la importancia que da una empresa a las actividades que mejoran la diferenciación y apoyan precios más altos, como servicio y marketing. (p. 109)

Wheleen y Hunger (2013) afirman que el enfoque del análisis de la cadena de valor se concentra en examinar la corporación en el contexto de la cadena general de actividades que crean valor, de la que la empresa puede ser sólo una pequeña parte.

Cuando se analiza la cadena de valor de un producto de una empresa, se determina que generalmente tiene un área de mayor destreza, donde residen sus actividades principales.

2.2.4.2 Actividades primarias

Vergíú (2013) afirma que las actividades primarias son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta, y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta; estas se respaldan con las de apoyo para

ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales.

Por su parte Thompson et al. (2012) establecen las siguientes actividades primarias que forman parte de las empresas o negocios:

- **Manejo de la cadena de abastecimiento:** Actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía y artículos consumibles de las máquinas expendedoras; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios.
- **Operaciones:** Actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final (producción, ensamblado, empaque, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, aseguramiento de la calidad, protección ambiental).
- **Distribución:** Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecimiento y soporte de una red de distribuidores).
- **Ventas y marketing:** Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado y soporte para los distribuidores.

- **Servicio.** Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, atención a los compradores y quejas.

Wheelen y Hunger (2013) sostienen que las actividades primarias de una empresa comienzan con la logística de entrada (manejo y almacenamiento de materias primas), luego pasan por un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúa hasta la logística de salida (almacenamiento y distribución), el marketing y las ventas.

2.2.4.3 Actividades de apoyo

Estas son actividades de soporte para las actividades primarias, y se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). Thompson et al. (2012) determinan las siguientes actividades de apoyo:

- **I y D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas:** Actividades, costos y activos relacionados con la I y D del producto, su proceso, mejora del proceso de diseño, desarrollo de equipo, desarrollo de *software*, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería asistida por computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de soporte computarizados.

- **Gestión de recursos humanos:** Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda clase de personal; actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias esenciales.
- **Administración general:** Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, gestión de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter directivo.

2.2.5 Indicadores de gestión

2.2.5.1 Concepto

Pérez (2016) define los indicadores de gestión como la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Se considera que un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, y que puede proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio o de las ventas de una compañía.

Murillo (2012) afirma:

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes:

gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (p.67)

Se considera que las medidas de los indicadores están relacionadas con el modo en que un servicio o productos son generados por la institución; para la cual el valor del indicador es el resultado de la medición de este y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

Lezama (2014) afirma: “los indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y, por ende, el cumplimiento de la meta.” (p. 8).

2.2.5.2 Características y objetivos de los indicadores de gestión

Murillo (2012) establece que los indicadores de gestión poseen algunas características, principales, las cuales deben cumplir para ser efectivos:

- ✓ Concretan los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- ✓ Establecen la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está llevando a cabo.
- ✓ Permiten establecer comparaciones y relaciones con actividades de *benchmarking* o actividades de aprendizaje o de reingeniería.
- ✓ Guardan por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- ✓ Establecen un panel de indicadores estratégicos y establecen prioridades.

Se puede establecer que los indicadores de gestión cumplen una serie de objetivos, que pretenden ayudar al desarrollo de una determinada empresa (Lezama, 2016):

- ✓ Comunicar la estrategia.
- ✓ Comunicar las metas.
- ✓ Identificar problemas y oportunidades.
- ✓ Diagnosticar problemas.
- ✓ Entender procesos.
- ✓ Definir responsabilidades.
- ✓ Mejorar el control de la empresa.
- ✓ Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- ✓ Medir comportamientos.
- ✓ Facilitar la delegación en las personas.
- ✓ Integrar la compensación con la actuación.

2.2.5.3 Importancia de los indicadores de gestión

Los indicadores son importantes ya que, según Murillo (2012) permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo; además, facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones; ya que son considerados instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo y para orientar a la empresa sobre cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; y es que su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Pérez (2016) considera que el indicador de gestión puede tener muchos beneficios para una empresa que decida hacer uso de estos, entre los cuales se pueden citar:

- **Satisfacción del cliente:** La medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
- **Monitoreo del proceso** El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- **Benchmarking:** A través del benchmarking se pueden evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa; implementando los indicadores como referencia.
- **Gerencia del cambio:** el indicador permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y los resultados de su labor.

Pérez (2016) afirma:

Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la

necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. (p.3)

2.2.5.4 Tipos de indicadores de gestión

Para Murillo (2012) los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta; y que se pueden determinar diferentes tipos de estos:

2.2.5.4.1 indicadores de ejecución

Son los que aluden a resultados de la actividad. Dentro de este tipo de indicadores se encuentran los siguientes:

2.2.5.4.1.1 Indicadores de Economía

Permite medir una realidad económica, algunos de estos son: el IPC (índice de precios al consumo, el saldo de la balanza comercial, la deuda externa, tasa de interés, exportaciones, importaciones, etc.

2.2.5.4.1.2 Indicadores financieros

Son relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros a fin de determinar tanto la situación financiera de la empresa como la calidad de las partidas que lo interrelacionan. Entre las clases de indicadores financieros se encuentran:

- Indicadores de solvencia, liquidez y gestión
- Indicadores de endeudamiento o apalancamiento
- Indicadores de productividad y rentabilidad
- Indicadores de situación económica
- Indicadores de capacidad de pago.

2.2.5.4.2 Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia están relacionados con las *ratios* que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas o trabajos; es decir, que están relacionados con la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, de energía y en el mínimo de tiempo posible. Entre estos, se pueden nombrar: eficiencia social, eficiencia económica, eficiencia de la producción, eficiencia en el uso de los insumos,

2.2.5.4.3 Indicadores de eficacia

Estos indicadores se refieren a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y de manera más rápida.

2.2.5.4.4 Indicadores de efectividad

Estos indicadores establecen una relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea, permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Y estos están orientados a la efectividad de la producción, cuyos puntos de partida para la efectividad de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos

2.2.5.4.5 Indicadores de procesos

Estos sirven para evaluar cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión. Cuantifican aspectos del proceso de asistencia, desde su llegada y clasificación hasta su finalización. Estos indicadores miden el funcionamiento del servicio desde el punto de vista organizativo y de la calidad de los procesos.

2.2.5.4.6 Indicadores de calidad

Miden la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen en las operaciones. Además, miden la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. Entre los indicadores

de calidad se pueden determinar: Eficiencia en el mantenimiento, efectividad en el transporte, capacidad de las instalaciones, eficiencia en la gestión de comercialización y ventas, atención y verificación en los reclamos de los clientes, entre otros.

2.2.5.4.7 Indicadores de productividad

Los índices de productividad son el cociente entre la producción de un proceso y el gasto o consumo de dicho proceso. Pueden utilizarse para comparar el nivel de eficiencia de la empresa, ya sea en su conjunto, o respecto de la administración de uno o varios recursos en particular.

2.2.5.4.8 Indicadores de competitividad

Los índices de competitividad se refieren a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

2.3 HIPÓTESIS

Hernández, et al. (2014) afirma: “Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado.” (p. 104)

Para Bernal (2010) la hipótesis se hace necesaria cuando se quiere probar una suposición en una investigación, es decir que se realiza en investigaciones que quieren probar el impacto que tienen algunas variantes entre sí, o el efecto de un rasgo o una variable en relación con otra.

Álvarez et al. (2015) considera que la hipótesis se plantea con la finalidad de explicar los hechos conocidos o para pronosticar los desconocidos.

Al implementar un sistema de indicadores para analizar la gestión de recursos internos, se puede mejorar la cadena de valor de la empresa.

2.3.1 Variable independiente

Propuesta de un sistema de indicadores

Pérez (2016) define los indicadores de gestión como la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. (Murillo, 2012, p.67)

Lezama (2014) afirma: “los indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuán efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y, por ende, el cumplimiento de la meta.” (p. 8).

2.3.2 Variable dependiente

Cadena de valor

Thompson et al. (2012) afirma: “La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.” (p. 107) La cadena de valor es una herramienta analítica que ayuda a determinar si los precios y costos de una empresa son competitivos.

Vergíu (2013) afirma que la cadena de valor de una organización identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas; así como los distintos costos en que incurre una organización por medio de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía.

Wheleen y Hunger (2013) afirman que el enfoque del análisis de la cadena de valor se concentra en examinar la corporación en el contexto de la cadena general de actividades que crean valor, de la que la empresa puede ser sólo una pequeña parte.

2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Bernal (2010) considera que la operalización de la hipótesis es percibida como una traducción de las variables, a los indicadores, es decir, de conceptos hipotéticos a unidades de medición.

Cuadro N° 1 Operacionalización de Hipótesis

HIPÓTESIS	CONCEPTOS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Al implementar un sistema de indicadores para analizar la gestión de recursos internos</p>	<p>Indicadores de gestión:</p> <p>Pérez (2016) define los indicadores de gestión como la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.</p>	Indicadores de Gestión	<p>-Análisis de la gestión de los recursos internos</p> <p>-Importancia de los indicadores.</p> <p>-Tipos de indicadores de gestión.</p>
	<p>Thompson et al. (2012) afirma:</p> <p>“La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.” (p. 107)</p>	Cadena de valor	<p>-Actividades primarias</p> <p>-Actividades de apoyo</p>
<p>se puede mejorar la cadena de valor de la empresa.</p>			

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Finalidad

Barrantes (2012) determina la clasificación de la finalidad en dos tipos: La investigación básica y la investigación aplicada. La investigación básica es la que se orienta a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, pero sin un fin práctico; por otro lado, la investigación aplicada tiene como finalidad la solución de problemas prácticos para transformar un hecho que preocupa al investigador, no es por tanto su propósito aportar al conocimiento teórico.

Por lo tanto, se puede establecer que esta es una investigación aplicada, ya que tiene como propósito hacer una propuesta de un sistema de indicadores que analice la gestión de los recursos internos y mejore la cadena de valor de la empresa seleccionada.

3.1.2 Dimensión temporal

Álvarez et al. (2015) definen dimensión temporal como: “Período de tiempo que abarcará el estudio y que se asegura que se podrá observar el cambio en las variables.” (p. 43)

Barrantes (2012) divide la investigación por alcance temporal en dos: los estudios transversales, que estudian aspectos del desarrollo de los sujetos en un momento dado; y los estudios longitudinales que estudian un aspecto o problema en distintos momentos, niveles o edades.

Para efectos de la investigación, se establece como un estudio transversal, ya que el estudio se realiza en un determinado momento y no habrá continuidad en este, y se trabajará con los datos obtenidos al momento de realizar la investigación.

3.1.3 Marco

El marco de la investigación se refiere al tamaño o amplitud la investigación (González et al. 2018) es decir, a la magnitud y extensión de la organización, las áreas, el lugar o la temática que se pretende investigar. Existen tres marcos que pueden presentar las investigaciones: el marco mega (cuando se estudia un gran espacio o temática), el marco macro (cuando se realiza un estudio en una parte o fragmento de lo mega) y el marco micro (cuando la investigación se enfoca en una parte o un micro espacio, acerca del cual el investigador hará el estudio.)

El presente estudio se desarrolla en un marco macro, ya que pretende analizar aspectos de la empresa seleccionada, con la colaboración de personal y clientes de la misma.

3.1.4 Naturaleza

La presente investigación se desarrolla con un enfoque cualitativo, para determinar si una propuesta de un sistema de indicadores puede mejorar la cadena de valor de la empresa.

Hernández et al. (2014) afirma que la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes

en un ambiente natural y en relación con su contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados. (p. 358)

3.1.5 Carácter

El alcance del estudio depende la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en estudios con alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances. (Hernández et al, 2014, p. 90)

La presente investigación tiene un carácter descriptivo, ya que presentará los posibles problemas en la gestión de los recursos internos de la empresa y el porqué de la necesidad de proponer un sistema de indicadores.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Sujetos de información

La información requerida para la presente investigación se obtendrá de parte de un grupo de cuatro empleados y directivos de la empresa de la empresa “Mercado Siempre Verde”. Estos aportarán los datos necesarios para analizar la problemática, preocupaciones y necesidades sobre la empresa.

Información para el personal: “Mercado Siempre Verde”		
Nombre del empleado	Puesto	Años laborados para la empresa
José Carlo Alvarado Morales	Gerente Principal	1 año y medio
Leidy Alvarado Bogantes	Socia	1 año y medio
Eduardo Alvarado Morales	Vendedor	1 año
Michael Castro Muñoz	Transportista	1 año

3.2.2 Fuentes primera mano

Las fuentes primarias son todas aquellas de las que se obtiene información directa (Bernal, 2010) Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc.

Autor o Autores	Universidad	País	Año
Salvador González	Estudios Fronterizos	México	2015
Mayra Calle y Melva Mendieta	Universidad de Cuenca	Ecuador	2011
Vivian Antúnez y Marta Ferrer	Universidad de la Habana	Cuba	2016
Juan Carlos Sánchez	Universidad Técnica de Ambato	Ecuador	2013

3.2.3 Fuentes segunda mano

Bernal (2010) las define como:

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (p.192)

Autor/Autores	Título	Año	#Ed
Arthur Thompson, John Gamble, Margareth Peteraf y A.J Strickland	Administración estratégica: teoría y casos	2012	18
Thomas Wheelen y J. David Hunger	Administración estratégica y política de negocios	2013	13
Rubén Álvarez, Ludgar Paredes y Javier Arteaga.	Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en posgrado.	2015	1

3.2.4 Fuentes tercera mano

González et al. (2018) considera fuentes de tercera mano: Artículos científicos de revistas reconocidas e indexadas, artículos de expertos.

Autor	Título	Revista	Año	Número
Jorge Vergiú	La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios	Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial	2013	1
Salvador González	Cadena de valor económico del vino de Baja California, México.	Estudios Fronterizos	2013	32

3.3 SELECCIÓN DEL MUESTREO

El muestreo es un subconjunto de la población o universo, el cual se utiliza por economía de tiempo y recursos, (Hernández et al. 2014). Delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros. “(...) se centra en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o colectividades de estudio, lo cual depende del planteamiento y los alcances de la investigación.” (p.172)

Para la investigación se selecciona trabajar con las cuatro personas que trabajan en la empresa Mercado Siempre Verde, y que representan el recurso humano total de esta. Las cuatro personas son: el gerente principal cuyo rol en la empresa es llevar el control contable con los reportes que le hace el contador contratado para la empresa, atiende clientes, negocio con proveedores y es el principal inversionista del negocio. La socia: su rol en la empresa es atender clientes también, así como proveedores, tiene acceso a la información contable de la empresa, apoya las ideas del gerente general. El vendedor: su rol en la empresa es dar información a los clientes sobre los productos que tienen para la venta además de sus características nutricionales, está la mayoría del tiempo atendiendo el negocio. Por último, el transportista se encarga de recoger los productos que se negocian con los proveedores, hace envíos de productos para los clientes. Cada uno de ellos puede responder a las preguntas, ya que conocen el manejo de la empresa y pueden facilitar información relacionada con la gestión de los recursos internos de la misma. El gerente general y la socia son personas indicadas que pueden ayudar a identificar información acerca de indicadores de gestión

mientras que el vendedor y el transportista pueden colaborar con información relacionado con la cadena de valor.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.

Para efectos de esta investigación se procederá a utilizar la entrevista como técnica para recolectar la información, por medio del cuestionario como el instrumento por utilizar.

3.4.1 Entrevista

Las entrevistas son un valioso instrumento para obtener información sobre un determinado problema en la investigación cualitativa (Barrantes, 2012), en esta se deben considerar aspectos acerca de la relación entrevistador-entrevistado, la formulación de preguntas, la recolección y registro de las respuestas, y la finalización del contacto entre ambas partes.

3.4.2 Cuestionario

Sobre el cuestionario Hernández et al. (2014) afirma: Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a (sic) medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis.” (p.217)

Para efectos de esta investigación se procederá a utilizar la entrevista como técnica para recolectar la información, por medio del cuestionario como el instrumento por utilizar.

3.5 OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.5.1 Definición conceptual

Para Barrantes (2012) la definición conceptual son definiciones de diccionarios, libros especializados, las cuales describen la esencia o las características reales de un fenómeno investigado.

La variable independiente de la presente investigación es, sistema de indicadores, los cuales Pérez (2016) define como la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación, sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

La variable dependiente se determina que es la cadena de valor de una empresa, y sobre esta Thompson et al. (2012) afirman: “La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.” (p. 107)

3.5.2 Definición operacional

Hernández et al. (2014) afirman: “Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales, las cuales indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado.” (p. 120)

Para determinar la variable independiente dentro de la empresa, que en este caso es la propuesta de un sistema de indicadores, se hará por medio de una escala. En esta se puede determinar si la empresa “El Mercado Siempre Verde”, cuenta con un adecuado sistema de indicadores para el análisis de la gestión de los recursos internos, si los datos obtenidos reflejan que la variable es mayor que 70, mientras que, si es menor que 70, se puede determinar que es necesario proponer un nuevo sistema de indicadores adecuado.

0 _____ negativo_ - | 70+_positivo_____100

La variable dependiente, que corresponde a la cadena de valor, se va a definir con la misma gráfica; para este caso se determinará si la empresa cuenta con una buena cadena de valor. Para que sea así, la variable debe ser mayor que 70. En caso de que la variable sea menor que 70, es un indicador de que la empresa necesita mejorar la cadena de valor.

0 _____ negativo_ - | 70+_positivo_____100

3.5.3 Definición instrumental

Los medios, técnicas e instrumentos que se utilizan para recolectar los datos e información para las investigaciones (Barrantes, 2012) deben ser definidos por el investigador según sea el propósito de su investigación.

La técnica utilizada en esta investigación es la entrevista, utilizando el cuestionario como instrumento de recolección de datos. El cuestionario que se utilizará consta con un total de 53 preguntas, de las cuales 26 son abiertas y 27 son cerradas.

Cuadro N° 2

OBJETIVO ESPECIFICO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
<p>- Revisión de la cadena de valor y procesos de la empresa Mercado Siempre Verde.</p> <p>- Determinar las actividades primarias que generan valor al cliente y a la empresa.</p> <p>- Proponer indicadores de gestión para controlar y mejorar la administración de los recursos y actividades mencionadas.</p>	<p>Al implementar un sistema de indicadores para analizar la gestión de recursos internos, se puede mejorar la cadena de valor de la empresa.</p>	<p>Indicadores de Gestión</p> <p>Cadena de valor</p>	<p>Indicadores de gestión:</p> <p>Pérez (2016) define los indicadores de gestión como la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.</p> <p>Cadena de Valor:</p> <p>Thompson et al. (2012) afirma: "La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas." (p. 107)</p>	<p>Un sistema de indicadores es necesario para que una empresa pueda realizar un mejor análisis de la gestión de los recursos internos, mejorando considerablemente la posición de la empresa en el mercado.</p> <p>Una buena cadena de valor va a garantizar la solidez y crecimiento de una empresa en un determinado mercado, y tener una buena competitividad.</p>	<p>La variable del sistema de indicadores se medirá por medio de las preguntas #1,2,4,5,7,9,15,21, 23, 29,31,32,38,40,42, 50 y 51.</p> <p>La cadena de valor se determinará con las preguntas #6,10,11,12,13,14, 16, 17,18,19,20, 24, 28, 36 y 45 del cuestionario.</p>

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Análisis de la información

El presente capítulo tiene como objetivo ofrecer la información recolectada durante la investigación, mediante el instrumento seleccionado al inicio de la misma; que en este caso es el uso de un cuestionario para obtener los datos necesarios de la muestra seleccionada. El cuestionario se aplica a cuatro personas que laboran en diferentes departamentos de la empresa El Mercado Siempre Verde: un gerente, una socia, un transportista y tres trabajadores del local.

Los datos recopilados corresponden a 53 preguntas, repartidas entre las diferentes áreas de la empresa, de las que se requiere que los entrevistados brinden la información necesaria.

Para el análisis de cada pregunta, se realiza un cuadro resumen de los datos obtenidos en el que expresan la frecuencia de la respuesta y el porcentaje correspondiente. Luego se realiza un gráfico para representar la información contenida en la tabla, para una mayor claridad, y por último un análisis de dichos resultados.

4.1.1 Análisis de la información relacionada con la Gestión de compras

Tabla n°1

¿Están definidos y establecidos los controles de los productos recepcionados a la hora de ser comprados?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°1

¿Están definidos y establecidos los controles de los productos recepcionados a la hora de ser comprados?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los datos representados en el gráfico n°1 muestran que el 100% de las personas entrevistadas, afirman que la empresa tiene definidos y establecidos los controles de los productos recepcionados a la hora de comprarlos.

Tabla n°2

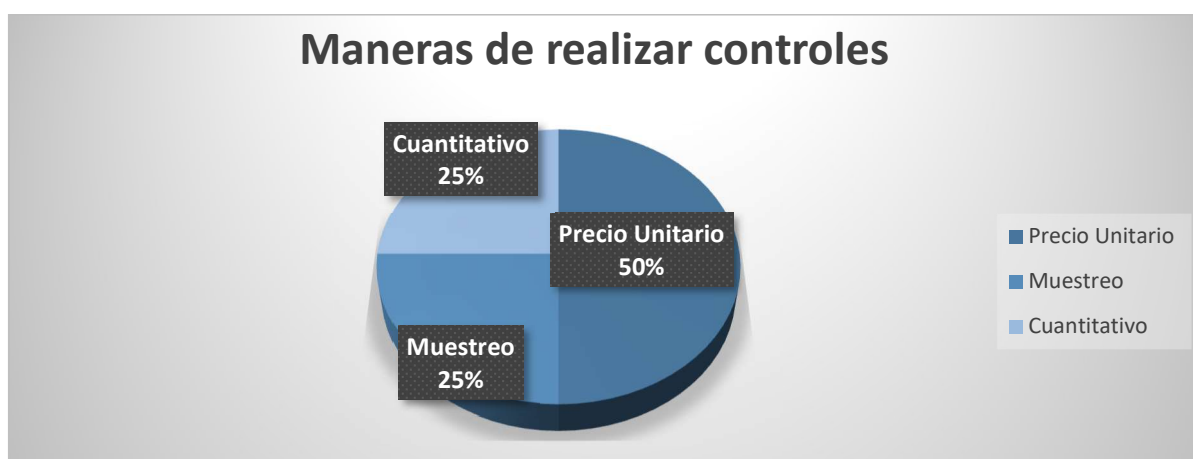
¿De qué manera se realiza los controles?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precio unitario	2	100%
Por muestreo	1	25%
Cuantitativo	1	25%
Cualitativo	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°2

¿De qué manera se realizan los controles?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los datos muestran, en la tabla n°2 que, de las cuatro personas encuestadas, un 50% afirma que la manera de realizar los controles es por medio del precio unitario, mientras que 25% considera que se hace por muestreo, y el otro 25% dice que se hace de manera cuantitativa.

Tabla n°3

¿Cuál medio de comunicación utiliza para hacer los pedidos de los productos a los proveedores, y cuál piensa que tiene una mejor respuesta?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
WhatsApp	4	100%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°3

¿Cuál medio de comunicación utiliza para hacer los pedidos de los productos a los proveedores, y cuál piensa que tiene una mejor respuesta?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los resultados mostrados en la tabla, y que se representan en el gráfico n°3, muestran que el 100% de los entrevistados coincidieron en que el medio de comunicación utilizado para tener comunicación con sus proveedores es el WhatsApp.

Tabla n°4

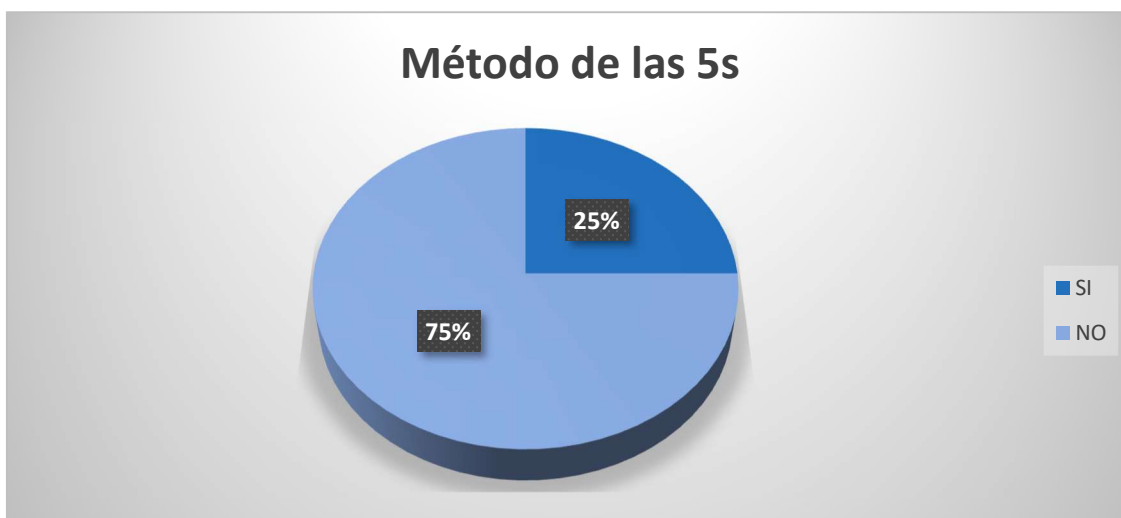
¿Conoce el método de las 5s como metodología para desarrollar de manera óptima sus recursos?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°4

¿Conoce el método de las 5s como metodología para desarrollar de manera óptima sus recursos?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los datos obtenidos y representados en el gráfico n°4, determinan que un 75% de los entrevistados dice no tener conocimiento sobre el método de las 5s, mientras un 25% afirma que sí conoce este método.

Tabla n°5

¿Existe alguna estrategia de compras a la hora de negociar con los proveedores?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°4

¿Existe alguna estrategia de compras a la hora de negociar con los proveedores?



Fuente: Elaboración propia, 2018

Según la información contenida en el gráfico n°5, un 75% dice que la empresa cuenta con estrategias de compras, mientras que un 25% dice que no hay ninguna estrategia de compras.

Tabla n°6

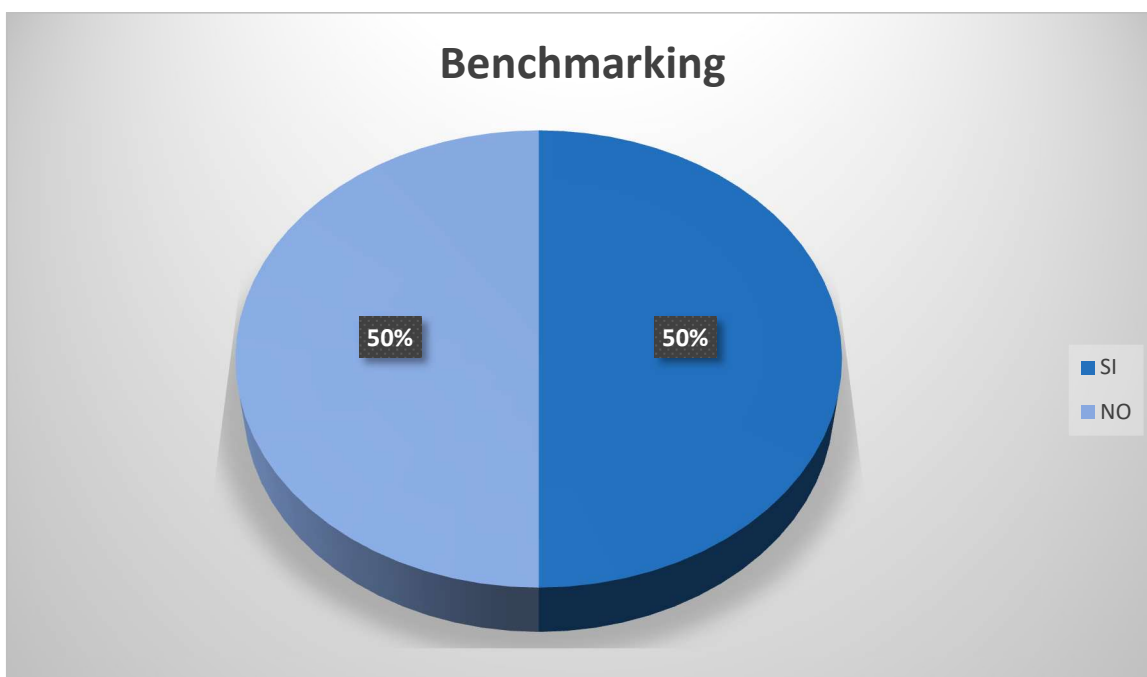
¿Conoce el *Benchmarking* o comparación de precios, con el fin de controlar y medir a los competidores?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°5

¿Conoce el *Benchmarking* o comparación de precios, con el fin de controlar y medir a los competidores?



Fuente: Elaboración propia, 2018

Las respuestas recolectadas en la tabla y representadas en el gráfico n°6, muestran que un 50% afirma conocer el Benchmarking, y en igual porcentaje (50%) de los entrevistados, dice que no lo conoce.

Tabla n°7

¿Qué método utilizan para el control del inventario: PEPS o UEPS?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
PEPS	2	50%
UEPS	1	25%
NINGUNA	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°6

¿Qué método utilizan para el control del inventario: PEPS o UEPS?



Fuente: Elaboración propia, 2018

Según los datos representados en el gráfico n°7, de los cuatro encuestados, un 50% afirma que utilizan el PEPS, como método para el control de inventario. Un 25% dice utilizar el método UEPS; y un 25% dice no utilizar ninguno de estos métodos.

Tabla n°8

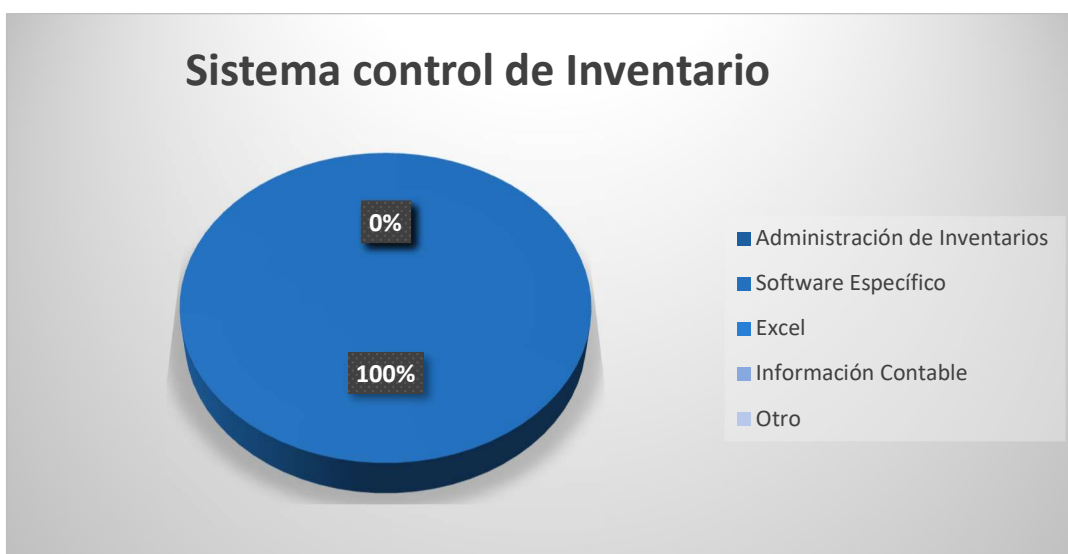
¿Qué sistema utiliza para el control de inventario?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Administración de inventario	0	0%
Software específico	4	100%
Excel	0	0%
Información contable	0	0%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°7

¿Qué sistema utiliza para el control de inventario?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El gráfico n°8 muestra que el 100% coincidió en que el sistema utilizado para el control de inventario es el *software* específico.

Tabla n°9

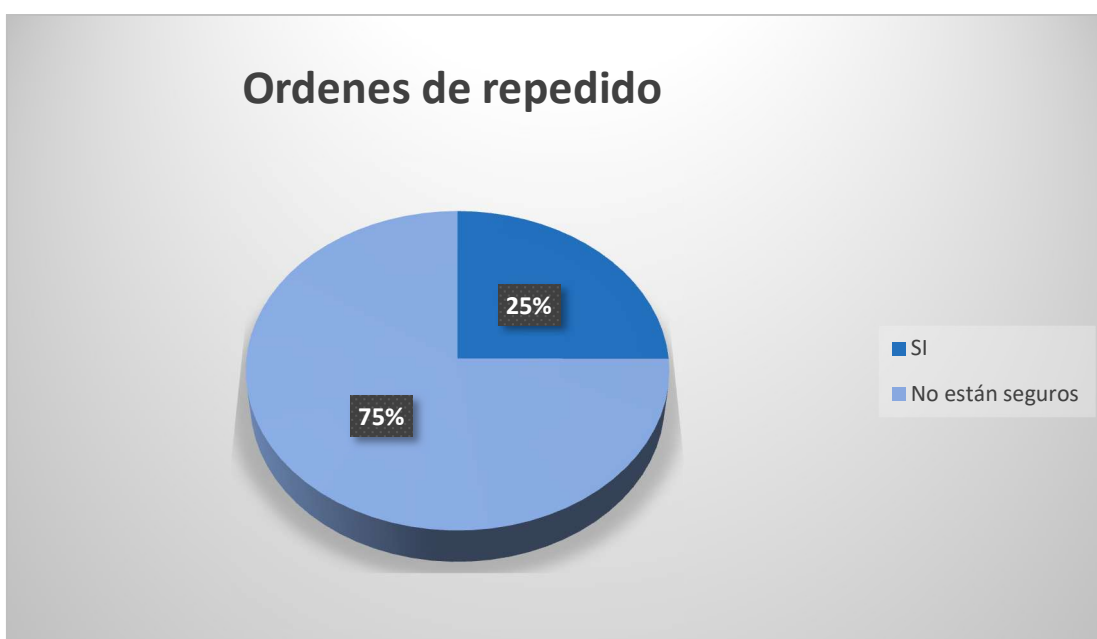
¿Las órdenes de repedido funcionan de la mejor manera?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
No sabe	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°8

¿Las órdenes de repedido funcionan de la mejor manera?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según el gráfico n°9, un 75% de los entrevistados dice no estar seguros del funcionamiento de las órdenes de repedido, y un 25% considera que hay un buen funcionamiento de estas.

Tabla n°10

Las peticiones de compra, ¿se revisan y aprueban antes de ser adquiridos los productos por algún responsable?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°9

Las peticiones de compra, ¿se revisan y aprueban antes de ser adquiridos los productos por algún responsable?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En el gráfico se muestra que un 75% de los entrevistados indica que sí se realizan un proceso de revisión y aprobación de los productos antes de ser adquiridos. Por otro lado, un 25% dice que no.

Tabla n°11

¿Tiene registro de sus proveedores, cómo los evalúa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Prioridades	2	50%
Calidad y precio	1	25%
Categorías	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°10

¿Tiene registro de sus proveedores, cómo los evalúa?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los datos ofrecidos en el gráfico n°11, explican que, a la hora de evaluar a los proveedores, esta se realiza tomando en cuenta la calidad y precio del producto que ofrecen. Un 25% considera que se hace por medio de las prioridades de la empresa, y otro 25% dice que la evaluación se hace en categorías.

4.1.2 Análisis de la información relacionada a la Gestión de operaciones

Tabla n°12

¿Cree que el método de almacenamiento es el correcto para los productos que tienen?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°11

¿Cree que el método de almacenamiento es el correcto para los productos que tienen?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según los datos representados en el gráfico n°12, el 100% de los entrevistados afirman que cuentan con un adecuado método de almacenamiento para los productos.

Tabla n°13

¿Cada cuánto tiempo se les daña el producto?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Por día	1	50%
Semanalmente	2	25%
4 días	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°12

¿Cada cuánto se les daña el producto?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El gráfico n°13 representa la información brindada por los entrevistados sobre la duración de los productos antes de dañarse, a lo que un 50% dice que pueden tener una duración semanal; un 25% dice que su duración es por día, y otro 25% que es de cuatro días.

Tabla n°14

¿Utiliza el escaneo de código de barras para su negocio?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°13

¿Utiliza el escaneo de código de barras para su negocio?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los datos del gráfico n°14 representan el 100% de los entrevistados que afirman que en el negocio se utiliza el escaneo por código de barras.

Tabla n°15

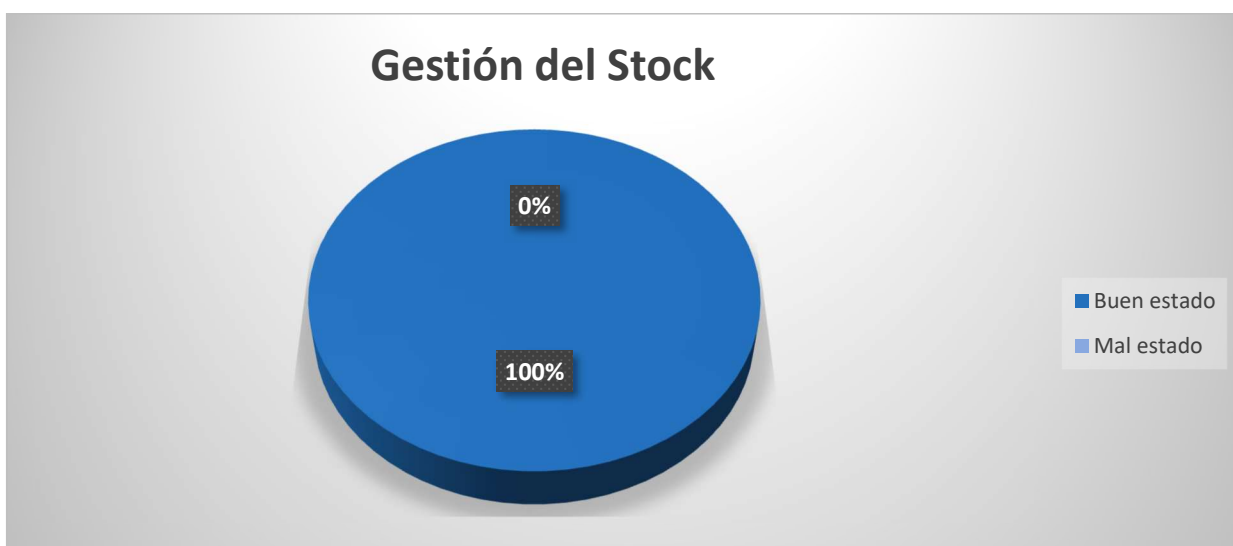
¿Cómo se encuentra la gestión del Stock de sus productos?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Buen estado	4	100%
Mal estado	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°14

¿Cómo se encuentra la gestión del Stock de sus productos?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según los datos de la tabla y representados en el gráfico n°15, el 100% de los entrevistados considera que la gestión del stock de la empresa se encuentra en un buen estado.

Tabla n°16

¿Los proveedores le brindan un servicio satisfactorio a la hora de entregar en el tiempo previsto y sin errores?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí es satisfactorio	1	25%
No es satisfactorio	1	25%
Con errores	1	25%
Más o menos	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°15

¿Los proveedores le brindan un servicio satisfactorio a la hora de entregar los productos en el tiempo previsto y sin errores?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para la pregunta que se realizó a los entrevistados sobre el servicio brindado por los proveedores a la hora de entregar los pedidos, se determina que según el gráfico n°16, el 25% considera que es satisfactorio, un porcentaje igual dice que no es satisfactorio. Mientras tanto un 25% dice que comenten muchos errores, y otro 25% lo califica como ni bueno ni malo.

Tabla n°17

¿Responde el proveedor prontamente a problemas de calidad de sus productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	75%
Casi siempre	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°16

¿Responde el proveedor prontamente a problemas de calidad de sus productos?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según los datos representados en el gráfico n°17, referente a la respuesta del proveedor cuando hay problemas de calidad en los productos, el 75% de los entrevistados afirman que siempre responden prontamente a los problemas, y un 25% considera que lo hace casi siempre.

4.1.3 Análisis de la información relacionada con la Distribución

Tabla n°18

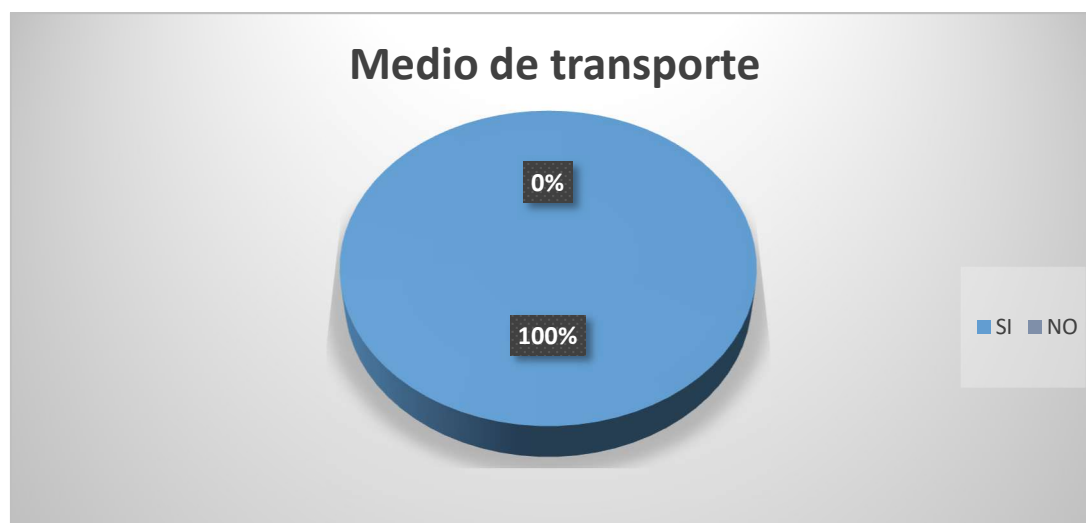
¿Posee algún medio de transporte para hacer llegar los productos al cliente?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°17

¿Posee algún medio de transporte para hacer llegar los productos al cliente?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los datos representados en el gráfico n°18 determinan que el 100% de las personas entrevistadas, afirman que la empresa cuenta con medio de transporte para hacer entrega de mercadería a sus clientes.

Tabla n°19

¿Cuentan con algún tipo de a domicilio mediante una aplicación como por ejemplo Glovo o Hugo App?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°18

¿Cuentan con algún tipo de a domicilio mediante una aplicación como por ejemplo Glovo o Hugo App?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

De los datos observados en el gráfico n°19, se puede rescatar que el 100% de los entrevistados dice que la empresa no cuenta con el servicio a domicilio por medio de una aplicación, como Glovo o Hugo App.

Tabla n°20

¿Organizan los productos de manera que se puedan identificar fácilmente mediante secciones?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°19

¿Organizan los productos de manera que se puedan identificar fácilmente mediante secciones?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según el gráfico n°20 y la información representada en este, un 100% de los entrevistados afirman que en la empresa sí se organizan los productos mediante secciones para su fácil identificación.

Tabla n°21

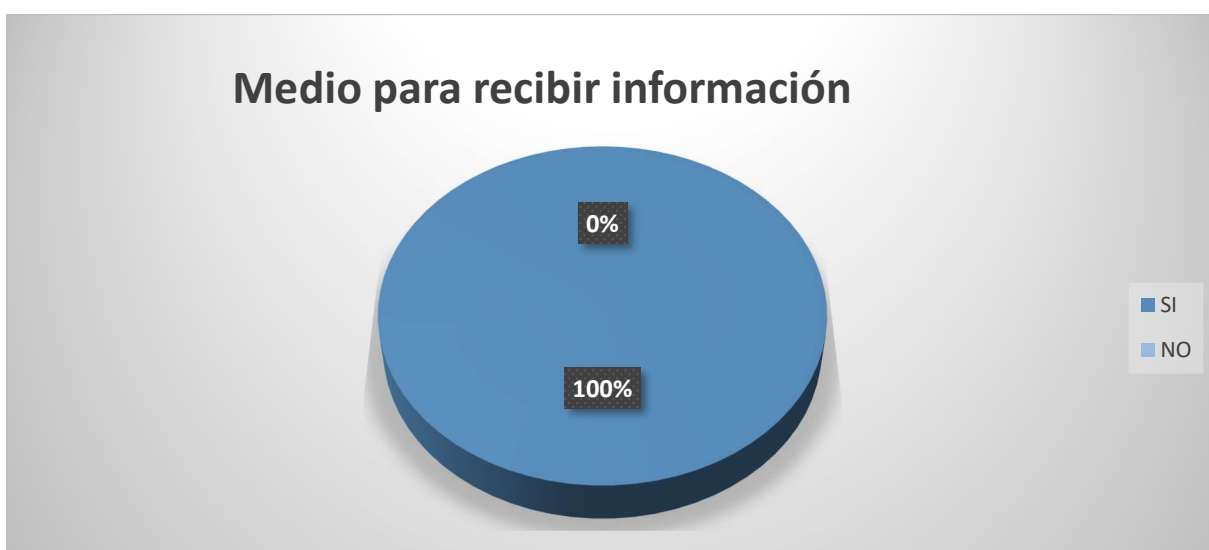
¿Le brinda al cliente un medio por el cual reciba información de una selección de productos o demostración de su existencia para mejorar o estimular el agrado hacia los mismos?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°20

¿Le brinda al cliente un medio por el cual reciba información de una selección de productos o demostración de su existencia para mejorar o estimular el agrado hacia los mismos?



Fuente: Elaboración propia, 2018

Los datos representados en el gráfico n°21, indican que el 100% de los entrevistados afirman que brindan a los clientes medios a los clientes para ofrecer información relacionada **con** los productos.

Tabla n°22

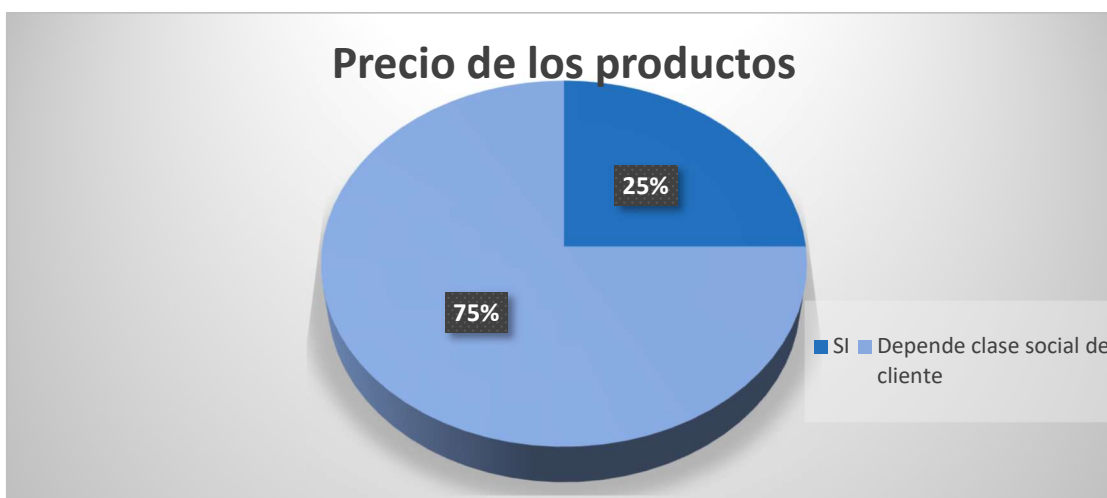
¿Considera que los precios de los productos se ajusten perfectamente a la capacidad de compra del posible cliente?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
Depende de la clase social del cliente	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°21

¿Considera que los precios de los productos se ajusten perfectamente a la capacidad de compra del posible cliente?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según la información representada en el gráfico n°22, se determina que un 25% de los entrevistados considera que los precios de los productos de la empresa se ajustan a las capacidades de todos los clientes. Por otro lado, un 75% dice que los precios de los productos pueden ajustarse a las capacidades de los clientes dependiendo de la clase social de estos.

Tabla n°23

¿Cuentan con una alianza estratégica cuyo negocio no sea una competencia directa?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°22

¿Cuentan con una alianza estratégica cuyo negocio no sea una competencia directa?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según el gráfico n°23, el 50% de los entrevistados indica que la empresa no cuenta con una alianza estratégica, que no sea competencia. Mientras un 50% afirma que sí cuentan con alguna alianza estratégica.

4.1.4 Análisis de la información relacionada al marketing y ventas

Tabla n°24

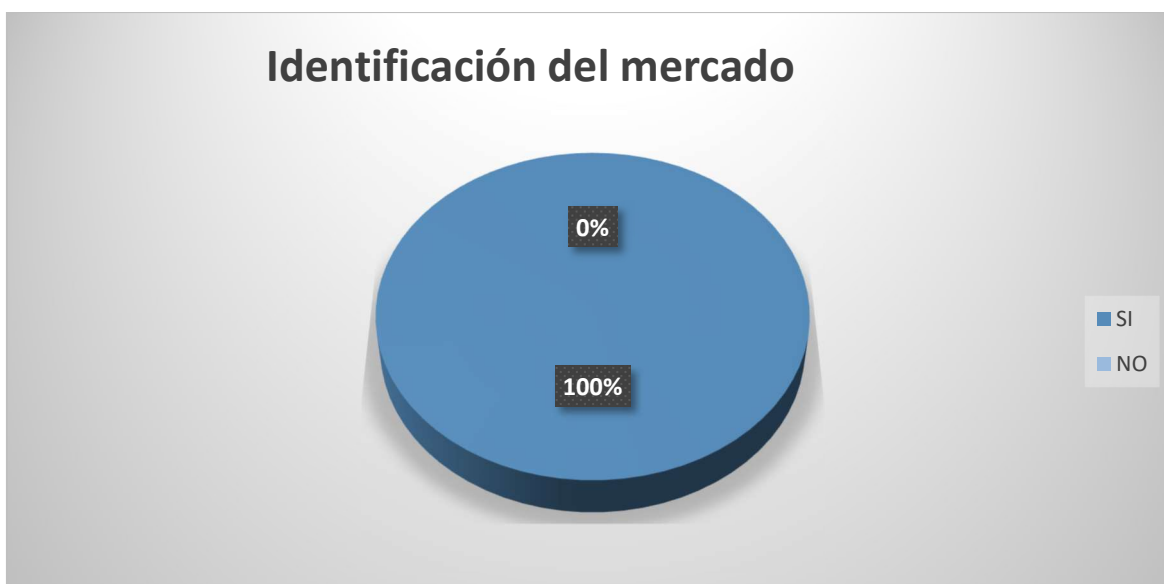
¿Tiene identificado el mercado al que se orienta?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°23

¿Tiene identificado el mercado al que se orienta?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo con el dato presentado en el gráfico n°24, el 100% de los entrevistados afirman que en la empresa Siempre Verde se tiene bien identificado el mercado al que se deben orientar.

Tabla n°25

¿Considera que la técnica de venta es la mejor?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°24

¿Considera que la técnica de venta es la mejor?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con la información recolectada y expresada en el gráfico n°25, se podría notar una inestabilidad en la técnica de venta, ya que el 50% de los entrevistados dice estar de acuerdo y el otro 50% dice no estarlo.

Tabla n°26

¿Tiene identificados a los clientes?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°25

¿Tiene identificados a los clientes?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según la información que presenta el gráfico n°26, el 100% de las personas entrevistadas, consideran que la empresa tiene bien identificado a los clientes que consumen sus productos.

Tabla n°27

¿Se han identificado necesidades y expectativas generales de los clientes?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°26

¿Se han identificado necesidades y expectativas generales de los clientes?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los datos representados en el gráfico n°27, muestran que el 100% de los entrevistados dice que la empresa el Mercado Siempre Verde, ha identificado las necesidades y expectativas de los clientes.

Tabla n°28

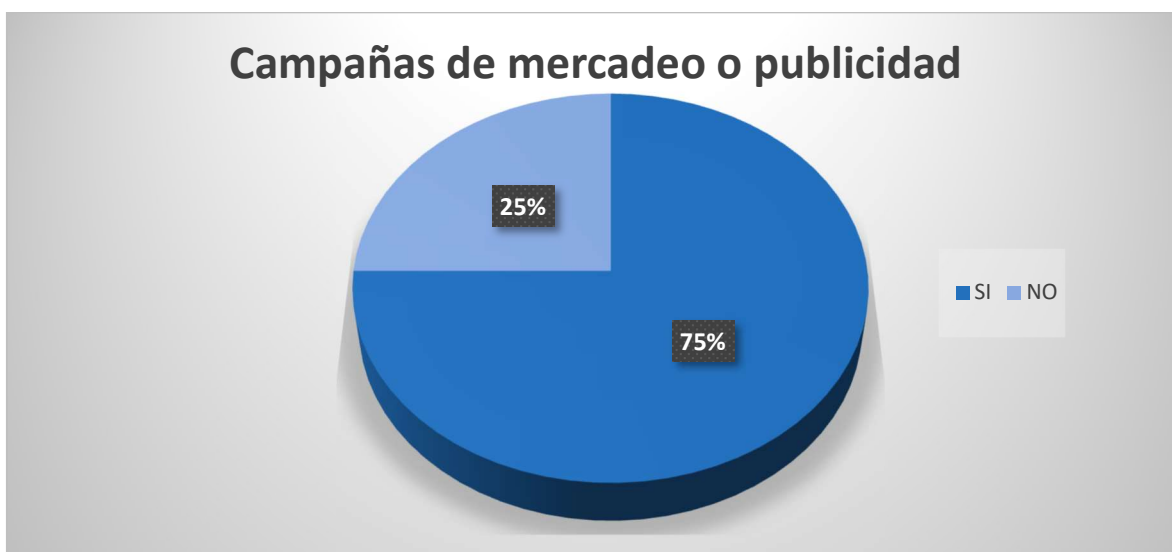
¿Invierten en campañas de mercadeo o publicidad, considera que es suficiente?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°27

¿Invierten en campañas de mercadeo o publicidad, considera que es suficiente?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En el gráfico anterior, se representa que un 75% de los entrevistados dice se puede prestar atención que un 75% dice que la empresa invierte en publicidad y mercadeo, y un 25% dice que no se invierte en dichas actividades.

Tabla n°29

¿Realiza publicidad de la empresa a través de algún medio o herramienta de comunicación?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°28

¿Realiza publicidad de la empresa a través de algún medio o herramienta de comunicación?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según el gráfico n°29, el 100% de los entrevistados están de acuerdo al afirmar que la empresa utiliza herramientas de publicidad para dar a conocer su producto, utilizando medios de comunicación como una herramienta.

Tabla n°30

¿Realizan ventas de sus productos a través de la página web?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°29

¿Realizan ventas de sus productos a través de la página web?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

La información brindada por los entrevistados y representada en el gráfico n°30, expresa que el 100% de los colaboradores de la empresa, dicen que no realizan ventas a través de su página web.

Tabla n°31

¿Realizan algún tipo de promoción o descuento en sus productos?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°30

¿Realizan algún tipo de promoción o descuento en sus productos?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según el gráfico n°31, los datos representados indican que el 100% de las personas entrevistadas, afirman que en la empresa aplica algunas promociones y descuentos en sus productos, en especial en algunas temporadas.

Tabla n°32

¿Tienen una meta de ventas ya sea semanal, mensual o por día?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	1	25%
Semanal	2	50%
Por días	1	25%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°31

¿Tienen una meta de ventas ya sea semanal, mensual o por día?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los datos representados en el gráfico n°32, indican las respuestas ofrecidas por los entrevistados, sobre las metas de ventas de la empresa. Un 50% dice que las metas de ventas se determinan de manera semanal, un 25% dice que se hacen por día, y otro 25% que las metas de ventas son mensuales.

Tabla n°33

¿Considera que este es un mercado que está surgiendo con un buen futuro?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°32

¿Considera que este es un mercado que está surgiendo con un buen futuro?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En el gráfico n°33 se puede observar que el 100% de personas entrevistadas y que forman parte del personal de la empresa el Mercado Siempre Verde, afirman que el mercado al que pertenece está se encuentra en crecimiento, y por tanto un buen futuro.

4.1.4 Análisis de la información relacionada al servicio

Tabla n°34

¿Se atienden reclamos del cliente?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°33

¿Se atienden reclamos del cliente?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

La información representada en el gráfico n°34, indica que el 100% de los entrevistados dice que sí se atienden los reclamos de los clientes.

Tabla n°35

¿Tienen el personal adecuado para poder vender los productos?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°34

¿Tienen el personal adecuado Personal para ventas



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El 100% de los entrevistados, tal como muestra el gráfico n°35, afirman que la empresa cuenta con personal adecuado para realizar las tareas de venta de los productos.

Tabla n°36

¿El personal está capacitado y entienden lo que significa productos orgánicos?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°35

¿El personal está capacitado y entienden lo que significa productos orgánicos?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según los datos representados en el gráfico n°36, el 100% de los entrevistados considera que el personal de la empresa está capacitado y tienen una buena comprensión y conocimiento sobre productos orgánicos.

Tabla n°37

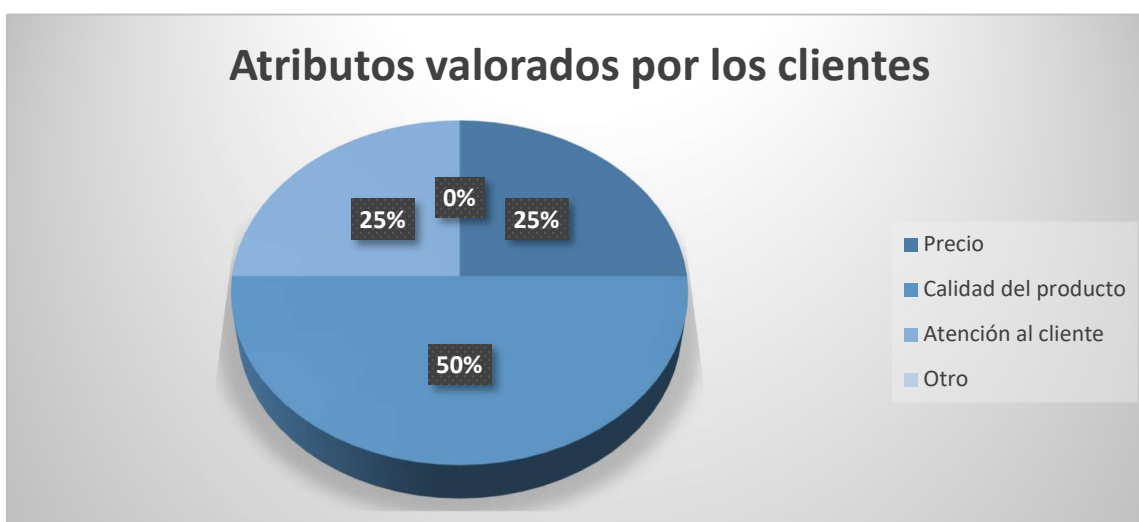
¿Cuáles son los atributos que son más valorados por los clientes?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precio	1	25%
Calidad	2	50%
Atención al cliente	1	25%
Otro	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°36

¿Cuáles son los atributos que son más valorados por los clientes?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según el gráfico n°37 y la información representada en este, el 50% de los entrevistados afirman que la calidad es el atributo que más valoran los clientes, seguido por precio con un 25%; y otro 25% considera que la atención al cliente es un atributo de valor.

Tabla n°38

¿Se han identificado indicadores que reflejen la satisfacción/insatisfacción del cliente?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°37

¿Se han identificado indicadores que reflejen la satisfacción/insatisfacción del cliente?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

A la pregunta realizada en la entrevista aplicada a los trabajadores de la empresa el Mercado Siempre Verde, se determina en el gráfico n°38, que un 50% dice que si se han definido indicadores de satisfacción e insatisfacción de los clientes. Mientras que un 50% dice que la empresa no ha definido dichos indicadores.

Tabla n°39

¿Se emprenden acciones para mejorar la insatisfacción de los clientes?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	75%
Algunas veces	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°38

¿Se emprenden acciones para mejorar la insatisfacción de los clientes?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según los datos representados en el gráfico n°39, el 75% de los entrevistados considera que siempre se toman las acciones necesarias para mejorar la insatisfacción de los clientes. Por otro lado, un 25% dice que este tipo de acciones se realizan en algunas ocasiones.

4.1.5 Análisis de la información relacionada a la innovación

Tabla n°40

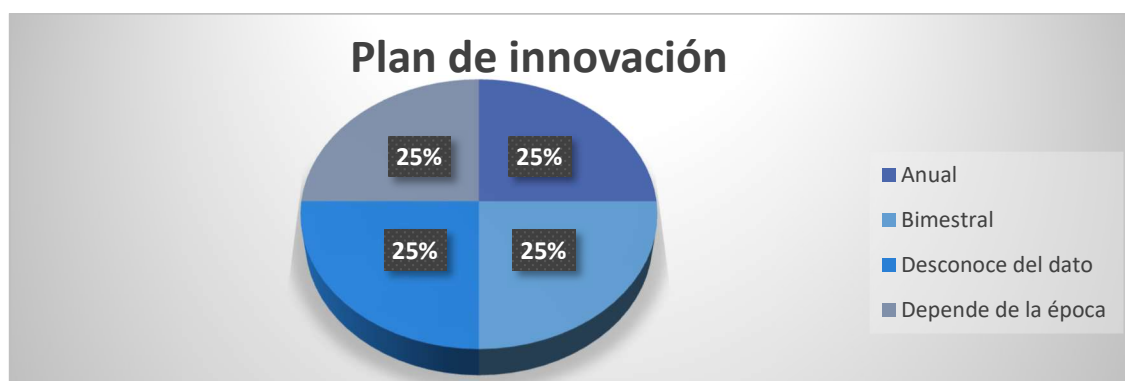
¿En los últimos años su empresa ha realizado un plan de innovación, y cada cuanto tiempo lo hacen, anual o semestral?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Anual	1	25%
Bimestral	1	25%
Desconoce el dato	1	25%
Depende de la época	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°39

¿En los últimos años su empresa ha realizado un plan de innovación, y cada cuanto tiempo lo hacen, anual o semestral?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

La información brindada por los entrevistados sobre el tiempo en que se implementa el plan de innovación en la empresa; en el gráfico se determina que un 25% dice ignorar el dato; otro 25% afirma que se hace bimestralmente, y otro 25% dice que se hace de manera anual. Por último, un 25% dice que el plan de innovación se realiza dependiendo de la época.

Tabla n°41

¿En qué se aplica el plan de innovación?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Productos	2	50%
Servicios	1	25%
Procesos productivos dato	1	25%
Gestión organizacional	0	0%
Otra	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°40

¿En que se aplica el plan de innovación?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según el gráfico n°41, el 50% de los entrevistados afirman que el plan de innovación se implementa en los productos; un 25% afirma que es a los servicios, y el otro 25% que se implementa en los procesos productivos.

Tabla n°42

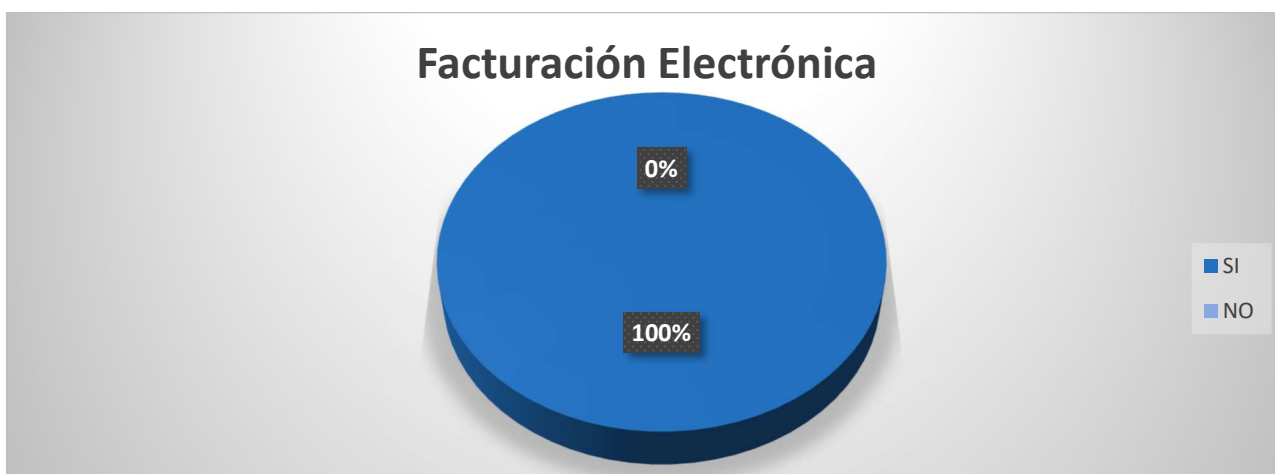
¿Manejan la facturación electrónica?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°41

¿Manejan la facturación electrónica?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según la información representada en el gráfico n°42, el 100% de los entrevistados aseguran que en la empresa el Mercado Siempre Verde, manejan el sistema de facturación electrónica.

Tabla n°43

¿Está dando resultado el sistema comercial que manejan?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°42

¿Está dando resultado el sistema comercial que manejan?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

La información contenida en el gráfico n°43, indican que el 100% de las personas entrevistadas consideran que el sistema comercial con el que se maneja la empresa ha dado buenos resultados hasta el momento.

Tabla n°44

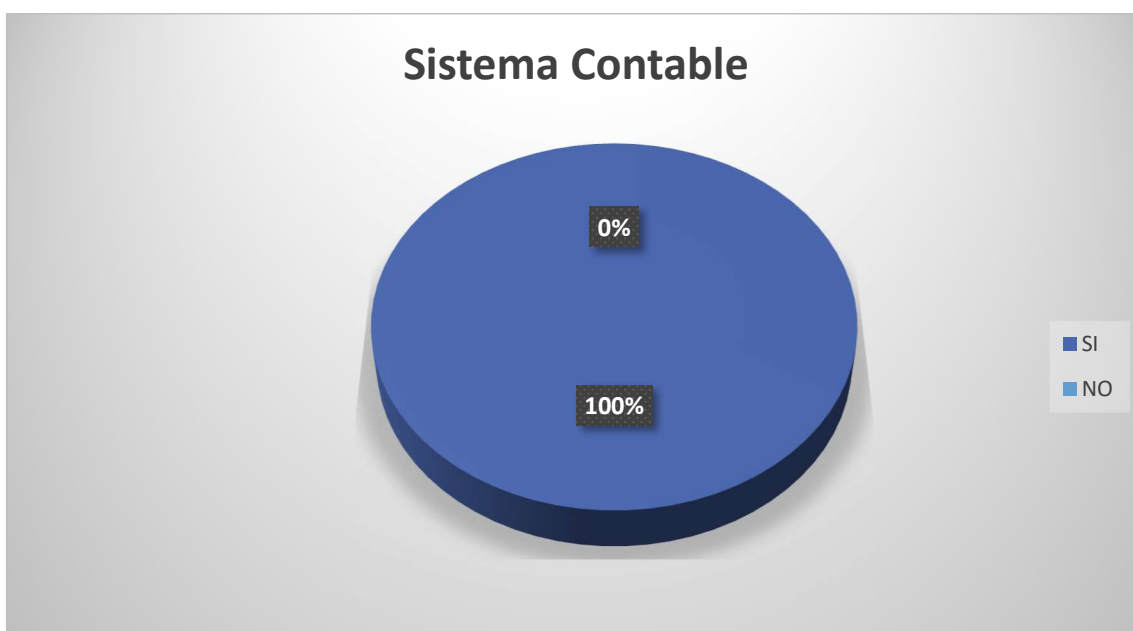
¿Considera que el sistema contable está hecho a la medida para la empresa?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°43

¿Considera que el sistema contable está hecho a la medida para la empresa?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según la información del gráfico n°44, el 100% de las personas entrevistadas, afirman que el sistema contable de la empresa está hecho a la medida de esta.

4.1.6 Análisis de la información relacionada a la Administración General

Tabla n°45

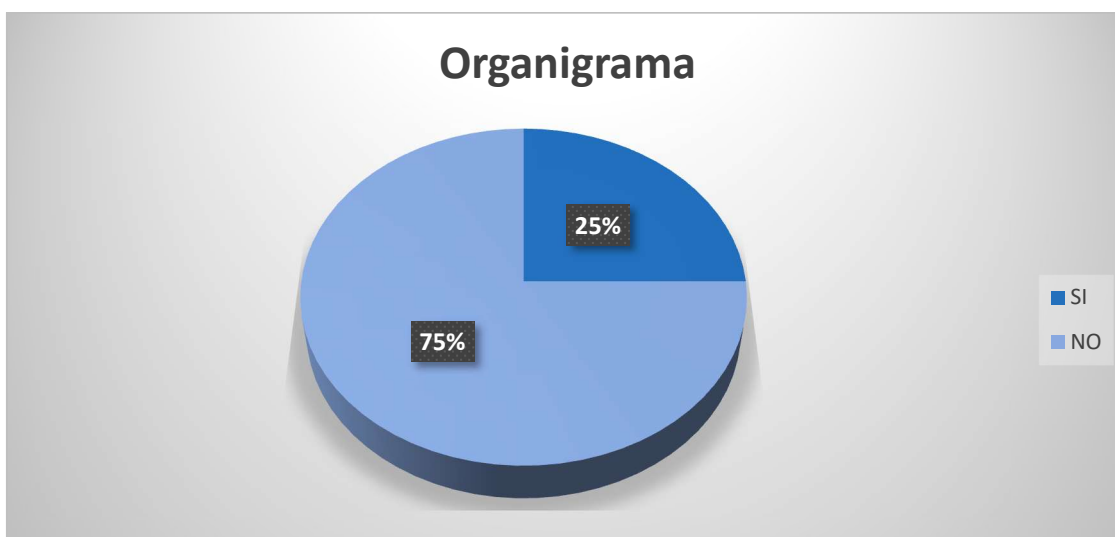
¿La empresa tiene definido un Organigrama?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°44

¿La empresa tienen definido un Organigrama?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según el gráfico n°45, un 75% de los entrevistados informan que la empresa no tiene definido un organigrama. Mientras un 25% afirma que la empresa cuenta con un organigrama definido.

Tabla n°46

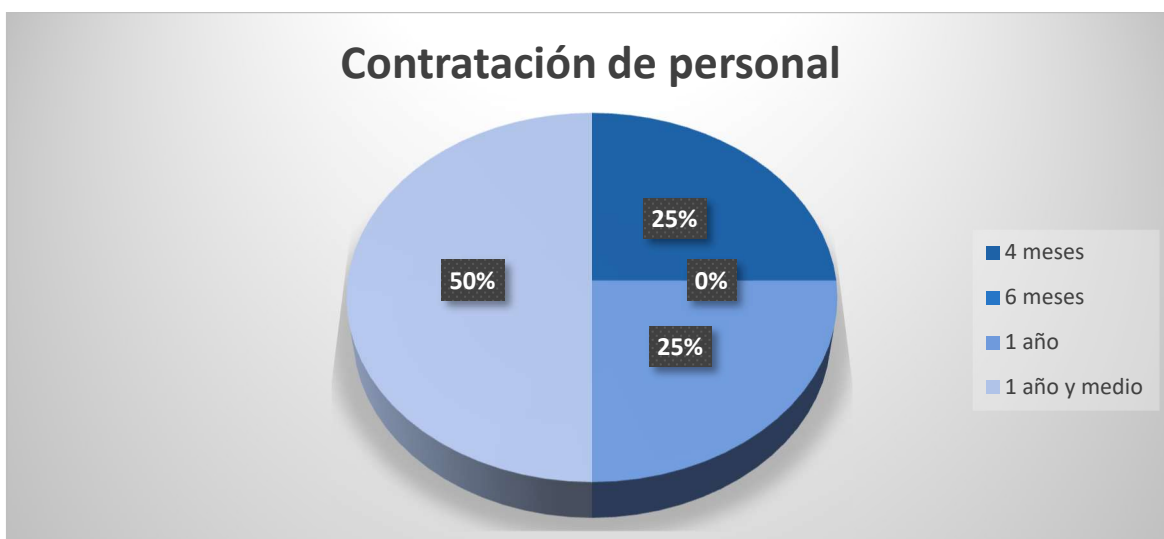
¿Cada cuánto contratan personal?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
4 meses	1	25%
6 meses	0	0%
1 año	1	25%
1 año y medio	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°45

¿Cada cuánto contratan personal?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los datos representados en el gráfico n°46 indica que un 50% de los entrevistados dicen que, en la empresa, la contratación de personal se hace cada año y medio. Por otro lado, un 25% dice que se realiza cada año, y otro 25% que se realiza cada cuatro meses.

Tabla n°47

¿Tienen planes a futuro de expandir el negocio?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°46

¿Tienen planes a futuro de expandir el negocio?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

La información representada en el gráfico n°47 dice que un 100% de los entrevistados afirman que la empresa el Mercado Siempre Verde, tienen planes de expandir el negocio en el futuro.

Tabla n°48

¿Conoce a sus competidores indirectos?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°47

¿Conoce a sus competidores indirectos?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

El 100% de los entrevistados afirman, tal como lo muestra el gráfico n°48, que la empresa el Mercado Siempre Verde tiene conocimiento de cuáles son los competidores indirectos de esta.

Tabla n°49

¿Les gustaría establecerse y posicionarse en otra zona, aparte de Mercedes Norte?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°48

¿Les gustaría establecerse y posicionarse en otra zona, aparte de Mercedes Norte?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según la información recolectada y representada en el gráfico n°49, el 100% de los entrevistados dicen a la empresa le gustaría posicionarse en otra zona, aparte de la actual zona en la que se localizan, en Mercedes Norte.

Tabla n°50

¿Utilizan algún criterio o un estándar para saber que los productos son orgánicos?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°49

¿Utilizan algún criterio o un estándar para saber que los productos son orgánicos?



Fuente: Elaboración propia, 2018

El gráfico n°50 representa la información recolectada de los entrevistados, quienes en un 100% afirman que la empresa el Mercado Siempre Verde, cuenta con un certificado para determinar que los productos son orgánicos.

Tabla n°51

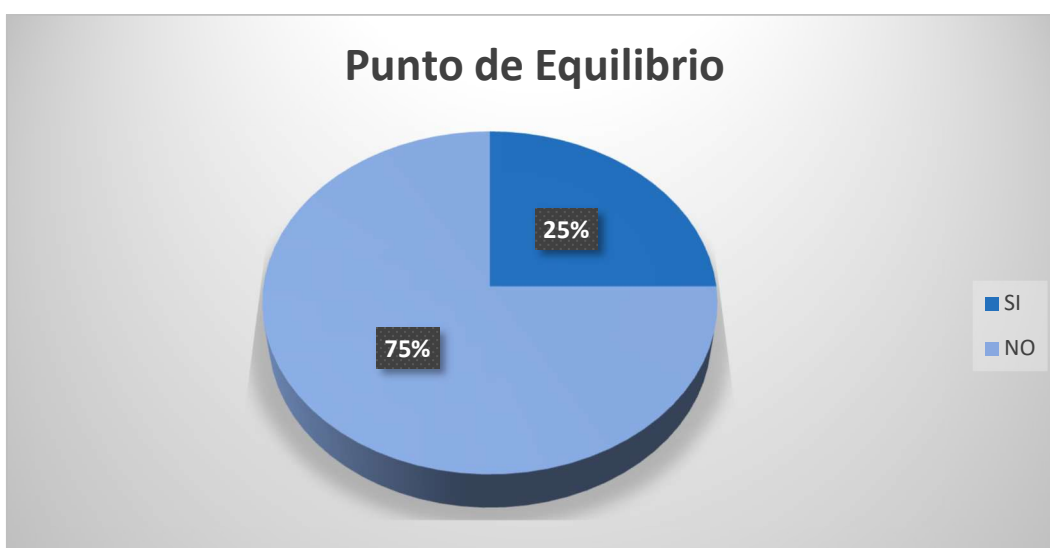
¿Sabes cuál es el punto de equilibrio al que deben llegar?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°50

¿Sabes cuál es el punto de equilibrio al que deben llegar?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

La información representada en el gráfico n°51, indica que un 75% de las personas entrevistadas dicen que la empresa el Mercado Siempre Verde, no han determinado el punto de equilibrio al que quiere llegar, y un 25% de los entrevistados dice que la empresa sí se ha establecido un punto de equilibrio.

Tabla n°52

¿Realiza algún método para realizar las proyecciones financieras?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°51

¿Realiza algún método para realizar las proyecciones financieras?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según los datos representados en el gráfico n°52, el 100% de los entrevistados afirma que la empresa utiliza método para realizar las proyecciones financieras de la misma.

Tabla n°53

¿Tienen algún control del índice de ventas?

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Gráfico n°52

¿Tienen algún control del índice de ventas?



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según la información contenida en el gráfico anterior, el 100% del personal de la empresa el Mercado Siempre Verde que fue entrevistado, afirma que la empresa tiene control sobre el índice de ventas de esta.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Gestión de Compras

- Se puede concluir que de acuerdo con la pregunta 2,5,6,7,9 y 11 de la encuesta, las maneras de realizar los controles de los productos a la hora de ser recepcionados antes de la compra, la empresa Siempre Verde no tiene muy en claro cómo realizar un control de compra. También desconocen el método de las 5s por lo que se puede implementar este sistema de indicador de bajo costo el cual podrá ayudar a la empresa a tener una mejoría a nivel general.

Además, no conocen muy bien lo que significa el *benchmarking* que es una ayuda para controlar, medir y comparar la competencia y así crear ventaja competitiva.

- Asimismo, existe un desconocimiento del método de PEPS O UEPS el cual sirve con el fin de dar a entender la importancia del registro e información contable y la valoración de los activos para una adecuada gestión de inventarios, ya que se ajustará en la forma que se dispone como ingresan y salen los productos. Las órdenes de repedido no funcionan de la mejor manera, existen problemas con los proveedores y tardan en dar una respuesta a la hora de hacer cambios de los productos, esto puede generar problemas para cumplir con la satisfacción del cliente por falta de un producto que no está disponible para la venta.
- No hay una evaluación específica del registro de sus proveedores, el que se puede conducir al desarrollo de prácticas colaborativas y puede lograr

disminuir los costos de la gestión de compras con lo que se obtendría tranquilidad y confianza.

Gestión de Operaciones

- De acuerdo con las preguntas 2,5 y 6 se concluye que, según el tipo de producto perecederos o no perecederos, el tiempo de caducidad en que se dañan los productos en la empresa Siempre Verde es variable, por lo cual se revisa diariamente los productos y se sustituyen los vencidos o los que se encuentran en malas condiciones para así garantizar un producto óptimo para el cliente. Por otro lado, los proveedores de la empresa Siempre Verde no garantizan una pronta respuesta a los problemas de calidad de los productos. Además, los proveedores no siempre cumplen con los tiempos de entrega pactados.

Distribución

- Basados en las preguntas 1,2,3,4,5,6 con respecto a la distribución, se concluye que la empresa Siempre Verde posee un medio de transporte propio, utiliza la red social *Facebook* para mostrar y promocionar sus productos. Además, la empresa no cuenta con una alianza estratégica con la que puede expandir su oportunidad de dar a conocer los productos, ni tampoco cuentan con ninguna aplicación móvil mediante la cual los clientes puedan realizar compras y envíos de sus productos.

Marketing y Ventas

- De acuerdo con las preguntas 2 y 9, se puede concluir que en la empresa Siempre Verde hay indecisión en cómo aplicar técnicas de venta y cómo pueden mejorar mediante otras técnicas adecuadas para el tipo de negocio, ya que están dispuestos a aprender nuevas técnicas. Así como también no se maneja con claridad las metas de ventas que se deben realizar, ya sean por día, semanales o mensuales por lo que es importante saber cuál es la meta de ventas que deben alcanzar para tener buenas utilidades.

Servicio

- Para la parte de servicio, según las respuestas 1,2 3, 4 ,5 y 6 se concluye que, si se atienden reclamos del cliente ante una posible insatisfacción, además, cuentan con el personal capacitado para poder vender los productos en el negocio y entienden lo que significa que son los productos orgánicos ya que eso es la razón de ser de la empresa y deben dar el ejemplo. Con base en los atributos más valorados por los clientes, se puede mencionar que el precio, la calidad del producto y la atención del cliente son indicadores que los clientes toman en cuenta. Por último, hay desconocimiento en la empresa Siempre Verde en cómo identificar la satisfacción del cliente mediante indicadores.

Innovación

- De acuerdo con las preguntas 1 y 2 de la encuesta se concluye que la empresa Siempre Verde desconoce la forma de implementar un plan de

innovación y cada cuánto tiempo deben hacerlo, ya sea mensual, trimestral o anual; además del enfoque con el que deben hacerlo, sea en los productos o en el servicio.

Administración General

- Con base en las respuestas a la pregunta 1 y 7 de administración general, se concluye que el organigrama en la empresa Siempre Verde no está identificado y no poseen uno, lo que es un punto importante que deben mejorar. Así también, con el punto de equilibrio que no lo conocen, además de no saber cuántas ventas se necesita para alcanzarlo, el punto de equilibrio es un indicador que dice que los ingresos son iguales a los costos, es decir, el punto en donde no existe utilidad ni pérdida.
- Se evidencia que, a falta de indicadores, la gestión administrativa no es eficiente ya que no tienen qué les avise o dé alerta para tomar acciones preventivas y no tanto correctivas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para la gestión de operaciones se recomienda, mediante la clasificación, el indicador de calidad y eficacia que permite detectar las deficiencias en etapas próximas a su origen, de los procesos y el cumplimiento de los objetivos y tareas que permiten alcanzarlos mejor y de manera rápida. En este caso, se va a medir si hay faltantes en el inventario (realizando un control y revisión de inventario semanal aplicando un mínimo de repedido) para evitar la falta de producto y tenerlos a tiempo para la venta. También se recomienda el indicador de mínimos de repedido mencionado anteriormente, (se establecen los mínimos de acuerdo con las estadísticas de venta de los productos), para lo cual se deben tener en cuenta factores tales como el tiempo de entrega de nuevos pedidos, de forma que el volumen de unidades se mantenga siempre dentro de los límites. Lo recomendable es asegurarse de hacer los pedidos antes de que el mínimo alcance el *stock*, así, ante un imprevisto, la empresa puede seguir manteniendo la calidad de su producto y servicio.

Otro indicador que se propone es el inventario de alta rotación que consiste en identificar cuáles son los productos que se venden más rápido, se determina dividiendo el costo de las mercancías vendidas entre el promedio de inventarios durante el periodo: $(\text{Coste mercancías vendidas} / \text{Promedio inventarios}) = N \text{ veces}$.

- Compra y ventas: se recomienda mediante la clasificación el indicador de eficiencia, porque se va a medir el tiempo de entrega que mide cuánto dura la mercadería en llegar y para cuándo está disponible para la venta. Esto puede funcionar llevando un control del tiempo que duran los proveedores en entregar los productos con la ayuda de una tabla con un control del tiempo con el proveedor, se compara y se agrega con el indicador de rotación de producto que indica cuáles productos se venden más y, por lo tanto, estos dos indicadores trabajan de la mano. Este proceso conllevará a la eficiencia de lograr obtener los productos en el menor tiempo posible, para así tener producto disponible para la venta.
- Mercadeo y ventas, mediante la clasificación del indicador de calidad y efectividad se van a mencionar aspectos que miden la eficiencia en la gestión de ventas y mercadeo, así como aspectos de rentabilidad en la parte de efectividad. Primero se evaluará cuantos clientes nuevos se hacen por mes y se hará un registro de ellos para ver si la empresa está surgiendo y dándose a conocer. Con respecto a medir si se pierden los clientes, se obtiene realizando un control de ventas recurrente por cliente, y esto es relacionado con un conteo sobre los clientes que más compran y cumple con ser leal a la empresa y así también se enfocan en los clientes que dejaron de comprar y a estos se les dará un seguimiento.

Otro indicador que se propone es medir el impacto de las promociones en las ventas normales, lo que se va a lograr, mediante la implementación de

promociones, por ejemplo: seleccionar un día de la semana y hacer una promoción específica de productos “viernes de feria” o “miércoles de carnes veganas” entonces se seleccionan productos como hortalizas, vegetales, frutas y carne vegana etc. Se pone en promoción 2x1 o a mitad de precio en esos días. Después sacando el promedio de ventas normales y las ventas en promoción se hace la comparación para ver el impacto de cuánto puede aumentar las ventas o si no hubo aumento después de la promoción o descuento realizado y así tener los resultados de ambas partes para medir el costo de la promoción con respecto la venta generada por la misma.

También, se recomienda el indicador de cuántas ventas se necesitan para alcanzar el punto de equilibrio; con el fin de proyectar las ventas. En términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en el que los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en el que no existe utilidad ni pérdida. La fórmula del punto de Equilibrio es:

$$P.E. = \frac{CF}{P - CV}$$

CF Costos fijos
P Precio unitario
CV Costos variables unitarios

- Para el servicio al cliente mediante la clasificación, se recomienda el indicador de competitividad y de calidad por que se mencionan aspectos que permiten alcanzar y mejorar una determinada posición en el mercado, así también se hablan de aspectos que evalúan la atención al cliente. Se propone para la satisfacción del cliente una encuesta, analizando las 4 P's (plaza, producto, precio y promoción) que serán evaluados en la encuesta, por ejemplo, en plaza se le pregunta cómo encontró el lugar (ubicación) y como visualizó el ambiente del lugar refiriéndose a si está en buenas condiciones, si es un lugar limpio y ordenado, etc. Para el producto, se determinará si son de buena calidad, orgánicos, con buena presentación y frescos. En el precio se evaluará si esta adecuado para los productos que ofrecen o no son adecuados para el producto que adquieran, que puedan sentir que vendan con precios elevados y, por último, en promoción, se evaluará si hay promociones cada cierto tiempo o en fechas especiales o en los productos de temporada. Con los resultados se tabulan y se sacan las inferencias de lo que se está haciendo bien o mal dentro de la empresa o bien llamar a un profesional de encuestas que pueda guiar a lo largo del proceso de creación de una encuesta personalizada de acuerdo con las necesidades.
- En la parte de innovación se propone, mediante la clasificación, el indicador de procesos por qué mide la calidad y el funcionamiento de las ideas innovadoras dándole seguimiento hasta su finalización. Se va a realizar mediante un sistema de recopilación de ideas nuevas (abriendo canales, por ejemplo: correo electrónico) con el objetivo de crear una idea creativa e

innovadora por mes, recogiendo ideas directamente del mercado en el que está enfocado el negocio, abriendo canales de recopilación de información usando un simple formulario de Google Docs o Survey Monkey, por ejemplo, Si esto se cumple cada mes, serían 12 ideas al año.

- Para el control de inventario, se propone el indicador de efectividad que evalúa los resultados logrados con los propuestos en este caso del inventario. Se propone un control de cantidad de productos vencidos versus compras, ventas y salidas del producto para llevar un control de inventario de baja rotación complementándolo con el sistema de PEPS para lograr sacar a la venta el producto más próximo a vencer, por medio de este sistema o método se sacaría el primer producto que entra al inventario de tal forma que se evitaría y controlaría los vencimientos algo que los proveedores gestionan muy lento y afecta al negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Álvarez, R., Paredes, L. y Arteaga, J. (2015) *Guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación en posgrado*. 1ª ed. México: Ed. Universidad Internacional.

Antúnez, V. y Ferrer, M. (2016) El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. RIPS, 15 (2):99-130

Barrantes, R. (2012). *Un camino al conocimiento*. 1ª ed. San José: Ed. Universidad Estatal a Distancia.

Bernal, C. (2010) *Metodología de la Investigación*. 3ª ed. Colombia: Ed. Pearson.

Calle, M. y Mendieta, M. (2011) *Estructura de la cadena de valor del cacao en el cantón Santa Rosa*. (Tesis inédita de maestría) Universidad de Cuenca. Cuenca-Ecuador.

González, L., Chinchilla, A., Guerra, G. y Jara, A. (2018) *Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*. 2ª ed. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

González, S. (2015) *Cadena de valor económico del vino de Baja California, México*. Estudios Fronterizos, nueva época, 16(32): 163-193

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Batista Lucio, P.; (2014). *Metodología de la Investigación*. 6^a ed. (pp. 37). México: Ed. McGraw Hill.

Lezama, C. (2014) *Indicadores de Gestión*. Recuperado de:
<http://www.ucipfg.com/Repositorio/MLGA/MLGA-03/semana2/indicadores-de-gestion.pdf>

Murillo, G. (2012) *Indicadores de Gestión*. Recuperado de:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

Pérez, C. (2016) *Los indicadores de Gestión*. Recuperado de:
<http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresde-gestion.pdf>

Quijada, C. (2017) *La importancia de los indicadores de desempeño en la gestión de una empresa*. Recuperado de: <https://esieduc.org/la-importancia-los-indicadores-desempeno-la-gestion-una-empresa/>

Sánchez, C. (2013) *La cadena de valor y su incidencia en la búsqueda de la competitividad de la Inmobiliaria NEYRESA*. (Tesis inédita de maestría)
Universidad Técnica de Ambato. Ambato-Ecuador.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A (2012) *Administración estratégica: teoría y casos*. 18^a ed. México: McGraw Hill.

Vergíu, J. (2013) *La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa de servicios*. Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial 16(1): 17-28

Recuperado de:

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v16_n1/pdf/a03v16n1.pdf

Wheelen, T. y Hunger, J. (2013) *Administración estratégica y política de negocios*. 13^a ed. México: Ed. Pearson Educación

ANEXOS

Cuestionario

Análisis de la cadena de valor de la microempresa Siempre Verde en Mercedes norte de Heredia.

ENTREVISTA 2018

CARÁCTER CONFIDENCIAL Y RESERVADO

Toda información proporcionada es confidencial y secreta. Los datos que usted consigne serán tratados bajo secreto estadístico, con el fin de efectuar un análisis interno dentro de la empresa. En ningún caso la información proporcionada será divulgada.

DATOS DEL ENTREVISTADO

Apellido:

Nombre:

Cargo:

DATOS DE LA EMPRESA

Empresa:

Dirección:

Teléfono:

Cantidad total de empleados:

GESTION DE COMPRAS

1. ¿Están definidos y establecidos los controles de los productos recepcionados a la hora de ser comprados?

SI NO

2. De ser afirmativo, ¿de qué manera se realizan los controles?

Precio unitario Por muestreo Cualitativo Cuantitativo Otro: _____

3. ¿Cuál medio de comunicación utiliza para hacer los pedidos de los productos a los proveedores y cuál piensa que tiene una mejor respuesta?

4. ¿Conoce el método de las 5s como metodología para desarrollar de manera óptima sus recursos?

5. ¿Existe alguna estrategia de compras a la hora de negociar con los proveedores?

SI NO

6. ¿Conocen el Benchmarking o comparación de precios, con el fin de controlar y medir a los competidores?

SI NO

7. ¿Qué método utilizan para el control de inventario PEPS o UEPS?

8. De ser afirmativo, ¿qué sistema utiliza para el control del inventario?

Administración de inventarios Software específico Excel Información contable Otro: _____

9. ¿Las ordenes de repedido funcionan de la mejor manera?

10. Las peticiones de compra, ¿se revisan y aprueban antes de ser adquiridos los productos por algún responsable?

11. ¿Tiene registro de sus proveedores, como los evalúa?

SI

NO

GESTION DE OPERACIONES

12. ¿Cree que el método de almacenamiento es el correcto para los productos que tienen?

SI

NO

13. ¿Cada cuánto tiempo se les daña el producto?

14. ¿Utiliza el escaneo de código de barras en su negocio?

15. ¿Como se encuentra la gestión del Stock de sus productos?

16. ¿Los proveedores le brinda un servicio satisfactorio a la hora de entregar los productos en el tiempo previsto y sin errores?

17. ¿Responde el proveedor prontamente a problemas de calidad de sus productos?

DISTRIBUCION

18. ¿Poseen algún medio de transporte para hacer llegar los productos al cliente?

SI

NO

19. ¿Cuentan con algún tipo de domicilio mediante una aplicación como por ejemplo Glovo o HugoApp?

20. ¿Organizan los productos de manera que se puedan identificar fácilmente, mediante secciones? Cite un ejemplo

21. ¿Le brinda al cliente un medio por el cual reciba información de una selección de productos o demostración de su existencia para mejorar o estimular el agrado hacia los mismos?

22. ¿Considera que los precios de los productos se ajusten perfectamente a la capacidad de compra del posible cliente?

23. ¿Cuentan con una alianza estratégica cuyo negocio no sea una competencia directa?

MARKETING Y VENTAS

24. ¿Tiene identificado el mercado al que se orienta?

25. ¿Considera que la técnica de venta es la mejor?

26. ¿Tiene identificados a los clientes?

SI NO

27. ¿Se han identificado necesidades y expectativas generales de los clientes?

28. ¿Invierten en campañas de mercadeo o publicidad, considera que es suficiente?

29. ¿Realiza publicidad de la empresa a través de algún medio o herramienta de comunicación?

SI NO

30. ¿Realizan ventas de sus productos a través de la página web?

SI NO

31. ¿Realizan algún tipo de promoción o descuento en sus productos?

32. ¿Tienen una meta de ventas ya sea semanal, mensual o por día?

33. ¿Considera que éste es un mercado que está surgiendo, con un buen futuro?

SERVICIO

34. ¿Se atienden reclamos del cliente?

SI NO

35. ¿Tienen el personal adecuado para poder vender los productos?

36. ¿El personal está capacitado y entienden lo que significan productos orgánicos?

37. ¿Cuáles son los atributos que son más valorados por los clientes?

Precio Calidad del producto Atención al cliente Otro: _____

38. ¿Se han definido indicadores que reflejen la satisfacción/insatisfacción del cliente?

SI NO

39. ¿Se emprenden acciones de mejora frente a la insatisfacción del cliente?

Innovación

40. ¿En los últimos años su empresa ha realizado un plan de innovación, cada cuanto tiempo lo hacen anual o semestral?

41. En caso afirmativo, ¿en qué?

Productos Servicios Procesos Productivos Gestión Organizacional

Otra: _____

42. ¿Manejan facturación electrónica?

SI NO

43. ¿Está dando resultados el sistema comercial que manejan?

44. ¿Considera que el sistema contable esta hecho a la medida para la empresa?

SI NO

Administración General

45. ¿La empresa tiene definido un organigrama?

SI NO

46. ¿Cada cuánto contratan personal?

4 meses

6 meses

1 año

47. ¿Tienen planes a futuro de expandir el negocio?

48. Conoce a sus competidores indirectos?

49. ¿Les gustaría establecerse y posicionarse en otra zona aparte de Mercedes Norte?

SI

NO

50. ¿Utilizan algún criterio o un estándar para saber que los productos son orgánicos?

SI

NO

En caso de marcar SI explique el porqué:

51. ¿Saben cuál es el punto de equilibrio al que deben llegar?

52. Realizan algún método para realizar las proyecciones financieras?

53. ¿Tienen algún control del índice de ventas?







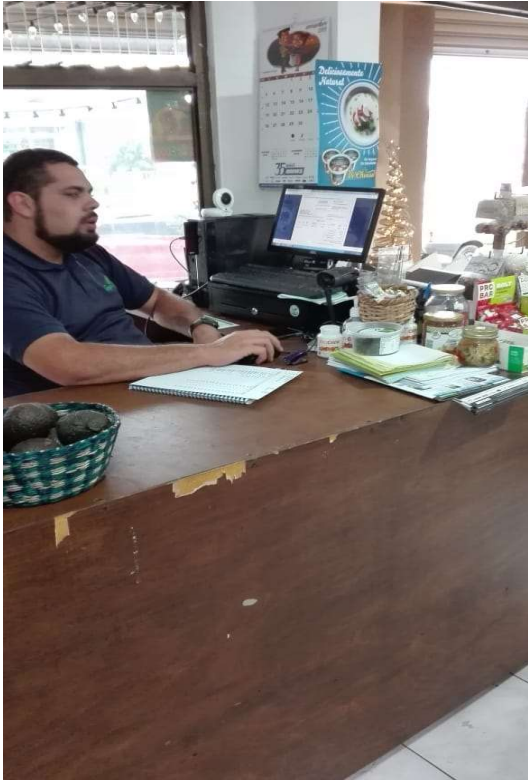












CARTA DEL TUTOR

Heredia, 30 de Noviembre del 2018

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Esteban López Delgado, cédula de identidad número 1-1613-0608, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado Propuesta de un sistema de indicadores para analizar la gestión de los recursos y mejora de la cadena de valor de la empresa "el mercado Siempre Verde" en la zona de Mercedes Norte en el tercer trimestre del 2018, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato.


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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	15%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	28%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	18%
	TOTAL		91%

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

Atentamente:


Nombre Sergio Chacon Nishi
Cédula identidad N.... 108480930
Carné Colegio Profesional N.... 38245

CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA

CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Maritza Castellón Alvarado, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, presentada por el estudiante **Esteban López Delgado** céd 1-1613-0608, titulada **"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA ANALIZAR LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS INTERNOS Y MEJORA DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA "EL MERCADO SIEMPRE VERDE" EN LA ZONA DE MERCEDES NORTE DE HEREDIA EN EL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2018."**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente en la Ciudad de Heredia, el día 21 de Diciembre de 2018.

Atentamente,



Maritza Castellón Alvarado
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0862-0937

11 de enero del 2019

Señores
Comisión de Trabajos Finales de Graduación
Universidad Hispanoamericana
Carrera de Administración de Empresas

Estimados señores:

Yo Noel Molina Blanco, cédula ocho cero cuarenta y seis cero quinientos ochenta y siete, vecino de San Juan de Tibás, de profesión Licenciado en Filología clásica, y que cuento con conocimientos y experiencia en revisión filológica de textos, doy fe de haber revisado el trabajo final de graduación del sustentante Esteban López Delgado, titulado, "Propuesta de un sistema de indicadores para analizar la gestión de los recursos internos y mejora de la cadena de valor de la empresa "El Mercado Siempre Verde" en la zona de Mercedes Norte de Heredia en el tercer cuatrimestre del 2018.", para optar por el grado de Bachillerato en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia.

Después de la revisión y corrección de la estudiante, considero que el Informe del Trabajo Final de Graduación indicado anteriormente, cuenta con la revisión y corrección filológica en aspectos fundamentales que lo hacen apto para ser presentado al proceso de evaluación de los Trabajos Finales de Graduación en el nivel de Bachillerato.

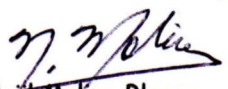
Quedo a su disposición para cualquier consulta en:

Email: noelmolina16@hotmail.com

Teléfono celular: 84199224

Carné Colypro 57465

De ustedes muy atentamente,


Noel Molina Blanco
Carné Colypro 57465

DECLARACIÓN JURADA

Yo Esteban López Delgado, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1613-0608 egresado de la carrera de Administración de negocios con énfasis en Gerencia 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 Bachillerato, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Propuesta de un sistema de indicadores para analizar la gestión de los recursos internos y mejora de la cadena de valor de la empresa "el mercado Siempre Verde" en la zona de mercedes norte de Heredia en el tercer trimestre del 2018.

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 treinta días del mes de noviembre del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula 1-1613-0608