

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS,
ÉNFASIS EN GERENCIA**

*Tesis para optar por el grado académico de
licenciatura en Administración de Negocios con
énfasis en Gerencia*

**ESTUDIO PARA DEFINIR LA GESTIÓN DE
LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA
POLYCENTER S.A EN HEREDIA DE
ACUERDO CON SU ESTRATEGIA
COMPETITIVA GENÉRICA EN COSTA
RICA DURANTE EL PRIMER
CUATRIMESTRE 2023.**

DANIELA ARAYA PERALTA

Enero, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
AGRADECIMIENTOS	8
DEDICATORIA	9
RESUMEN	10
ABSTRACT	13
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales	17
1.1.2 Delimitación del problema	27
1.1.3 Justificación	29
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	31
1.3 OBJETIVOS	31
1.3.1 Objetivo general	31
1.3.2 Objetivos específicos	31
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	32
2.1 MARCO TEÓRICO	33
2.1.1 Modelo Cadena de Valor	33
2.1.1.1 Actividades Primarias.	34
2.1.1.2 Actividades de apoyo	35
2.1.2 Las estrategias genéricas de Michael Porter	36
2.1.3 Modelos para medir parcialmente el desempeño de la gestión de la cadena de valor	37
2.2 MARCO CONCEPTUAL	38
2.2.1 Estrategias competitivas genéricas	38
2.2.1.1 Enfoque	39
2.2.2.7 Aspectos positivos	50
2.3 MARCO CONTEXTUAL	58
2.3.1 Reseña histórica	58
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	60
3.1 ENFOQUE	61

3.1.1	Enfoque cuantitativo	61
3.1.2	Enfoque cualitativo	62
3.1.3	Enfoque mixto.....	62
3.2	ALCANCE.....	63
3.2.1	Exploratorio	63
3.2.2	Descriptivo.....	64
3.2.3	Correlacional.....	64
3.2.4	Explicativo o causal	65
3.3	DISEÑO.....	66
3.3.1	Diseños cualitativos	66
3.3.1.1	Teoría Fundamentalada.....	66
3.3.1.2	Narrativo	66
3.3.1.3	Hermenéutico	67
3.3.1.4	Biográfico	68
3.3.1.5	Estudio de casos	68
3.3.1.6	Fenomenológico.....	68
3.3.1.7	Etnográfico.....	69
3.3.1.7	Investigación-acción	69
3.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO	70
3.4.1	Población	70
3.4.2	Tipo de muestra.....	71
3.4.3	Criterios de inclusión y exclusión	72
3.4.4	Consideraciones éticas	72
3.5	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	73
3.5.1	Fuentes de información	73
3.5.1.1	Fuentes primarias	73
3.5.1.2	Fuentes secundarias.....	74
3.6	VARIABLES O CATEGORÍAS	74
3.6.1	Definición, operacionalización e instrumentación de las variables y unidades de análisis	74
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE DATOS	77
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		78
4.1	IDENTIFICAR EL ESTADO SITUACIÓN DE LA EMPRESA POLYCENTER S.A EN HEREDIA POR MEDIO DE LA MATRIZ DE FODA PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA EN COSTA RICA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.	79

4.1.1 Variables del FODA.....	79
4.1.1.1 Variables del FODA- Externas.....	79
4.1.1.2 Variables del FODA- Internas.....	82
4.1.2 Tipo de estrategia	83
4.2.1 Variables internas y externas del FODA	88
4.2.1.1 Cuadrantes FO, DO, FA, DA	88
4.3.1 Actividades Primarias	92
4.3.1.1 Logística interna.....	93
4.3.1.2 Producción.	93
4.3.1.3 Logística Externa	95
4.3.1.4 Marketing y ventas.....	96
4.3.1.5 Servicio post venta	96
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	101
5.1 IDENTIFICAR EL ESTADO SITUACIÓN DE LA EMPRESA POLYCENTER S.A EN HEREDIA POR MEDIO DE LA MATRIZ DE FODA PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA EN COSTA RICA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.	102
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	116
Y RECOMENDACIONES	116
6.1 CONCLUSIONES	117
6.1.1 IDENTIFICAR EL ESTADO SITUACIÓN DE LA EMPRESA POLYCENTER S.A EN HEREDIA POR MEDIO DE LA MATRIZ DE FODA PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA EN COSTA RICA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.....	117
6.1.2 RELACIONAR EL RESULTADO DEL CUADRANTE DE LA MATRIZ DE FODA CON UNA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA POLYCENTER HEREDIA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.....	119
6.2 LIMITANTES	124
6.3 RECOMENDACIONES	125
CAPÍTULO VII: PROPUESTA	132
7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	133
7.2 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ 133	
7.3 OBJETIVO GENERAL	133
7.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	133
7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLE.....	134
7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN	140

7.6	FASES DE LA PROPUESTA	143
7.7	REFERENCIAS.....	153
	REFERENCIAS	155
	ANEXOS	159
	Anexo 1. Guía de entrevista.....	160
	- Variables del FODA- Externas	160
	- Variables del FODA- Internas	160
	Anexo 2. Declaración jurada.....	165
	Anexo 4. Carta de aprobación del Tutor	170
	Anexo 5. Carta de aprobación del lector	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2 Población distribuida por departamentos.....	71
Tabla 3 Criterios de inclusión y de exclusión.....	72
Tabla 4 Cuadro de operacionalización de las variables.....	74
Tabla 5 Cronograma de actividades.....	134
Tabla 6 Presupuesto.....	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Actividades de la cadena de valor	34
Figura 2 Ventaja estratégica.....	37
Figura 3 Ubicación Polycenter S.A	58

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la bendición de permitirme culminar con éxito esta meta académica.

A mi familia, por su amor y comprensión.

*A mi mamá Zoraida Peralta Chaves, gracias por estar siempre para mí, por ser mi ejemplo,
mi soporte y apoyo incondicional.*

*A André Castillo Barquero por inspirarme, por sus consejos y por impulsarme a dar
siempre lo mejor.*

*Mi profundo agradecimiento a mi tutor Seir Chacón Achí, por su guía, motivación y aportes
invaluables que me servirán para toda la vida.*

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a Dios por bendecirme en cada paso que doy y

permitirme cumplir con éxito este objetivo.

Con mucho cariño lo dedico a mi madre, quien ha sido mi apoyo incondicional, mi

inspiración para seguir adelante, gracias por tu dedicación y amor.

Y a mis hermanos, gracias por siempre creer en mí y motivarme a dar lo mejor.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general analizar los factores que determinan la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica en CR durante el primer cuatrimestre 2023.

La incidencia de una cadena de valor es de gran relevancia ya que va a describir la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasando por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores y su disposición finales después de su uso.

Por tal razón se van a analizar en la presente investigación los factores que van a determinar la estrategia competitiva genérica de Polycenter S.A; lo que le permitirá conseguir un modelo empresarial para sobrevivir en el mercado a largo plazo. Como parte de estas estrategias, se someterán a estudio; liderazgo en costes, diferenciación y enfoque en actividades tales como el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final de la empresa.

Así mismo con esta investigación se identificará el estado situacional de la empresa por medio de la matriz FODA; analizando las cuatro variables principales; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto con el fin de proponer acciones y estrategias para el beneficio de la organización; lo cual también ayudará a esclarecer el panorama de esta y determinar las condiciones de operación reales.

Con el desarrollo se denotará como las limitaciones económicas han afectado de manera directa la planificación de las metas y por ende la gestión estratégica; esto conllevando

a incrementar la relevancia y urgencia de mejorar la organización y establecer una cadena de valor que examine en profundidad las actividades de la compañía para entender sus costes, fuentes actuales y ventaja competitiva. Generando la necesidad de incrementar una herramienta para optimizar los procesos de manera eficiente, incrementar la producción y fidelizar a los clientes.

No obstante, la incidencia del resultado del cuadrante de la matriz de FODA es muy importante para identificar todos aquellos elementos que pueden estar afectando al rendimiento de Polycenter S.A y el tenerlos esquematizados en una matriz puede ayudar a compararlos entre sí para entender cómo se complementan y contrarrestan entre ellos; además, con este análisis se definirá la ventaja competitiva de la empresa.

La presente investigación ayudará a elaborar un plan de acción efectivo y funcional para para Polycenter S,A; donde el mismo ayude a la empresa a adaptarse a los cambios; así mismo determinar qué factores han llegado a crear problemas debido a una incorrecta gestión estratégica, provocando problemas de insatisfacción de las necesidades y las demandas de los clientes con la agilidad requerida; aumentando así los costos, afectando la calidad y el grado de satisfacción de los clientes; aunado a climas organizacionales decadentes para la satisfacción laboral.

La investigación se realiza bajo el enfoque de investigación mixto ya que se espera obtener información numérica estadística para dar respuesta a los objetivos de la investigación mediante el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio; así mismo se obtendrá información por medio de entrevistas lo cual

ayudará a obtener una visión más integral para dar mayor nivel de profundidad a la investigación.

Una vez finalizada la investigación, se generan una serie de conclusiones que permiten afirmar que mediante el correcto estudio se puede llegar a definir la gestión de la cadena de valor para la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo a su estrategia competitiva genérica; así mismo mediante un correcto seguimiento, monitoreo y gestión de los de los eslabones de la cadena de valor se pueden llegar a optimizar los procesos, se generaran oportunidades de mejora en los diferentes procesos de la empresa, así como también la reducción de costes y la fidelización de clientes.

Por último se brindará una propuesta que permitirá determinar el correcto manejo de la gestión de la cadena de valor para la empresa Polycenter S.A, generando liderazgo de costos, en la cual el objetivo es convertirse en el proveedor de menor costo en el mercado y con una diferenciación, en cuanto a ventaja competitiva; misma que se va obtener al ofrecer productos y servicios únicos y altamente especializados; lo anterior para dar frente a tal escenario y con ello definir ventajas competitivas que ayuden a brindar continuidad de manera eficiente.

Palabras claves: Cadena de valor, estrategia competitiva, modelo empresarial, plan de acción, clima organizacional.

ABSTRACT

The present investigation has as general objective to analyze the factors that determine the management of the value chain of the company Polycenter S.A in Heredia according to its generic competitive strategy in Costa Rica during the first quarter of 2023.

The incidence of a value chain is of great relevance since it will describe the range of activities required to carry out a product or service from its conception, going through the intermediate phases of production and delivery to final consumers. and its final disposal after use.

For this reason, the factors that will determine the generic competitive strategy of Polycenter S.A. will be analyzed in the present investigation, which will allow you to achieve a business model to survive in the market in the long term. As part of these strategies, they will be submitted to study; leadership in costs, differentiation and focus on activities such as design, production, marketing, distribution, and support services until reaching the final consumer of the company.

Likewise, with this investigation, the situational state of the company will be identified through the FODA matrix; analyzing the four main variables; strengths, opportunities, weaknesses, and threats, this to propose actions and strategies for the benefit of the organization; which will also help to clarify the panorama of the same and determine the real operating conditions.

With the development it will be denoted how the economic limitations have directly affected the planning of the goals and therefore the strategic management; This leads to

increasing the relevance and urgency of improving the organization and establishing a value chain that examines the company's activities in depth to understand its costs, current sources and competitive advantage. Generating the need to increase a tool to optimize processes efficiently, increase production and customer loyalty.

However, the incidence of the result of the quadrant of the SWOT matrix is very important to identify all those elements that may be affecting the performance of Polycenter S.A and having them outlined in a matrix can help to compare them with each other to understand how they complement each other, and they counter each other; In addition, with this this analysis the competitive advantage of the company will be defined.

This research will help to develop an effective and functional action plan for Polycenter S.A; where it helps the company to adapt to changes; likewise determine what factors have come to create problems due to incorrect strategic management, causing problems of dissatisfaction with the needs and demands of customers with the required agility; thus, increasing costs, affecting the quality and degree of customer satisfaction; coupled with decadent organizational climates for job satisfaction.

The research is carried out under the mixed research approach since it is expected to obtain statistical numerical information to respond to the research objectives through the analysis and interpretation of data, numbers, indicators, and statistics associated with the object of study; Likewise, information will be obtained through interviews, which will help to obtain a more comprehensive vision to give a greater level of depth to the investigation.

Once the investigation is finished, a series of conclusions are generated that allow us to affirm that through the correct study it is possible to define the management of the value chain for the company Polycenter S.A in Heredia according to its generic competitive strategy; Likewise, through proper follow-up, monitoring and management of the links in the value chain, processes can be optimized, opportunities for improvement will be generated in the different processes of the company, as well as cost reduction and improvement. customer loyalty.

Finally, a proposal will be provided that will determine the correct management of the value chain management for the company Polycenter S.A, generating cost leadership, in which the objective is to become the lowest cost provider in the market and with a differentiation, in terms of competitive advantage; same that will be obtained by offering unique and highly specialized products and services; the foregoing to face such a scenario and thereby define competitive advantages that help provide continuity efficiently.

Keywords: Value chain, competitive strategy, business model, action plan, organizational climate.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Los antecedentes del problema de estudio buscan destacar investigaciones previas y relevantes en relación con el objeto de esta investigación.

En la investigación realizada por Jesse Benjamín Trace, 2019 de la Universidad de Costa Rica, titulada: *Análisis de Sostenibilidad de la Cadena de Valor de una Empresa Social Agroforestal de América*, en el año 2019; el autor en su análisis indica que la cadena de valor es lo que se gerencia en una empresa e incluye la totalidad de procesos que generan y producen el valor en un negocio, en primer lugar; para el cliente y luego con pertinencia, el valor agregado económico para la empresa. Lo más importante en ella es que su punto de partida siempre es el cliente y ello traza el enfoque integral de una organización hacia ellos y hacia el mercado. (Trace, 2019)

De los resultados obtenidos el autor concluyó que la cadena de valor puede ser evaluada con la percepción de los clientes, ya que estos son quienes viven el servicio ofrecido por la organización, y este será coherente siempre y cuando los factores de competitividad presentes a lo largo y ancho de la organización se manifiesten como ventajas comparativas. (Trace, 2019)

Así mismo concluye el autor que con una formulación congruente en servicio, ventas y marketing se va a exigir a la empresa que todas las estrategias se monten sobre la misión del servicio y de cada uno de los factores de competitividad, tanto estrategias ofensivas como defensivas, que van desde las de refuerzo en las actividades internas, hasta las propuestas de las actividades externas por ejecutar. Es por ello la importancia del conocimiento

organizacional, análisis situacional y del entorno, determinar factores claves de éxito, e identificar claramente las debilidades y fortalezas; esto es posible con la definición e implantación de la cadena de valor y avanzar en sus lineamientos. (Trace, 2019)

En la tesis denominada *Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán, año 2019; de la Universidad Peruana de Ciencias aplicadas Lara Baldeón* la autora analiza la eficiencia de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno al mercado alemán.

La población del estudio estuvo conformada por 12 empresas y se contó con la colaboración de todas ellas quienes brindaron sus conocimientos en el proceso de exportaciones de quinua. Para identificar los principales factores que generaron una deficiente cadena de valor se realizó una investigación mixta. (Baldeón, 2019)

La investigación fue, por un lado, cualitativa con entrevistas a profundidad; por otro lado, cuantitativa con encuestas conformadas por 27 preguntas a 47 participantes. Con ello, se obtuvo como conclusión que deben mejorar para ser competitivos en el mercado alemán. (Baldeón, 2019)

Además, deben ser competitivos ya que obligan a cambiar la manera de diseñar las cadenas de suministro, la manera de gestionarlas, cómo planearlas, cómo conducir las para evolucionar a las características de sus niveles altos. (Baldeón, 2019)

Otras de las conclusiones que menciona la autora es que la gestión de la cadena de suministro está influenciada por cambios rápidos que tienen que ser absorbidos por las

organizaciones para enfrentarse al mundo competitivo, que obligan cambiar la manera de diseñar las cadenas de suministro, la manera de gestionarlas, cómo planearlas, cómo conducir las para evolucionar a las características de sus niveles altos. Además, la autora describe que la gestión de la cadena de suministro está influenciada por cambios rápidos que tienen que ser absorbidos por las organizaciones para enfrentarse al mundo. (Baldeón, 2019)

Así mismo menciona como conclusión que la colaboración entre empresas y el compartir información entre los proveedores y clientes dentro de la cadena de suministro, es una tendencia que se está observando en las organizaciones encuestadas como característica clave en la evolución de la cadena de suministro. (Baldeón, 2019)

Los autores José Luis Aguinaga y Karen Rojas en su tesis *Cadena de valor y el incremento del nivel de ventas en la empresa de cerámicos Lambayeque* para la Universidad Señor de Sipán (Perú) en el año 2018.

Tenía como objetivos proponer el modelo de cadena de valor para incrementar el nivel de ventas en la empresa de Cerámicos Lambayeque SAC en la ciudad de Chiclayo 2018; así mismo diagnosticar el modelo de la cadena de valor en la empresa y diagnosticar el nivel de ventas actuales para proyectar el diseño de los servicios de posventa de la cadena de valor; otro de sus objetivos en su tesis fue identificar factores clave en el proceso de la gestión administrativa en la empresa de Cerámicos Lambayeque SAC y diseñar un plan de mejora de la cadena de valor (José Luis Aguinaga; Karen Rojas, 2018)

La metodología que se utilizó en esta investigación fue cualitativa, los datos se recabaron mediante una encuesta.

Conclusiones:

Los autores concluyen que en la empresa de Cerámicos Lambayeque SAC, existe un modelo de gestión de procesos que no le otorgan valor al producto final; es decir, sus productos no tienen una diferenciación exclusiva en relación con los competidores. (José Luis Aguinaga; Karen Rojas, 2018)

Así mismo concluyen que en la empresa, existe un alto nivel de satisfacción en relación con las ventas que se realizan, pero se podría hacer una proyección mayor a la actual mejorando su cadena de valor; sin embargo, el servicio de postventa no se encuentra bien definido en la percepción de valor por parte del cliente, aunque existe competencia que puede convertir a la empresa en eficiente de implementarse en su totalidad dicha estrategia. (José Luis Aguinaga; Karen Rojas, 2018)

En la empresa de Cerámicos Lambayeque SAC, se observó que el proceso logístico (distribución física) que tiene ésta hace que se genere retrasos (tiempo), por ende, pérdidas de recursos físicos y económicos.

Concluyen además que, en la empresa, se requiere implementar un proceso de análisis de la cadena de valor a través de un plan de mejora adaptado a la empresa. (José Luis Aguinaga; Karen Rojas, 2018)

Rita Nataly Castro Saavedra en la ciudad de Chiclayo-Perú con su tesis titulada *Análisis de la cadena de valor en la gestión empresarial para diseñar estrategias en la I. E. P. "LUNA SCHOOL" en el periodo 2017-2018*, La investigación tuvo como objetivo analizar

la cadena de valor en la gestión empresarial para diseñar estrategias en la Institución Educativa Particular LUNA SCHOOL 2017 y 2018.

Fue bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, y se basó en el análisis de la situación financiera de la institución educativa, su diseño fue no experimental ya que no hubo manipulación de variables en el desarrollo, además se utilizó técnicas de entrevista, observación y análisis. (Castro , 2017-2018)

Después de analizarse la cadena de valor actual en la gestión empresarial de la institución educativa, se llegó a la conclusión que se deberá trabajar con más personal perenne porque ayuda a que la institución capte más clientes, ya que los padres están dispuestos a pagar más mensualidad por más servicios, respecto a los elementos de la gestión empresarial, los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores, muestran que la I.E.P LUNA SCHOOL tiene buena gestión ya que la mayoría se inclinó entre el nivel “regular” y “bueno”. Por lo tanto, se implementaron estrategias para aumentar dicho valor de la empresa. (Castro , 2017-2018).

En la investigación realizada por la autora Tatiana Jackeline Velasco Vaicilla para la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador en 2017; se planteó investigar *la cadena de valor como Herramienta de Gestión Empresarial en el sector de consumo masivo en el Cantón Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador.*

La investigación se enfocó en uno de los sectores más representativos de la economía local y nacional, como es el dedicado a la comercialización de productos de consumo masivo; en un área altamente competitiva debido a la cantidad de empresas que lo conforman y a la

demanda elevada de estos bienes. Este trabajo de investigación se desarrolló debido a que las empresas de ese sector requerían de la implementación de estrategias que impulsarán su crecimiento y mejorarán su competitividad, por lo cual esas acciones se plantearon y ejecutaron entorno a cada elemento inmerso en la cadena de valor; como el control de inventarios, la capacitación del personal, los niveles de satisfacción del cliente y los criterios para adquirir la mercadería adecuada para los consumidores, las mismas que se establecen examinando cada ámbito de la empresa (Velasco, 2017)

Además, la investigadora plantea una propuesta basada en la cadena de valor, donde se presentan una serie de estrategias que pueden impulsar los niveles competitivos y el desarrollo de las empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo, además de la implementación de planes de acción para cada estrategia.

A manera de conclusiones la autora indica que en las empresas del sector existen falencias referentes al uso de técnicas de almacenamiento, debido a su inadecuada aplicación al momento de distribuir y ordenar la mercadería en base a sus diferentes técnicas como lo son: en pallets, estanterías, y apilamientos. (Velasco, 2017)

Otra de sus conclusiones fue que la rotación de inventarios de las empresas del sector no es la adecuada, debido a la deficiente implementación de estrategias de ventas, lo que se ve reflejado en la baja rotación de la mercadería, generándoles un mayor costo de mantenimiento y posiblemente sus productos lleguen a caducarse. (Velasco, 2017)

En el artículo de investigación *Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la asociación de productores agropecuarios para exportación y diversificación de productos* en el periodo 2016-2017 de la Universidad Católica del Ecuador.

La autora Julia Victoria Costa Rico se planteó analizar tanto la eficacia operativa como la estrategia ya que menciona que ambas son esenciales para conseguir grandes resultados, la primera consiste en realizar actividades similares mejor que los rivales. Así mismo en la presente investigación se planteó el siguiente objetivo general: identificar la ventaja competitiva de la Asociación de Productores Agropecuarios, a través de las cinco fuerzas de Porter con el fin de que se sugieran nuevos mercados y productos. (Rico, 2016-2017)

La fuerza propuesta por Porter en relación con la amenaza por la presencia de nuevos competidores está presente; sin embargo, el riesgo de que ingresen nuevos competidores como lo menciona Porter dependerá en gran medida de las barreras actuales contra la entrada (pudiendo anotar al mercado como la principal barrera existente) y también de las represarías por parte de las empresas ya establecidas. (Rico, 2016-2017)

A manera de conclusión la autora determina que la asociación si cuenta con una ventaja competitiva, que tiene que ser direccionada en una forma más técnica para mejorar su rentabilidad y su estructura como empresa. En la Asociación de Productores Agropecuarios las 5 fuerzas productivas de Porter determinan una ventaja competitiva con un valor relativo de medio, lo que permite diseñar una estrategia adecuada y competitiva. (Rico, 2016-2017)

La autora Ana María Rojas Galarza en Quito, Ecuador, año 2014 con su tesis titulada *Análisis y mejoramiento de los procesos de la cadena de valor en empresas de diseño*

industrial e implementaciones publicitarias, donde el tipo de investigación fue cuantitativo y descriptivo, obteniendo como conclusión que la cadena de valor encontrada no desarrolla estrategias que permitan que el producto sea competitivo debido a que distribuye inapropiadamente sus costos en sus diferentes eslabones, su mayor costo lo concentra en las operaciones lo cual no le permite destinar los suficientes recursos a otras actividades que son fuentes generadoras de valor.

La nueva cadena de valor estratégica determinada ha ido distribuyendo sus costos adecuadamente en todos en sus eslabones conformantes, siendo el marketing, abastecimiento y recursos humanos los costos principales; el costo total de la implementación de la nueva cadena de valor puede ser financiada por la empresa y otros bancos los cuales tienen líneas de financiamiento para la implementación de proyectos sostenibles e innovadores que además de un beneficio económico generen un impacto ambiental y social a nivel regional. (Rojas, 2014)

En la investigación realizada por Sindy Vanessa Mancilla, en 2013 de la Universidad del Valle, en Colombia titulada: *Propuesta de implementación de la cadena de valor y los costos de calidad en la elaboración de parámetros para la creación de ventajas competitivas en las microempresas metálicas ubicadas en la zona urbana de zarzal valle*, la autora analiza tres factores: Cadena de valor, ventajas competitivas y rentabilidad.

En su investigación se analiza la forma de identificar los conceptos y describir el funcionamiento en cuanto a la cadena de valor de las microempresas metálicas; así también en dicha investigación se estudió cómo medir la eficiencia, eficacia y efectividad de cada una de las actividades que conforman la cadena de valor, para poder identificar aquellas en las que se tiene ventajas competitivas y sin dejar de lado la utilización de los Costos de Calidad y la

Cadena de Valor como ventaja competitiva lo cual según el estudio contribuyen a alcanzar una óptima rentabilidad en las microempresas metálicas. (Mancilla, 2013)

El enfoque de esta investigación fue cuantitativo ya que se utilizaron técnicas estadísticas para observar la participación y tendencias de las respuestas a las preguntas de tipo cerrado, por lo tanto, se tabulo la información, se calcularon las frecuencias para consolidar la información y poder tener datos precisos en el momento de generar argumentos. (Mancilla, 2013)

Al analizar la información recopilada se obtuvo como resultados que la cadena de valor y los costos de calidad pueden ser utilizados como una herramienta estratégica de costos, que ayudara a las empresas a incrementar su productividad y el valor generado por las mismas, ya que se hacen más eficientes los procesos y se evitan costos innecesarios. En cuanto a los costos de calidad, estos son incurridos por todas las empresas, solo que en ocasiones no se tiene identificada su presencia y su efecto sobre la rentabilidad de estas, de ahí se origina la importancia de conocerlos y sobre todo de identificarlos. (Mancilla, 2013)

In the research carried out by Ana María Rojas Galarza, in 2014 at the Simón Bolívar Andean University, Ecuador, entitled *Analysis and improvement of value chain processes in industrial design companies and advertising implementations*; The author seeks to develop interest in companies linked to this industry, an analysis of both macro and micro factors that the appearance, the processes that compose it and the variables that intervene to establish a costing system that is manageable and that clarifies is proposed. the financial situation of the companies.

The main objective of this research was to identify and analyze the primary processes of the value chain in a general way and propose their improvement through a pilot applied in a company in the sector. It also sought to propose a costing system that would improve the projections of the company. (Rojas, 2014)

(Vergíu, 2013) Scientific Article: *The value chain as a management tool for a service company; article published in the research journal: industrial data.*

This article presents the value chain as a tool in which various factors are integrated to make decisions and thus determine the financial and economic situation of the company; The activities with the most problems or that present the greatest difficulties within the organization were obtained, special reference was made to the cost of the service. (Vergíu, 2013)

This document shows a matrix with the main factors that significantly influence value chains, and an approach has been made to this area due to both public and private initiatives that are intended to be promoted; in addition, reference is made to factors related to Corporate Social Responsibility. (Vergíu, 2013)

The purpose of this research project was to analyze the production value chain, in addition to demonstrating the workshops where they are made; In addition, it can be deduced that differentiation or low-cost strategies have not been used, and that family and workshop income and expenses are not separated. (Vergíu, 2013)

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se llevará a cabo en la empresa Polycenter S.A, ubicada en Barreal de Heredia, Costa Rica; en el I cuatrimestre 2023.

La principal variable de trascendencia que se desea estudiar son los factores que determinan la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica.

La problemática que rodea las distintas áreas de la empresa Polycenter S.A está relacionada con la falta gestión en cuanto a identificación, evaluación y mitigación de aquellos riesgos a los que se enfrenta su cadena de suministros; lo que ha que ha hecho de la empresa, y puntualmente de sus distintas áreas una estructura sumamente rígida, incapaz de satisfacer las necesidades y las demandas de sus clientes con la agilidad requerida.

Es de gran relevancia identificar el estado situacional de la empresa ya que va a describir la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasando por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición después de su uso.

Con el desarrollo se denotará como las limitaciones económicas han afectado de manera directa la planificación de las metas y por ende la gestión estratégica; esto conllevando a incrementar la relevancia y urgencia de mejorar la organización y establecer una cadena de valor que examine en profundidad las actividades de la compañía para entender sus costes, fuentes actuales y ventaja competitiva. Generando la necesidad de incrementar una

herramienta para optimizar los procesos de manera eficiente, incrementar la producción y fidelizar a los clientes.

La presente investigación tiene como referencia implementar un modelo de cadena de valor de Porter que permita incrementar el nivel de ventas, no se trata de implantar una nueva cadena de valor, sino de mejorar la que existió, la investigación no se enfocará solamente en una investigación de mercado, también tomamos se tomaran en cuenta los factores más importantes que rodean la empresa para que su desarrollo sea exitoso dependiendo de una buena administración.

Con la elaboración de este modelo de cadena de valor para incrementar las ventas de la empresa Polycenter S.A, se direcciona en realizar un análisis del medio interno como externo, el cual ayudará a dar varios lineamientos y estrategias para la toma de decisiones que influyan a mejorar el proceso del producto tanto en las actividades primarias y secundarias de la cadena.

Cabe también mencionar que, si una organización no cuenta con una óptima cadena de valor, este no propiciara una mejora competitiva en el mercado y se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios; por tal razón la presente investigación ayudará a elaborar un plan de acción efectivo y funcional para para Polycenter S.A; donde el mismo ayude a la empresa a adaptarse a los cambios.

Así mismo determinar qué factores han llegado a crear problemas debido a una incorrecta gestión estratégica, provocando problemas de insatisfacción de las necesidades y

las demandas de los clientes con la agilidad requerida; aumentando así los costos, afectando la calidad y el grado de satisfacción de los clientes; aunado a climas organizacionales decadentes para la satisfacción laboral.

1.1.3 Justificación

En la actualidad se ha comprobado que las empresas que logran el éxito son aquellas que desarrollan una cadena de valor optima, que sirve de guía para el logro de sus objetivos, permitiéndoles formular estrategias para alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Es por tal motivo que la investigación realizada en la empresa Polycenter S.A, está dirigida al diseño de un modelo de cadena de valor que ayude a incrementar el nivel de ventas de la misma, para mejorar su gestión administrativa.

La principal razón de esta investigación se sustenta en la existencia del problema en cuanto a la gestión de los factores que determinan la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica.

La utilidad que va a representar el desarrollo de esta investigación va relacionada con el hecho de demostrar que mediante el correcto seguimiento, monitoreo y gestión de la cadena de valor se puede obtener un alto nivel de satisfacción en relación con las ventas que se realizan en Polycenter S.A.

El presente plan de investigación está enfocado al estudio general de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A, ayudando a minimizar el margen de error en el proceso de elaboración, distribución y servicio postventa de los productos; teniendo como implicancia social que permitirá a los clientes externos (consumidores) e internos (proveedores) de la

organización que se beneficien, implicando prácticas donde se les ofrezca un mejor servicio para así cubrir la demanda insatisfecha que fue generada a causa de un mal manejo.

No se omite mencionar que la investigación busca estrategias que permitan la sostenibilidad y la explicación del comportamiento de la empresa Polycenter S.A en cuanto a la revolución industrial y la aceleración económica; por lo tanto, es que se pretende con el estudio diseñar una manera correcta de administrar los recursos de forma tal que se produzca mayor eficiencia en las operaciones de la empresa con valor añadido para los clientes.

Por otro lado mediante el conocimiento y aplicación del esquema de la cadena de valor y su utilización como una herramienta de análisis; se facilitará la comprensión de la estrategia de la empresa, esta estará en capacidad de no solo evadir los inconvenientes que se puedan presentar, sino que nos permitirá facilitar el proceso sistemático del análisis interno de Polycenter; identificar las fortalezas y debilidades desde una perspectiva estratégica por medio de la descomposición ordenada del conjunto de actividades de la empresa ayudando a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva.

Por lo tanto, el estar permanentemente buscando la calidad total y el observar en qué áreas de la empresa se está fallando para tomar las medidas correctivas apropiadas, se garantizará que la fabricación del producto cumpla satisfactoriamente con los requisitos preestablecidos del cliente, con el mínimo costo, contribuyendo así a maximizar los beneficios de la empresa y logrando mantenerse vigente en el mercado.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál debería ser la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores para determinar la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar el estado situación de la empresa Polycenter S.A en Heredia por medio de la matriz de FODA para determinar la estrategia genérica competitiva en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023.

Relacionar el resultado del cuadrante de la matriz de FODA con una estrategia genérica competitiva para la empresa Polycenter Heredia durante el primer cuatrimestre 2023.

Catalogar la gestión de cada uno de los eslabones de la cadena de valor relacionándolos con la estrategia genérica competitiva establecida para la empresa Polycenter Heredia durante el primer cuatrimestre 2023.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico que fundamenta esta investigación proporciona al lector una idea más clara acerca de este tema y su historia. Se encuentran en ella los conceptos básicos, complementarios y específicos acerca del tema para respaldar la investigación, considerando las apreciaciones de diferentes autores.

2.1.1 Modelo Cadena de Valor

El término de la cadena de valor fue introducido por (Porter M., 1982) como el análisis que describe las actividades realizadas por una organización. Estas actividades se enlazan en torno al análisis competitivo para determinar las fortalezas de la empresa. El análisis evalúa el valor que cada actividad agrega a cada producto o servicio que la organización realiza. La tesis de Porter argumenta que el conocer el valor que cada actividad del proceso agrega al producto terminal es una fuente de ventajas competitivas.

La cadena de valor de Porter incluye dos tipos de actividades: primarias y de soporte. Las actividades primarias son aquellas que atañen de manera directa la creación o entrega del producto o servicio, ellas son: logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo y ventas, y servicios. Las actividades de soporte son aquellas que ayudan a mejorar la efectividad y la eficiencia, las principales áreas de soporte de estas actividades son: procura, desarrollo tecnológico, gerencia de recursos humanos y tecnología, e infraestructura. (Porter, M. 2010)

Figura 1. Actividades de la cadena de valor



Fuente: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. M. Porter (1985)

2.1.1.1 Actividades Primarias.

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa. (Porter 1998)

Logística interna según (Porter, M. 2010) son todas actividades asociadas con recibo, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Operaciones son las actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

Logística externa son las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas,

manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y ventas son las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

Servicio. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajustes del producto. (Porter M., 1982)

2.1.1.2 Actividades de apoyo

Según (Porter, M. 2010) Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas que son:

Abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

Desarrollo de tecnología. Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso; la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas.

Infraestructura de la empresa consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. (Porter, M. 2010)

2.1.2 Las estrategias genéricas de Michael Porter

Según (Porter M., 1982) Una estrategia competitiva genérica es un conjunto de acciones ofensivas o defensivas que se ponen en marcha para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores. El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo, y redunde en una mayor rentabilidad.

(Porter M., 1982) describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado.

Liderar en costos supone para una empresa la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto.

Liderar en diferenciación implica generar un producto exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más.

El enfoque o segmentación tiene que ver con la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio. Con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo.

La intersección de estas variables puede graficarse en una matriz como la que copiamos a continuación. Cada cuadrante muestra una estrategia de competitividad distinta.

Figura 2 Ventaja estratégica



Fuente: Estrategias genéricas de Michael Porter

2.1.3 Modelos para medir parcialmente el desempeño de la gestión de la cadena de valor

2.1.3.1 Modelo de Gunasekaran (2001)

(Gunasekaran 2001) muestra y discute las diferentes medidas de rendimiento de la gestión de la cadena de suministro, proponen un modelo que le da imagen de cohesión para identificar lo que hay que medir y como se puede tratar.

El modelo se clasifica en los niveles: estratégicos, tácticos y operacionales. Los métricos también se dividen en: financiero y no financiero, de forma que se puede aplicar un método de costeo adecuado basado en el análisis de la actividad.

Este modelo considera la medición de los procesos de la cadena de suministros (planeación, recursos, producción, distribución) además sigue considerando los niveles: estratégicos, tácticos y operativos.

Evalúa una puntuación para priorizar cada métrica en tres niveles: alto, moderado y bajo para el nivel de importancia de las empresas seleccionadas en el estudio.

2.1.3.2 El modelo de Chan (2003)

(Chan 2003) Propone un método de medición del desempeño para contribuir al desarrollo de la gestión de la cadena de suministros en cinco procesos principales: el suministro, logística de entrada, fabricación, la logística de salida, mercadotecnia y ventas.

Este punto de vista sistemático está basado en los procesos para construir un modelo de rendimiento global para la gestión de la cadena de suministros.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Estrategias competitivas genéricas

Las empresas con la finalidad de conseguir mejores réditos empresariales deben buscar la estrategia competitiva que les permita superar el desempeño de los competidores y afrontar eficazmente las fuerzas propuestas (Porter 1985).

Una forma de enfrentar las cinco fuerzas o elementos de la competencia es a través de tres estrategias genéricas de gran eficacia que permiten mejorar el desempeño de la

competencia dentro de la industria, estas son el liderazgo global en costos, la diferenciación y el enfoque o concentración (Porter M., 1982).

Estos conceptos son de suma importancia en la investigación, ya que se estudiará acerca de cómo tomar medidas ofensivas o defensivas para encontrar una posición defendible en una industria, para poder afrontar con éxito las cinco fuerzas competitivas y de este modo conseguir un mayor rendimiento de las inversiones.

2.2.1.1 Enfoque

A diferencia de las otras estrategias que buscan llegar a sus objetivos en toda la industria, el enfoque se centra en ofrecer un excelente servicio a un mercado en particular. Esta estrategia se basa en que se puede llegar a dar una mejor atención a un segmento en específico que las empresas que compiten en mercados más extensos (Porter M., 1982).

Con el enfoque se obtiene rendimientos superiores al promedio en una determinada industria. A través de éste, existe una posición de costos bajos dentro de un mercado estratégico, determinando una gran diferenciación o ambas cosas. No se debe perder de vista que una concentración determinará la selección de los mercados menos vulnerables a sustitutos. (Porter 1985).

Este concepto es importante para la investigación ya que se profundizará en como el enfoque busca que la gestión administrativa, comercial y operativa de la empresa dirija sus esfuerzos hacia un solo objetivo, ya que la falta de enfoque tarde o temprano llevará a la empresa a perder competitividad y pone en riesgo su permanencia en el mercado.

2.2.1.2 Liderazgo en costo

La reducción en costos requiere una búsqueda rigurosa, basada en la experiencia que permita controlar los gastos fijos y variables, disminuir costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas y publicidad. Basándose la estrategia en mantener costos bajos frente a la competencia, sin descuidar ningún aspecto (Porter 1985).

Es importante mencionar que implementar una estrategia de costos bajos demandará una gran inversión, la misma que permitirá mantener la estrategia (Porter 1985).

Este concepto es importante para la investigación ya que se profundizará en el estudio de una empresa líder en la categoría de precios bajos y en cómo lograr esto con éxito sin recortar drásticamente los ingresos; es importante resaltar que una empresa debe reducir los costes en todas las demás áreas del negocio, como marketing, distribución y empaquetado para ello se estudiará la mejor manera de realizarlo.

2.2.1.3 Diferenciación

La estrategia de diferenciar un producto o servicio para que este se convierta en algo único en la industria se consigue a través de diferentes formas: tecnología, diseño o imagen de la marca, servicio, redes de distribución y características.

Hay que tomar en cuenta que al diferenciar un producto o servicio se está protegiendo de la competencia ya que se crea lealtad en los clientes y al mismo tiempo se disminuye la sensibilidad al precio (Porter M., 1982).

La lealtad de los consumidores crea una barrera de entrada que impide el ingreso de nuevos competidores y hace más difícil de superar las características especiales del producto.

Como dice Porter “La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentar al poder de los proveedores, aminora además el poder de los compradores ya que estos no disponen de opciones similares y por tanto son menos sensibles al precio” (Porter 1985).

La estrategia de diferenciación algunas veces dificulta participar activamente en el mercado, ya que la misma en si tiene una percepción de exclusividad que le impide ser compatible con ese tipo de presencia en el mercado.

El anterior concepto fundamenta el estudio ya que se va a profundizar como la empresa Polycenter puede llegar a destacar por encima de otras, aunque ofrezca un producto o servicio similar al de otros negocios en el mercado.

2.2.1.4 Segmentación:

Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico (Echevarría, 2015).

Este concepto es importante para la investigación ya que la segmentación de mercado está relacionada con lo que se pretende estudiar de la empresa Polycenter; engloba la estrategia de marketing que consiste en dividir al público de una marca o negocio en grupos más pequeños que se identifican por ciertas características que comparten entre sí. Se pretende además investigar como con una segmentación es más fácil dirigir esfuerzos de branding, ventas y seguimiento de forma personalizada.

2.2.1.5 Competidores potenciales

(Porter, M. 2010) en su audiolibro “Competidores potenciales” da un mensaje de cómo mirar a la industria en la que se compite y cómo pensar en aquello que genera rentabilidad para que una compañía pueda mejorar su posición y cómo debe ser observada su posición, introduciendo el concepto de cadena de valor donde ésta compite simplemente conduciendo muchas actividades como las de marketing, producción, servicios, etc.

Dicha cadena brinda un marco para comprender como compite una compañía con sus competidores para así afinar su posición dándole importancia al precio y el costo para determinar un rendimiento superior.

Este concepto es importante para la investigación ya que dará a conocer aquellos competidores potenciales que todavía no están dentro del mismo mercado que Polycenter; pero, si se puede convertir en competidor directo pues ofrece alternativas o innovaciones que pueden superar a tus productos o servicios

2.2.1.6 Competidores directos

De acuerdo con (Baena, Sánchez y Montaña Suárez, 2003) Son aquellas empresas que están dirigidas a exactamente el mismo segmento de mercado, misma audiencia e incluso se encuentran en tu misma zona.

Generalmente, los precios del producto o servicio serán también similares, y son la respuesta a un mismo problema o demanda.

Este concepto es importante para la investigación ya que se pretende estudiar aquellas empresas que están dirigidas a exactamente al mismo segmento de mercado que Polycenter, misma audiencia e incluso se encuentran en la misma zona.

2.2.1.7 Cliente

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (American Marketing Association 2003)).

Según el Diccionario de (Marketing, de Cultural S. A. 2005) encontramos que "cliente" es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles.

Resulta la parte de la población más importante de la compañía. Según el libro de "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente? (2003)" se menciona lo siguiente: "La palabra cliente proviene del griego 20 antiguo y hace referencia a la persona que depende de. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer" satisfacción en el trabajo designa "la actitud general del individuo hacia su trabajo". (Pág65).

Este concepto es trascendental en la investigación ya que es el cliente uno de los factores más importante para la empresa, porque son sus acciones las que influyen en el éxito de cualquier organización. Sin clientes, las empresas no tienen razón de existir, ya que su

principal objetivo es satisfacer una necesidad o solucionar un problema de un grupo de personas.

2.2.1.8 Proveedor

(Kaplan y Norton 2008,) Se trata de la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad.

Un proveedor es una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán vendidos directamente o transformados para su posterior venta.

Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que las compra.

Es útil conocer el concepto de proveedores en la investigación; ya que se encuentra relacionado directamente con el valor comercial de una empresa, de ahí su importancia como elemento clave para el negocio.

2.2.1.9 Productos sustitutos

(Porter M., 1982) afirma que la presión ejercida por productos sustitutos se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto del sector en estudio; en general, suelen realizarse comparaciones en términos de precios y desempeño, puesto que, mientras más cercano es el valor de este índice, más cercana es la posibilidad de sustitución entre los productos.

La importancia de analizar este factor radica en que los sustitutos establecen un techo en el precio que se puede cobrar por satisfacer cierta necesidad del consumidor.

En general, mientras mayor es el número de posibles sustitutos, menores son los precios, y menor es la rentabilidad en el sector.

La existencia de sustitutos depende, básicamente, de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades del consumidor de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico (López Carré & Trujillo León, 2012: 156)

Este concepto es pilar fundamental en la investigación ya que dará un panorama más amplio en cuanto a los productos sustitutos; mismos que se puede utilizar en el punto de venta para sugerir alternativas cuando un artículo está fuera de stock, a como también puede ser utilizado por el sistema de reposición para reabastecer el inventario si se alcanza la cantidad de pedido máxima del artículo principal.

2.2.2. Matriz FODA

(Glaister and Falshaw, (1999) citados por (Helms, Rodríguez, Lisandro de los Ríos, & Hargrave (2011)) en su artículo Potencial empresarial en Argentina: un análisis FODA mencionan que el análisis FODA es:

Una de las herramientas más respetadas y prevalentes de la planificación estratégica que permite la categorización de problemas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se utiliza para identificar impedimentos y ventajas en asuntos internos y externos de las organizaciones. Para los emprendedores nacientes, el análisis FODA es una metodología atractiva tanto por su brevedad como por su precisión (p.270)

Se considera, además, una de las herramientas de gestión estratégica más utilizadas actualmente en los negocios y un componente esencial en el desarrollo del plan de negocios estratégico de cualquier compañía. Aunque la técnica vincula explícitamente las fortalezas y debilidades internas de la empresa con las oportunidades y amenazas del mercado externo, se ha informado que puede ser algo difícil sin la ayuda de un experto para incorporarlo a un proceso de planificación estratégica efectiva. (Davies & Thomas, 2014)

El FODA es un marco directo que indica la importancia de las fuerzas externas e internas con el fin de comprender las fuentes de la ventaja competitiva. Es un enfoque lógico en el que cada organización debe evaluar sus entornos externos e internos para adoptar su estrategia (Ghazinoory, Abdi, & Azadegan-Mehr, 2011)

El concepto es uno de los indicadores más importantes en la investigación ya que el análisis FODA o DAFO es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, a fin de desarrollar un plan estratégico para los negocios y de esta manera se logrará identificar para Polycenter su situación actual.

2.2.2.1 Fortalezas

Para (Porter 1998) las fortalezas son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras

(productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenberg y Lance, 1992.)

Este concepto es relevante para la investigación ya que las fortalezas de una empresa son los factores internos que una empresa está desarrollando de forma eficaz, pero además la hacen fuerte y le permiten diferenciarse de los competidores; por lo que les crea una ventaja frente a sus competidores; por tal razón este concepto es importante para la investigación porque permitirá brindar un panorama más amplio con respecto a las fortalezas que la empresa Polycenter posee.

2.2.2.2 Oportunidades

(Vandenberg y Lance, 1992) Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las oportunidades sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

Por tal razón es importante este concepto para el estudio ya que las oportunidades para una empresa representan posibilidades abiertas para cambiar, crecer, mejorar o evolucionar. Cuantas más posibilidades tenga la empresa en estudio, más campo de acción tendrá en muchas de sus áreas.

2.2.2.3 Debilidades

(Wilhelm, 1992). Se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido. Es una buena idea analizar las fortalezas antes que las debilidades para generar referencias de lo que significan el éxito y el fracaso.

Es importante este concepto en el estudio ya que es uno de los indicadores que influyen de manera directa en la producción de Polycenter ya que, si un cliente es atendido con mala calidad, visto como una debilidad se irá para la competencia; por lo cual es relevante prestar atención a este indicador en el estudio.

2.2.2.4 Amenazas

(Wilhelm, 1992). Representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Este concepto es importante ya que las amenazas harán referencia a todos aquellos factores del sector que puedan lastrar la posición competitiva en el mercado de Polycenter.

2.2.2.5 Análisis interno

(Echevarría, 2015) El análisis interno observa las características propias de la compañía, analiza las decisiones que se han tomado en cierto período de tiempo en las áreas que la componen, de acuerdo con el tipo de empresa, administrativa, financiera, comercial, operativa, productiva etc. Para este análisis se debe recurrir a los siguientes puntos:

- Identificación de recursos tangibles: Activos físicos y recursos financieros.
- Identificación de recursos intangibles: Reputación, tecnología, relación con los
- clientes, posicionamiento de marca.

- Recursos Humanos.
- Capacidad física: Instalaciones físicas.
- Capacidad productiva.

Este concepto es importante para el estudio ya que el análisis interno puede ayudar a la empresa a reforzar sus actividades principales. Ayudar a los ejecutivos de Polycenter a identificar métodos para mejorar sus operaciones y adicionalmente ayudar a identificar oportunidades es una de las razones más esenciales para llevar a cabo un análisis interno.

2.2.2.6 Análisis externo

El análisis externo general permite conocer cómo se encuentra el entorno de la empresa, para ello se deben analizar los aspectos relativos al ámbito general y al específico. El primero se resume en el sistema P.E.S.T. que no es sino la situación país y analiza los siguientes puntos:

- Ambiente Político Legal: Políticas tributarias, estabilidad del gobierno, protección
- de propiedad intelectual, política salarial, política laboral, política ambiental,
- Ideología del partido que está en el poder.
- Ambiente Económico: Crecimiento económico, tasas de interés, inflación.
- Ambiente sociocultural: Religión, actitud frente a productos importados, cultura.
- Ambiente Tecnológico: Cambios tecnológicos, impacto de la tecnología en la
- elaboración de los productos, impacto en la estructura de costos, impacto en los
- canales de distribución. Fundamentos del Diseño, (2007, p.121)

Es importante este concepto ya que ayudará a la empresa en estudio a identificar y evaluar todos los factores externos como acontecimientos, situaciones y tendencias que afectan a su desempeño, y que no puede controlar.

2.2.2.7 Aspectos positivos

En este sentido, como ya se indicó, el término positivo funciona como sinónimo de optimista, dado que describe la actitud constructiva frente a los problemas u obstáculos, la mirada que busca las potenciales soluciones en lugar de resaltar innecesariamente aquello que no puede repararse.

Su líder convoca e influye en que la visión sea trabajada y vivida por todos, sin importar el cargo. El capital humano se valora como el activo máspreciado. (Vandenber gy Lance, 1992)

Este concepto es de gran relevancia ya que el principal resultado positivo del crecimiento de una empresa es el aumento de la productividad y una mayor generación de ganancias. Esto viene de la mano de muchas otras cosas como la automatización de procesos, el implemento de nuevas tecnologías e incluso permite mejorar la calidad del producto; por tal razón es vital para el análisis de la investigación.

2.2.2.8 Aspectos negativos

Falta de compromiso se entiende como menor tiempo en la organización y menor sentimiento de pertenencia, dando como resultado compromiso más bajo. Menor especialización: el continuo cambio de sector o puesto de trabajo no les permite especializarse en un área en concreto (Altuve, J., & Herrero, A. 2014).

El concepto es importante en el estudio ya que se podrá ahondar en el tema sobre cuáles son los aspectos negativos que actualmente tiene que sobrellevar la empresa Polycenter, tales como sistemas de información, insatisfacción laboral o el rendimiento de los trabajadores y la productividad de la empresa.

2.2.3. Cadena de valor

(Porter, M. (2012)) en su página web nos dice que “La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa”.

En base a esta definición se dice que una empresa tiene ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor. 43 (Sosa M. y Hernández F. 2007) En su libro titulado “La cadena de valor y el costeo ABC. Indica herramientas fundamentales para el proceso de toma de decisiones, además define la cadena de valor como el conjunto de actividades creadoras de valor que va desde las materias básicas, pasando por los proveedores de componentes, hasta el último producto para el uso entregado a las manos del consumidor final”.

(Ricardo Romero 2003,) autor del libro "Marketing", define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, o al crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas".

(Laura Fischer y Jorge Espejo 2004), autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan, además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)".

(Villafaña, R.) en su página titulada "Innovación Estratégica y Tecnológica" define a la cadena de valor como el seguimiento de un producto a través de una cadena interna y descubrir oportunidades para mejorar la estructura de sus costos, el valor agregado o el tiempo de ciclo. La cadena de valor descompone a una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación. Una cadena de valor puede:

- Proporcionar entendimiento común de lo que es una estructura lógica del negocio.
- Determinar la fuente de ventaja competitiva-costo, diferenciación, alcance competitivo.
- Identificar oportunidades de cambio organizacional.
- Identificar oportunidades de negocios.
- Servir como herramienta de comunicación, así como un marco de referencia gerencial.

Este concepto es imprescindible para el estudio ya que la cadena de valor va a examinar en profundidad las actividades de Polycenter para entender sus costos, fuentes actuales y ventaja competitiva respecto a la competencia.

Además de que es una herramienta que optimizará los procesos de manera eficiente, incrementando la producción y la fidelización de los clientes.

2.2.3.1 Infraestructura de la empresa

Planificación, contabilidad, finanzas, gestión de inversiones. Dentro de este apartado incluimos actividades como la Dirección General, la planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal, relaciones con las administraciones públicas y la gestión de la calidad. Si la empresa está diversificada, muchas de estas actividades están. (Bastardo & Ruz, 2012) .

Este concepto es importante para la investigación ya que actualmente Polycenter requiere utilizar la tecnología como una herramienta básica para desarrollar sus actividades, contar con una correcta infraestructura IT traerá importantes beneficios para la organización, tales como: elevar la productividad empresarial y reducir costos operativos.

2.2.3.2 Desarrollo de Tecnología

Este concepto consiste en diseñar productos y procesos, investigación de materiales, control, investigación de mercado y gestión de tecnología.

Así mismo se da a conocer el desarrollo de tecnología como un impacto de la tecnología en la elaboración de los productos, impacto en la estructura de costos, impacto en los canales de distribución. (Shinno et al., 2006.)

Debido al incremento de la tecnología y la competencia entre las empresas, las industrias buscan emplear diferentes estrategias y políticas para incrementar la productividad y disminuir los costos a través de la utilización de varias herramientas de diagnóstico estratégico siendo una de ellas el análisis FODA.

Cada actividad de valor tiene incluida una “tecnología”, unos procedimientos determinados o una tecnología incluida en el equipo del proceso; por tanto, según este

enfoque, el abanico de tecnologías que utiliza una empresa es muy amplio, pero a la hora de definir esta actividad de apoyo, incluimos en ella una empresa todas aquellas actividades que están relacionadas con los esfuerzos para mejorar el producto y el proceso.

Este concepto es importante para la investigación ya que la tecnología es un recurso fundamental para aquellas empresas que se encuentran en el proceso de crecimiento como lo es Polycenter. Adicional el desarrollo de tecnología es una herramienta con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc.

2.2.3.3 Gestión de Recursos Humanos

Es el conjunto de actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y retribución de todo tipo de personal. Esta actividad apoya a otras actividades primarias y de apoyo y a la empresa global, por lo que la dispersión de estas actividades puede llevar a unas políticas inconsistentes que encarecen el coste de la actividad agregada.

Este concepto es importante para el estudio ya que ayudará a la organización en la gestión de recursos humanos, lo cual es una de las áreas más importantes de la administración de la organización, puesto que las personas son el recurso más importante de cualquier empresa.

2.2.3.4 Logística de entrada

Este concepto está relacionado con la recopilación de datos, recepción, almacenamiento y manipuleo de materias primas, materiales e insumos.

Actividades asociadas con la recepción, inventario y la distribución interna de los inputs del producto. Tales como el traslado interno, almacenaje intermedio, control de inventarios de materias primas, planificación de los horarios de recepción de vehículos y devolución a proveedores.

Este concepto es importante para la investigación ya que la logística de entrada ayudará a la organización a garantizar que los materiales estén disponibles cuando se necesiten y que estén en buenas condiciones. Además, la logística de entrada puede ayudar a reducir el costo global de la producción al garantizar que los materiales se transporten de forma eficiente.

2.2.3.5 Logística de salida

La logística de salida está relacionada con los depósitos, procesamiento de pedidos, documentación, informes y despacho de productos terminados.

Así mismo con actividades asociadas con la recogida del producto final, su inventario y distribución física a los compradores.

Este concepto es importante para el estudio ya que el principal objetivo de la logística de salida es garantizar que los productos se entreguen en las cantidades y en el tiempo acordado al destino final; por lo cual va muy de la mano con la empresa en estudio.

2.2.3.6 Operaciones

Las operaciones están relacionadas a la transformación de los inputs en el producto final, tal como ajuste de la maquinaria, ensamblado, mantenimiento del equipo, controles, impresión, empaquetado, y operaciones dentro de las instalaciones.

Este concepto es importante para el análisis ya que, en ese sentido, la gestión de operaciones facilitará el ahorro de recursos monetarios en la empresa, así como eliminar gastos innecesarios y ayudará a mejorar los procesos de producción dentro de la organización.

2.2.3.7 Marketing y Ventas

El marketing y ventas está relacionado con actividades asociadas con la provisión de medios que permitan a los compradores adquirir el producto y persuadirles de que lo hagan. Tales como promociones, fuerza de ventas, selección de canal, relaciones con el canal y política de precios.

Este concepto es importante para el estudio ya que se pretende identificar como se encarga de brindar difusión a la marca de Polycenter; sus productos, servicios y con ello también aumenta las ventas y la rentabilidad del negocio.

El marketing logra generar ventajas competitivas de la empresa para poder diferenciarse de las empresas que tienen un giro similar y están interesados en los mismos clientes.

2.2.3.8 Compras

Este concepto está relacionado con la adquisición de materiales, insumos, materias primas, espacios publicitarios, servicios de salud y otros.

Las compras se refieren a la función de compra de los inputs utilizados en toda la cadena de valor de la empresa, no al valor de los inputs comprados. La función está diseminada por toda la compañía y el criterio para especificarla, es que utiliza la misma

“tecnología”, como son los procedimientos para relacionarse con los proveedores, las reglas de calificación y el sistema de información de las compras.

Este concepto es importante para la investigación ya que el coste de esa actividad de aprovisionamiento puede ser insignificante para la empresa en estudio, pero su efecto sobre el coste o la calidad del producto puede ser clave. La mejora de las prácticas de aprovisionamiento puede mejorar el coste y calidad de la compra de inputs, así como también el coste de la realización de otras actividades como tal la logística interna, operaciones y relaciones con compradores.

2.2.3.9 Actividades primarias

Son aquellas comprometidas con la transformación de materias primas e insumos en un producto terminado, así como los esfuerzos llevados a cabo para su puesta en el mercado y comercialización, sin dejar de lado los eventuales servicios posventa que puedan considerarse.

Este concepto es importante en la investigación ya que juega un papel fundamental en la cadena de valor; las actividades primarias son aquellas que están vinculadas directamente con un proceso determinado de la empresa, tales como la distribución, venta, fabricación o postventa del producto.

2.2.3.10 Actividades de soporte

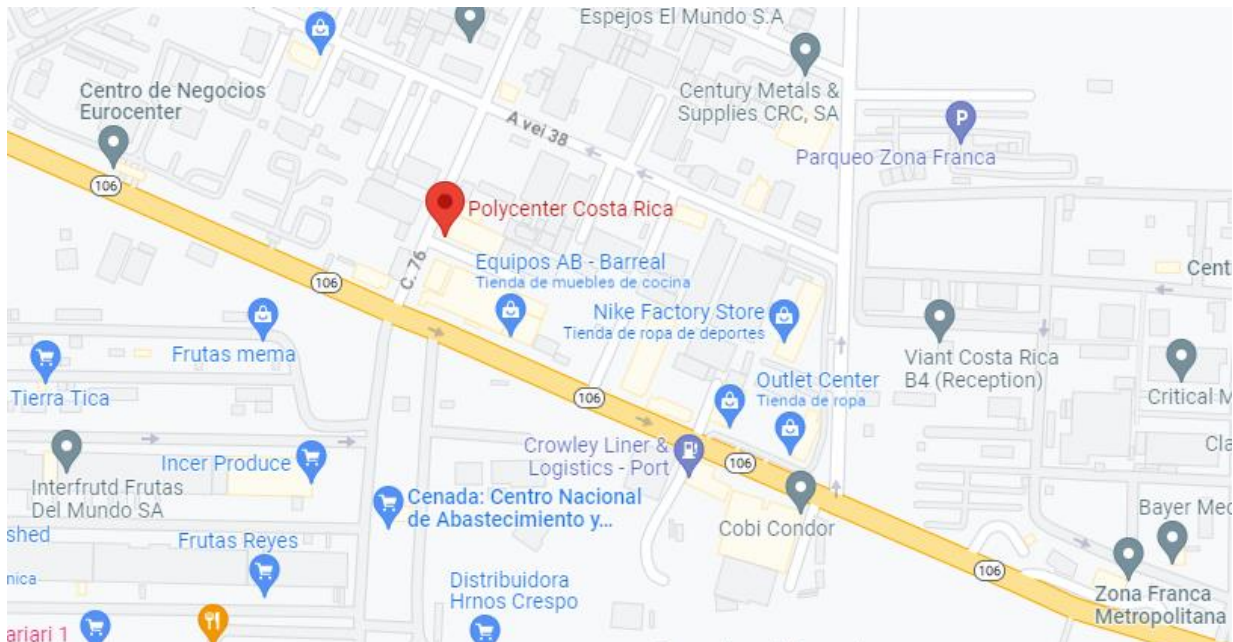
Son aquellas que sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse en toda su potencialidad. Es muy importante, no por ser consideradas de apoyo ameritan su menosprecio.

Las actividades de apoyo son importantes en el estudio ya que son un soporte de las primarias y en ellas se incluye la participación de los recursos humanos. Tales como la infraestructura de la organización y actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Reseña histórica

Figura 3 Ubicación Polycenter S.A



Fuente: Google maps.

La empresa Polycenter S.A ubicada en Barreal de Heredia, Costa Rica; frente a Cenada; es una empresa especializada en la importación, distribución e instalación de láminas de policarbonato y aluminio compuesto, con una amplia variedad de colores, espesores, acabados y formatos. Su gran experiencia en el mercado les permite brindar excelentes productos y servicios para un resultado satisfactorio.

Dicha empresa se funda el 08 de junio de 2015 por Don Wilfredo Huamán Ccapa, de nacionalidad peruana y quien se ha dedicado junto con su familia a los negocios de venta y distribución de láminas toda su vida.

Esta empresa está conformada por diferentes departamentos distribuidos de la siguiente forma: Gerencia, Administración, Recursos Humanos, Contabilidad, Ventas y Mercadeo. Actualmente la conforman 20 personas con edades aproximadas de 19 a 55 años.

Dentro de las ventajas diferenciales de esta empresa es que tienen competitividad en los precios, por ser fabricantes e importadores directos, adicionalmente cuentan con grandes existencias en sus bodegas de las mejores marcas del mercado para poder abastecer grandes proyectos.

Adicionalmente dentro de los principales productos que se manejan están policarbonato celular, rectangular, ondulado, aluminio compuesto y acrílicos todos los materiales con los que trabajan son de primera línea, lo que les permite garantizar un trabajo de excelente calidad y resultado final.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se detalla la metodología utilizada para realizar la investigación, se describen las fuentes, instrumentos y técnicas empleadas para la recolección de datos, así como los procedimientos a ejecutar para demostrar la validez y autenticidad de la investigación.

3.1 ENFOQUE

En el desarrollo de las investigaciones se han determinado tres enfoques principales: el cuantitativo, cualitativo y mixto.

Según (Hernández, Fernández y Baptista , 2014) las investigaciones se originan de ideas, estas se constituyen del primer acercamiento a la realidad objetiva, desde la perspectiva cuantitativa, o a la realidad subjetiva desde la aproximación cualitativa o a la realidad intersubjetiva desde la óptica mixta para investigar. (Pág24)

3.1.1 Enfoque cuantitativo

Según (Pimienta y De la Orden , 2017) el enfoque cuantitativo se caracteriza por un modelo de investigación que se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio, y para ello se centra en formular preguntas muy específicas acerca de ¿cómo? y ¿cuándo? tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo. (Pág59)

Según (Torres, 2016) el método cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las

variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. A este método también se le suele denominar método tradicional o positivista.

(pág72)

3.1.2 Enfoque cualitativo

Según (Bonilla y Rodríguez , 2005) el método cualitativo se fundamenta en profundizar en el estudio de casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar, describir e interpretar el fenómeno (situación o sujeto) social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos que están dentro de la situación estudiada. Los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica.

(pág72)

Según (Pimienta y De la Orden , 2017) el enfoque cuantitativo se caracteriza por apoyar la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de actividades de campo, como la realización de entrevistas, así como la observación directa y el análisis documental. Sus objetivos principales son describir y explorar la conducta humana en contextos específicos con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes en todas las sociedades. (pág61)

3.1.3 Enfoque mixto

Según (Hernández y Mendoza , 2018) el enfoque mixto lo podemos definir como los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias

producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008) quienes indican que en la ruta mixta se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias. (pág10)

La presente investigación se realiza bajo el enfoque de investigación cualitativa ya que se obtendrá información a través de entrevistas a expertos y se analizarán sus experiencias pensamientos, sensaciones. Así mismo se conocerán y describirán hechos, comportamientos, situaciones y características de los colaboradores administrativos de Polycenter S.A.

3.2 ALCANCE

Según (Torres, 2016) la elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado; del objetivo del estudio, problema de investigación y de las hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a realizar. (Pág143)

Además, (Hernandez y Mendoza, 2018) agregan que el estudio depende básicamente de dos factores: el estado del conocimiento sobre el problema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, y de la perspectiva que pretendas dar al estudio. (pág75)

En el ejercicio de la investigación, cabe resaltar que un estudio puede ser objeto e implicar uno o más componentes de los diferentes alcances.

3.2.1 Exploratorio

(RamosGalarza C, 2019) Indica que en el alcance exploratorio la investigación es aplicada en fenómenos que no se han investigado previamente y se tiene el interés de examinar

sus características. Por tanto, se debe arrancar explorando el fenómeno para poder tener un primer acercamiento en la comprensión de sus características.

Además, agrega (RamosGalarza C, 2019) que, por la propia naturaleza de la investigación exploratoria, en este nivel no es posible realizar el planteamiento de una hipótesis, puesto que todavía no se tiene la suficiente información como para realizar proyecciones sobre el fenómeno de interés. (Pág 121).

3.2.2 Descriptivo

Según (Hernandez, Baptista, Fernandez, 2010) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (pág80)

Afirma (Torres, 2016) que este tipo de investigación guía las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, estas se formulan a nivel descriptivo y se prueban esas hipótesis. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental. (pág143)

3.2.3 Correlacional

(RamosGalarza C, 2019) Indica que para este alcance en la investigación surge la necesidad de plantear una hipótesis en la cual se proponga una relación entre 2 o más variables.

En el nivel cuantitativo surge la aplicación de procesos estadísticos inferenciales que buscan extrapolar los resultados de la investigación para beneficiar a toda la población.

En el enfoque cualitativo se proponen estudios con análisis del contenido lingüístico, como es el análisis de codificación selectiva, en donde se proponen las relaciones que se pueden generar entre las categorías que surgen en los discursos de los participantes.

3.2.4 Explicativo o causal

Según (RamosGalarza C, 2019) en este alcance de la investigación se busca una explicación y determinación de los fenómenos. En el contexto cuantitativo se pueden aplicar estudios de tipo predictivo en donde se pueda establecer una relación causal entre diversas variables.

(RamosGalarza C, 2019) Agrega además que en este nivel de la investigación es obligatorio el planteamiento de hipótesis de investigación que busquen determinar los elementos de causa y efecto de los fenómenos de interés para el investigador. En el estudio cualitativo, se proponen diseños basados en análisis lingüísticos que lleguen a una construcción de un paradigma codificado, que represente la construcción de la realidad a la que se llega mediante la interacción subjetiva con los participantes. De igual manera, se puede ascender a una mayor comprensión del fenómeno en estudios de tipo etnográficos, en donde el investigador puede vivenciar los elementos esenciales de su investigación. (Pág54)

Para esta investigación se emplearán el estudio descriptivo porque se busca especificar propiedades y características de conceptos, variables y hechos para el objeto de estudio, de una manera ordenada y sistemática para tener como resultado la resolución de problemas.

3.3 DISEÑO

3.3.1 Diseños cualitativos

(Uwe Flick , 2015) Indica que se refiere al abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación, es el más flexible y abierto, y el curso de las acciones se rige por el campo los participantes y la evolución de los acontecimientos. (Pág70)

3.3.1.1 Teoría Fundamentada

De acuerdo con (Strauss y Corbin , 2002) “es una teoría derivada de datos recopilados”, destacando que este enfoque considera a la estrecha relación entre la recolección de los datos, su análisis y la posterior elaboración de una teoría basada en los datos obtenidos en el estudio como una de sus características fundamentales. (pág153)

Para (Flick, 2012) contrasta con la idea tradicional de las ciencias sociales cuantitativas, en la cual, las hipótesis sometidas a prueba surgen a partir de hallazgos empíricos anteriores. (pág174)

(Flick, 2012) Agrega además que el enfoque de la teoría fundamentada da preferencia a los datos y al campo en estudio frente a los supuestos teóricos. Éstos no se deben aplicar al objeto que se investiga, sino que se descubren y formulan al relacionarse con el campo y los datos empíricos que se encontrarán en él. (pág56)

3.3.2.2 Narrativo

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) analizan historias de vida y vivencias sobre sucesos considerando una perspectiva cronológica. Se cimientan en narrativas escritas, verbales, no verbales e incluso, artísticas. (Pág 121)

(Jordan y Dalal , 2006) Indican que los diseños narrativos pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron. Se centran en “narrativas”, entendidas como historias de participantes relatadas. (Pág65)

(Czarniawska, 2004) El autor indica que los diseños narrativos contextualizan la época y lugar donde ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, los hechos, la secuencia de eventos y los resultados e identifica categorías y temas en los datos narrativos, para finalmente entretejerlos y armar una historia o narrativa general. (pág10)

3.3.1.3 Hermenéutico

(Vattimo, 1987) Indica que la teoría hermenéutica se desarrolla con Heidegger cuando cualifica la comprensión como determinación universal del estar ahí, "lo cual equivale a decir que las cosas aparecen en la presencia" distanciándose de la concepción de que es sólo apropiarse de una opinión transmitida.

(Vattimo, 1987) La describe como el conocimiento en el que se concibe la articulación de una comprensión originaria, donde las cosas están ya descubiertas; se abandona el objetivismo y la idea de un sujeto originariamente vacío, concepciones que hace la filosofía moderna para definir una realidad que se muestra al sujeto, constituida por la certeza que él mismo tiene sobre ella. (pág196)

3.3.1.4 Biográfico

(Mucchielli, , 1996) Indica que, en las ciencias sociales, se define como una sucesión de operaciones y manipulaciones técnicas e intelectuales que un investigador hace experimentar a un objeto o fenómeno humano para hacer surgir las significaciones para sí mismo y para otros; las manipulaciones ayudan al investigador en su voluntad de hacer surgir el sentido (pág154)

3.3.1.5 Estudio de casos

(Yin, 1994) Por su parte considera esta metodología como una vía inductiva que parte del caso para producir teoría mediante un proceso hipotético que concluye en generalizaciones sobre una tipología. El término para denominar esta tradición hace alusión a que el objeto empírico estudiado es una particularidad de una teoría que se asume en el estudio en forma lógica, y la aproximación al caso pretende encontrar la manera como esa teoría ilumina el entendimiento de una realidad social. (pág72)

(Merriam, 1988) Indica que el estudio de caso no busca hacer teoría de la sociedad con base en una aproximación empírica. El trabajo teórico es previo al abordaje empírico y se hace según una valoración y una crítica a las diferentes posturas que intentan explicar un fenómeno social y, de acuerdo con la posición teórica adoptada, se busca dar cuenta de un fenómeno abordado empíricamente. (pág118)

3.3.1.6 Fenomenológico

(Heidegger y Gadamer, 2009) Indican que este diseño explora, describe y comprende las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno. Se fundamenta en el estudio de

las experiencias de vida, desde la perspectiva del sujeto, descubriendo así los elementos en común de tales vivencias.

3.3.1.7 Etnográfico

(Martí, 2003) Fue considerada por muchos críticos como una perspectiva colonialista para investigar culturas exóticas en territorios remontados en el tiempo y en el espacio o en las colonias, que les permitieran a los países europeos establecer tratos provechosos con las culturas remotas, exterminadas literalmente por la devastación colonial. (pág174)

(Harris, 1968) La etnografía es una descripción e interpretación de un grupo social, cultural o un sistema. El investigador examina los patrones observables y aprendidos del comportamiento del grupo, las costumbres y las formas de vida. Como un proceso y como un resultado de investigación, una etnografía es un producto de investigación típicamente encontrado en forma de libro completo. Como un proceso, la etnografía implica una observación prolongada del grupo, típicamente a través de observaciones participativas, en las cuales el investigador está inmerso en la vida cotidiana de la gente o por medio de entrevistas cara a cara y uno a uno con miembros del grupo. (pág59)

3.3.1.7 Investigación-acción

(Barney, Clark, 2007) Hacen referencia a la investigación- acción como a un instrumento utilizado por disciplinas distintas a la Sociología y las Ciencias Sociales, que usan la investigación para orientar su acción, pero sólo como complemento de ésta. Consiste en tener las categorías de investigación predefinidas antes de realizar la acción, acción que luego se registra sistemáticamente. (pág80).

Esta investigación es de diseño investigación- acción ya que este diseño centra principalmente en el conocimiento de las ciencias sociales y humanas, mediante el cuestionamiento de las prácticas profesionales y la respectiva mejora continua dentro de ese campo específico. La persona experta es un consultor del proceso, participa en el diálogo para apoyar la cooperación de los participantes, la participación y las prácticas sociales.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Una unidad de análisis es un elemento del universo o grupo de personas en el que se miden o estudian variables o tipos de intereses. Pueden incluir: individuos, instituciones, documentos, bases de datos y poblaciones, etc. Los sujetos de esta investigación están conformados por los funcionarios del área administrativa de la empresa Polycenter S.A.

3.4.1 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008) citado por (Hernández, Fernández, Baptista, 2017) (pág174).

De acuerdo con (Fracica, 1988) población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (pág36) En tanto que, para (Jany, 1994) la población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia” (pág48) o bien, unidad de análisis. (Torres, 2016), (pág210)

La población en esta investigación abarcará todos los funcionarios de Polycenter; abarcando sus distintas áreas, tales como administración, cajas, contabilidad, bodega, mercadeo y ventas y transportes. Con edades de entre los 19 y 65 años.

La población de interés de esta investigación está compuesta por los funcionarios del área administrativa de la empresa Polycenter S.A.

Tabla 1 Población distribuida por departamentos.

Departamento	Cantidad de funcionarios
Gerencia	1
Administración	1
Contabilidad	1
Talento Humano	1
Total	4

Fuente: Elaboración propia. Información brindada por la administración de la empresa Polycenter S.A

3.4.2 Tipo de muestra

Afirman (Hernández y Mendoza , 2018) que una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población (de manera probabilística, para que puedas generalizar los resultados encontrados en la muestra a la población). (pág196)

Una muestra es un subgrupo de la población o universo que nos interesa, sobre el cual se recolectarán los datos pertinentes y deberá ser representativo de dicha población. (Hernandez, Cuevas, Mendoza, 2017)

Para esta investigación no se trabajará con una muestra, ya que se trabajará con la totalidad de la población, por lo tanto, se aplicarán entrevistas a los expertos que en este caso los funcionarios del área administrativa de la empresa Polycenter S.A.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y de exclusión son parámetros específicos con los que deben contar los colaboradores para ser parte de la investigación en curso.

Tabla 2 Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Funcionarios administrativos involucrados en la cadena de valor de la empresa.	Funcionarios administrativos que tengan menos de 6 meses de laborar para la empresa.
Funcionarios administrativos con un rango de edad de 20 a 40 años.	Funcionarios administrativos mayores de 40 años.

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Se le informara a la población seleccionada por medio de correo que son motivo de estudio para una investigación académica para la cual cumplen con los criterios para ser entrevistados, a su vez, se detallaran los objetivos de la investigación y como la información que suministren es de uso exclusivo para el análisis de resultados, propuestas y conclusiones del estudio.

La identidad de los colaboradores se mantendrá anónima, todos los entrevistados firmarán un consentimiento informado. al igual que la empresa para la que laboran y, además,

la información suministrada se mantendrá confidencial y solo se utilizará con los fines académicos de esta investigación.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1 Fuentes de información

Según el tipo de información que proporcionan las fuentes de información se pueden clasificar en primarias o secundarias.

3.5.1.1 Fuentes primarias

Afirman (Hernandez, Cuevas, Mendoza , 2017) Las fuentes primarias permiten obtener información directa de la fuente. Se puede obtener este tipo de información a través de técnicas de recolección de datos tales como encuestas, entrevistas, observación, entre otras.

Las fuentes primarias son todas aquellas de las que se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. (pág258)

3.5.1.1.1 Entrevistas

Una entrevista es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. El contenido de las preguntas es tan diverso como los aspectos que evalúa. Fundamentalmente, se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. (Hernandez, Cuevas, Mendoza, 2017) (pág156)

(Bourke, Kirby y Doran, 2016) Una entrevista consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013) (Hernandez, Mendoza, 2018) (pág250)

3.5.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias 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 los referenciales. (Torres, 2016) (pág258)

Para esta investigación se utilizarán fuentes primarias la información será obtenida mediante la aplicación de entrevistas a usuarios con criterios expertos.

Además, se aplicarán entrevistas con preguntas abiertas las cuales proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

3.6.1 Definición, operacionalización e instrumentación de las variables y unidades de análisis

Tabla 3 Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<p>Identificar el estado situación de la empresa Polycenter S.A en Heredia por medio de la matriz de FODA para determinar la estrategia genérica competitiva en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023.</p>	<p>-Matriz de FODA</p> <p>-Estrategia genérica competitiva</p>	<p>-FODA permite la categorización de problemas en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se utiliza para identificar impedimentos y ventajas en asuntos internos y externos de las organizaciones.</p> <p>-La estrategia competitiva permite superar el desempeño de los competidores y afrontar eficazmente las fuerzas propuestas.</p>	<p>Entrevista con Preguntas abiertas</p>	<p>-Variables internas y externas del FODA</p> <p>-Tipos de estrategias</p>	<p>-Variables del FODA (internas y externas)</p> <p>-Estrategia de costos y de diferenciación amplia y dirigida.</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas.</p>
<p>Relacionar el resultado del cuadrante de la matriz de FODA con una estrategia genérica competitiva para la empresa Polycenter Heredia durante el primer cuatrimestre 2023.</p>	<p>-Matriz de FODA</p> <p>-Estrategia genérica competitiva</p>	<p>-FODA Se utiliza para identificar impedimentos y ventajas en asuntos internos y externos de las organizaciones.</p> <p>-La estrategia competitiva permite superar el desempeño de los competidores y afrontar eficazmente las fuerzas propuestas.</p>	<p>Se analizarán los datos obtenidos del objetivo 1</p>	<p>Variables internas y externas del FODA</p> <p>-Tipo de estrategia diferenciación amplia y dirigida.</p>	<p>-Cuadrantes FO, DO, FA, DA</p> <p>- Impulsores de la estrategia</p>	<p>Análisis de información</p>

<p>Catalogar la gestión de cada uno de los eslabones de la cadena de valor relacionándolos con la estrategia genérica competitiva establecida para la empresa Polycenter Heredia durante el primer cuatrimestre 2023</p>	<p>Cadena de valor</p>	<p>El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades funcionales que transforma insumos en productos. Este proceso de transformación implica actividades tanto primarias como de soporte. En cada etapa de la cadena se agrega valor al producto. Recursos valiosos, raros e inimitables pueden encontrarse en una o más que actividades de la cadena de valor de una compañía.</p>	<p>Documentación recopilada del análisis de los eslabones de la cadena de valor</p>	<p>-Actividades Primarias</p> <p>-Actividades de Apoyo o Auxiliares</p>	<p>-Logística interna. -Producción. -Logística externa. -Marketing y ventas. -Servicio post venta.</p> <p>-Infraestructura -Recursos Humanos -Investigación desarrollo y aprovisionamiento</p>	<p>Entrevistas con preguntas abiertas</p>
--	------------------------	--	---	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE DATOS

Con respecto al análisis de los datos cualitativos se realizará por medio de un análisis interpretativo ya que se prepara, revisa y transcriben las respuestas de las entrevistas con preguntas abiertas a la investigación para aportar fundamento, seguidamente se analizarán los datos y se desarrollará un sistema de codificación de los datos.

Se utilizará la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del instrumento de recolección de datos para los sujetos en investigación, colaboradores administrativos de Polycenter S.A, se tomó la decisión de diseñar y aplicar una entrevista compuesta por 28 preguntas abiertas.

Conformadas por las variables del FODA, tipo de estrategia, cuadrantes, impulsores de estrategia y las actividades primarias, de apoyo o auxiliares.

El objetivo principal de esta entrevista es entender, captar y comparar la percepción de los sujetos en las distintas variables.

4.1 IDENTIFICAR EL ESTADO SITUACIÓN DE LA EMPRESA POLYCENTER S.A EN HEREDIA POR MEDIO DE LA MATRIZ DE FODA PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA EN COSTA RICA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.

A continuación, se presentarán las respuestas de las preguntas abiertas de la entrevista, una transcripción de estas.

4.1.1 Variables del FODA

4.1.1.1 Variables del FODA- Externas

Oportunidades y amenazas

1. ¿Que considera usted que destaca a Polycenter entre la competencia?

Respuesta Gerente de Polycenter

“Considero que hemos ido desarrollando con el pasar de los años nuevos criterios que satisfacen las necesidades de nuestro mercado meta y esto ha provocado que destaquemos entre la competencia, tales como:

- Personalizando la marca de los productos que ofrecemos
- Contamos con un liderazgo de bajo costo, disminuyendo los costos de producción y distribución y manteniendo la calidad del producto y servicio que ofrecemos.
- Tenemos cercanía con los clientes, orientamos la gestión del cambio hacia lo que ellos nos transmiten.
- Estamos en constante innovación de los procesos, materiales y tecnología”.

(Wilfredo Huamán).

Respuesta Administrador de Polycenter

“Considero que Polycenter se destaca entre la competencia por que nos enfocamos en el cliente, nuestro objetivo principal es satisfacer las necesidades de nuestros consumidores, nos preocupamos por escuchar la opinión de ellos.

También porque estamos en constante control de los procesos, reduciendo los costos y aumentando la productividad, lo que no ha hecho ser más competitivos y ofrecer precios justos en el mercado sin perder la calidad.

Estamos en constante revisión de nuestros indicadores y métodos; lo que nos ayuda a conocer dónde hay áreas de oportunidad y cuáles son nuestras fortalezas”. (Daniela Araya)

Respuesta Contabilidad Polycenter

“En cuanto al ámbito contable considero que nos falta para destacar ante la competencia ya que actualmente luchamos ante el cambio en leyes tributarias, adicional el cobro de nuevos aranceles nos ha afectado y no se omite mencionar que el sistema con el que contamos no es muy llevadero; sin embargo, la gestión de las cuentas contables está al día y actualizadas y estamos buscando emplear herramientas tecnológicas para poder llevar a cabo esta gestión.

Así mismo considero que destacamos porque:

- Realizar un inventario minucioso.
- Tener un plan a corto y largo plazo específico, cuantificable y realizable.
- Evitar gastos innecesarios
- Implementar métodos para agilizar la cobranza.
- Incluir en los planes los gastos fijos y de honorarios por servicios temporales”. (Liz Arauz)

Respuesta Recursos Humanos Polycenter

“Pienso que Polycenter destaca ante la competencia en otros ámbitos, sin embargo, no en el Departamento de Recursos Humanos ya que tenemos poca efectividad en la gestión de talento humano; lo anterior debido a que los candidatos no tienen competencias adecuadas, adicional la falta de competitividad salarial y la subcontratación con poca experiencia y seriedad. Por otro lado, no se realizan evaluaciones de desempeño periódicas, lo cual no nos permite aplicar

parámetros de medición para identificar si cada empleado está desempeñando de manera correcta su gestión.

Se destaca que estamos en constante formación y capacitación de nuestros colaboradores y hacemos todo lo posible para utilizar las mejores prácticas de contratación y revisión del rendimiento”. (Daniela Rivera)

4.1.1.2 Variables del FODA- Internas

Fortalezas y debilidades

2. ¿Qué recursos claves faltan para administrar mejor Polycenter?

Respuesta Gerente de Polycenter

“Actualmente se está trabajando en mejorar los recursos tecnológicos ya que nuestro objetivo es contar con sistemas que nos aumenten la productividad y eficiencia en los procesos, ayudándonos a controlar mejor estos y reducir el tiempo en la ejecución; lo cual aumentará también la competitividad en el mercado, por lo cual considero que serían los recursos tecnológicos”. (Wilfredo Huamán)

Respuesta Administrador de Polycenter

“Es bueno estar en una mejora continua e innovación, según mi punto de vista sería conveniente revisar cada uno de los recursos que componen Polycenter tales como: humanos, tecnológicos, financieros y técnicos. Y de esta manera optimizaríamos, mejoraríamos y consolidaríamos las estrategias de nuestra organización; ofreciéndole una mayor satisfacción de las necesidades a los clientes”. (Daniela Araya)

Respuesta Contabilidad Polycenter

“Considero que mejorar el recurso financiero, facilitaría el costeo de las actividades estratégicas para que se ejecutan en función de los objetivos de la empresa. Así mismo permitiría realizar inversiones para aumentar las posibilidades de crear otras fuentes de ingresos y generar más dinero a largo plazo. Por lo cual considero que sería ese el recurso a mejorar”. (Liz Arauz)

Respuesta Recursos Humanos Polycenter

“Considero que el recurso humano es primordial para administrar mejor Polycenter, ya que el personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva, de ahí que el futuro dependa de este recurso para lograr un capital humano idóneo y comprometido”. (Daniela Rivera)

4.1.2 Tipo de estrategia

4.1.2.1 Estrategia de costos y de diferenciación amplia y dirigida.

3. ¿Cuál es la política de precios que tiene Polycenter, considera que obtienen beneficios estables de las ventas?

Respuesta Gerente de Polycenter

“Actualmente Polycenter establece sus precios con base en la estrategia de discriminación; lo que ha generado que obtengamos beneficios estables de las ventas y controlemos el mercado maximizando los beneficios.

Eso lo realizamos al aplicar distintos precios para un solo producto, dependiendo de las características del mercado al que va dirigido.

La primera es precio general aplica cuando se cobra un precio lineal para cada grupo de consumidores.

La segunda categoría que tenemos son precio ferretería cuando conocemos exactamente cuánto está dispuesto a pagar cada consumidor; el objetivo es obtener la máxima rentabilidad.

La segunda es precio premium corresponde al momento cuando el mercado se agrupa en función de la disposición de pagar por el producto. Esta estrategia la utilizamos comúnmente en ventas con grandes volúmenes como los productos que se presentan en paquetes o combos o clientes fieles”. (Wilfredo Huamán)

Respuesta Administrador de Polycenter

“Actualmente Polycenter cuenta con la política de precios por categoría, donde se clasifican los precios por tipo de mercado. Lo que ha generado que tengamos alta competitividad en el mercado.

Adicionalmente se utiliza una herramienta estadística que recopila los datos históricos de precios y que permite segmentar por clientes y ventas; lo que ha generado beneficios estables en las ventas.

Y por último se manejan descuentos por líneas de producto o categorías lo que ha provocado que se generen nuevos clientes”. (Daniela Araya)

Respuesta Contabilidad Polycenter

“La política de precios que tiene Polycenter es precios diferenciados, la cual consiste en que a cada segmento de clientes se le ofrece un valor diferente por el producto, esto dependiendo de las características del mercado al que va dirigido.

Esta política de precios ha influenciado la competitividad de la organización, reforzando la posición en el mercado”. (Liz Arauz)

Respuesta Recursos Humanos Polycenter

“Actualmente Polycenter cuenta con la política de precios por categoría, donde se clasifican los precios por tipo de mercado. Considero que si se han logrado obtener beneficios estables de las ventas”. (Daniela Rivera)

4. ¿Como es la variación del costo en función del ciclo de vida del producto en Polycenter?

Respuesta Gerente de Polycenter

“Como bien se sabe la forma como se diseñan los productos cambia a medida que se desarrollan y evolucionan los mercados, los cuales exigen nuevas condiciones de innovación, investigación y desarrollo.

En Polycenter el comportamiento de los costos y el ciclo de vida del producto varía a medida en que se incrementa el valor agregado para diferenciar los productos de la competencia, se ingresa nuevo producto o se decide entrar a un nuevo mercado; lo cual va a estar determinado

por la relación costo-beneficio; y debe ser coherente en términos de infraestructura, capital y producto.

Para nosotros es vital determinar el comportamiento del producto y servicio que ofrecemos ya que de estos dependerán las condiciones del mercado y su mecanismo de respuesta a las más exigentes y variadas necesidades de los clientes”. (Wilfredo Huamán)

Respuesta Administrador de Polycenter

“La variación del costo en función del ciclo de vida del producto en Polycenter se ha trabajado de forma tal que el precio es más alto mientras se desarrollan las fases de introducción y crecimiento del producto y servicio, se mantiene competitivo en la madurez para conservar la cuota de mercado alcanzada, hasta que llega a la fase de declive en la que se le realizan descuentos o promociones para poder innovar esa línea de producción”. (Daniela Araya)

Respuesta Contabilidad Polycenter

“En Polycenter el ciclo de vida de un producto ha sido un proceso cronológico que transcurre desde su lanzamiento en el mercado hasta su desaparición. Durante este proceso en nuestra empresa suceden diferentes etapas, que vienen principalmente condicionadas por dos variables las ventas y los beneficios. Entonces el producto tiende a variar su costo cuando ya está en el punto del desecho o ya queda poco inventario de este”. (Liz Arauz)

Respuesta Recursos Humanos Polycenter

“En Polycenter se ha trabajado la variación del costo en función del ciclo de vida del producto de forma tal que se le realiza descuento al producto ya una vez cumple con su ciclo y se quiere sacar del mercado o innovarlo.

Esto también va a depender si se tienen costes operativos altos y están entrando mejores productos en el mercado o en el caso que nos demos cuenta de que hay un cambio en el comportamiento del consumidor y que ya no hay tanta gente interesada en el producto”.

(Daniela Rivera)

5. ¿Se tiene elaborada una segmentación eficaz del mercado y de los clientes?

Respuesta Gerente de Polycenter

“Correcto, Polycenter agrupa a los clientes de acuerdo con diferentes criterios tales como; clientes al por mayor, clientes generales y clientes premium; lo que nos ha permitido desarrollar acciones y estrategias personalizadas que sean más efectivas para lograr cubrir las necesidades de cada uno de estos grupos de clientes” (Wilfredo Huamán)

Respuesta Administrador de Polycenter

“Si, en Polycenter se agrupan dependiendo de su perfil de comprador. Esta clasificación ha facilitado la generación de respuestas precisas a sus demandas, así como la personalización de los servicios y productos”.

Respuesta Administrador de Polycenter

“Si, en Polycenter se agrupan dependiendo de su perfil de comprador. Esta clasificación ha facilitado la generación de respuestas precisas a sus demandas, así como la personalización de los servicios y productos”. (Daniela Araya)

Respuesta Contabilidad Polycenter

“Si, en Polycenter se realiza una investigación de mercados enfocada a estudiar cada uno de los segmentos y con base en eso se logró determinar que la segmentación sería conductual; agrupando a los consumidores en función del comportamiento que muestran en el momento que realizan la compra”. (Liz Arauz)

Respuesta Recursos Humanos Polycenter

“Considero que sí, Polycenter cuenta con una elaborada segmentación de mercado lo que ha provocado que sea más fácil dirigir esfuerzos de branding, ventas y seguimiento de forma personalizada”. (Daniela Rivera)

4.2 RELACIONAR EL RESULTADO DEL CUADRANTE DE LA MATRIZ DE FODA CON UNA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA POLYCENTER HEREDIA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.

4.2.1 Variables internas y externas del FODA

4.2.1.1 Cuadrantes FO, DO, FA, DA

Ofensiva

6. ¿Qué estrategias crearía Polycenter para absorber la cuota del mercado que un competidor haya dejado al salir del mercado?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

- “Ser más eficiente en costos y tener la capacidad de bajar los precios.
- Innovar.
- Mejorar la retención de los clientes.
- Encontrar nuevas audiencias.
- Fortalecer el reconocimiento de las marcas”

Supervivencia

7. ¿Como actuaría Polycenter en el caso que entre un nuevo competidor al mercado, y su estrategia comercial sea digital?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Potenciar aún más la página web de la empresa, buscar aliados en publicidad e impulsar más la labor de los comerciales (vendedores) mientras la página web se logra posicionar”.

Defensiva

8. ¿Qué estrategias aplicaría Polycenter en el caso que, entre un nuevo competidor, en su mismo nicho de mercado y a escasos metros?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Reorientar la estrategia y posicionar en el nicho de mercado donde somos más fuertes con acciones para fidelizar a los clientes tales como: concursos, descuentos, nueva imagen, etc.”

Redireccionamiento

9. ¿Qué nuevas acciones de marketing realiza Polycenter año a año?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

- “Estrategias de marketing funcional.
- Estrategias de branding o posicionamiento de marca.
- Estrategias de marketing comprometido.
- Estrategias de segmentación de mercado”.

4.2.2 Tipo de estrategia- Diferenciación amplia

4.2.2.1 Impulsores de estrategia

Insumos de calidad

10. ¿Ha realizado Polycenter investigaciones de mercado recientes para crear productos que no estén en el mercado y que serían útiles al consumidor?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Así es, con el objetivo de localizar posibles oportunidades para lograr un equilibrio entre la demanda de los productos ofrecidos y la cantidad en producción”.

Ventas y marketing

11. ¿Como es actualmente la relación proveedor- cliente que mantiene Polycenter; los proveedores ofrecen constantemente productos nuevos?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Actualmente en Polycenter existe una relación exitosa entre proveedores y clientes, lo que ha permitido garantizar el éxito de la empresa y el buen funcionamiento de las finanzas. El entendimiento entre ambas partes fomenta buenos procesos logísticos y un impacto favorable en la calidad de productos y servicios entregados. Y constantemente están innovando y ofreciendo productos nuevos”.

Procesos de control de calidad

12. ¿Como realiza Polycenter los controles de calidad, busca diferentes proveedores o materiales?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“El control de calidad en Polycenter se lleva a cabo en los procesos que van desde la fabricación o manufactura, almacenamiento, distribución e incluso en procesos de análisis internos de la empresa, lo anterior con el fin de identificar errores o falencias que puedan afectar la productividad”.

Características y desempeño del producto

13. ¿Polycenter realiza algún tipo de encuesta para determinar cuando algún producto ya no es el del agrado del consumidor?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Es correcto, actualmente parte de los controles que se implementaron es aplicar encuestas cada cierto periodo a los clientes y de igual manera después de cada atención o producto adquirido se les indica que pueden calificarnos por medio de la página web”.

4.3 CATALOGAR LA GESTIÓN DE CADA UNO DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR RELACIONÁNDOLOS CON LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA ESTABLECIDA PARA LA EMPRESA POLYCENTER HEREDIA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023

4.3.1 Actividades Primarias

4.3.1.1 Logística interna.

14. ¿Cómo podría mejorar su servicio al cliente, su política de devoluciones o la entrega de sus productos y servicios?

Respuesta Gerente de Polycenter

“Actualmente estamos trabajando en gestionar más la empatía en el equipo, recolectando feedback de los clientes y agilizando los procesos con tecnología.

Así mismo la política de devoluciones la estamos trabajando con porcentajes de penalidad.

Y la entrega de los productos y servicios la trabajamos con plantillas de ordenes de trabajo donde las mismas se van realizando o entregando en orden de prioridad” (Wilfredo Huamán)

Respuesta Administrador y contabilidad Polycenter S.A

“En Polycenter estamos comprometidos en gestionar las necesidades de los clientes y a la vez hacer que los clientes se sientan apreciados

Así mismo la política de devoluciones la estamos trabajando con porcentajes de penalidad.

Y la entrega de los productos y servicios la trabajamos con plantillas de ordenes de trabajo donde las mismas se van realizando o entregando en orden de prioridad”.

Respuesta Recursos Humanos Polycenter

“Estamos trabajando en gestionar más la empatía en el equipo, recolectando feedback de los clientes y agilizando los procesos con tecnología”. (Daniela Rivera)

4.3.1.2 Producción.

15. ¿Fluctúa la demanda de los productos por temporadas o según las condiciones del mercado?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Correcto los precios fluctúan en respuesta a cambios en la oferta; de igual forma por temporadas ya que algunos de nuestros productos están enfocados en techos, y en invierno es cuando más demanda de ciertos productos tenemos. No dejando de lado que va a depender también del precio de los productos competitivos”.

16. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?, como manejan los inventarios?

Respuesta Administrador y Contabilidad de Polycenter S.A

“Si, en Polycenter le damos seguimiento al inventario desde el momento de su fabricación hasta los almacenes, y desde estas instalaciones hasta el punto de venta, de esta manera controlamos la trazabilidad del stock”.

Respuesta Gerencia y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“En Polycenter mantenemos los stocks a un nivel satisfactorio ya que manejamos los inventarios por medio de los siguientes procesos.

- Realizamos una buena elección de proveedores.
- Clasificamos las existencias.
- Anticipamos la demanda de los productos.

- Controlamos la trazabilidad del stock”.

17. ¿Cuántas líneas de producción tiene la empresa?

Respuesta Administrador y Contabilidad de Polycenter S.A

“7 líneas de producción”.

Respuesta Gerencia y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“7 líneas de producción

- Corte y grabado laser sobre acrílicos y maderas
- Acabos en acrílicos
- Corte en sierra a medida
- Corte en router CNC
- Despacho de láminas
- Instalación de láminas
- Venta y distribución”.

4.3.1.3 Logística Externa

18. ¿Se hace una valoración sistemática de los proveedores?

Respuesta Administrador y Contabilidad de Polycenter S.A

“Correcto, hacemos un análisis de los proveedores actuales para medir y supervisar su rendimiento, con la finalidad de reducir los costes, mitigar los riesgos e impulsar la mejora”.

Respuesta Gerencia y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Si, examinamos a los proveedores actuales para medir y supervisar su rendimiento, con la finalidad de reducir los costes, mitigar los riesgos e impulsar la mejora”.

4.3.1.4 Marketing y ventas

19. ¿Como se planifica la acción comercial? el plan de marketing está documentado por el mercado meta?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“En Polycenter realizamos un documento que contiene una serie de tareas planificadas con el propósito de alcanzar un objetivo establecido en un período de tiempo determinado. Este documento nos permite visualizar claramente la situación con el fin de tomar las acciones adecuadas”.

4.3.1.5 Servicio post venta

20. ¿Cuentan actualmente con un control para valorar el nivel de satisfacción de un cliente?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Así es, lo controlamos por medio de encuestas de satisfacción, lo que nos ayuda a tener conocimiento de cómo se sienten los consumidores después de interactuar con nuestros productos y servicios”.

21. ¿Cree usted que tiene un equipo capacitado para el servicio al cliente?

Respuesta Administrador y Contabilidad de Polycenter S.A

“Así es, cada que tenemos funcionarios de nuevo ingreso los capacitamos”.

Respuesta Gerencia y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Si, sin embargo, tenemos mucha rotación de personal lo que dificulta que ya están en constante capacitación”.

4.3.2 Actividades de apoyo o auxiliares

4.3.2.1 Infraestructura

22. ¿Cree que las instalaciones de Polycenter, maquinaria, materias primas e insumos satisfacen la demanda actual?

Respuesta Administrador y Contabilidad de Polycenter S.A

“Si, cada día velamos porque la maquinaria, materia prima e insumos satisfagan la demanda actual”.

Respuesta Gerencia y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Si, aunque considero que podemos creer aún más y extendernos a otros mercados”.

23. ¿Cada cuanto realiza mantenimientos correctivos y preventivos a la maquinaria?, esto se tienen planificado?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Si, se tiene planificado y los mismos se realizan dependiendo de la vida útil del equipo, hay de 3 y 6 meses preventivos; los correctivos se realizan cada que el equipo lo requiera”.

4.3.2.2 Recursos Humanos

24. ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de competencias y cumplimiento de objetivos de los directivos y del personal clave de la empresa?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Actualmente se está implementando en la empresa, ya que nunca se han realizado evaluaciones de desempeño”.

25. ¿Cómo valora la productividad de los recursos humanos, técnicos y administración de Polycenter?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Es uno de los indicadores más importantes dentro de nuestra empresa, a partir de ahí nos damos cuenta como estamos en cuanto a la innovación y mejora de los procesos internos y satisfacción de los clientes”.

4.3.2.3 Investigación y desarrollo

26. ¿Están dirigidos los productos y servicios de Polycenter a un mercado viable?

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Si, de acuerdo con los estudios de viabilidad que hemos realizado, hemos logrado identificar que tenemos un mercado viable desde hace aproximadamente 8 años”.

27. ¿Cuáles innovaciones tecnológicas se han aplicado en la empresa en los últimos 5 años?
Y que impacto cree que ha generado en su modelo de negocio.

Respuesta Gerente, Administrador, Contabilidad y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Hemos invertido en sistemas como ERP, SAP y sistemas de diseño publicitario, además de más de los sistemas para estudios de crédito y facturación.

Creo que ha generado un impacto positivo en la empresa ya que nos genera una fuerte ventaja competitiva”.

4.3.2.4 Aprovechamiento

28. ¿Considera usted que se logra el objetivo principal del abastecimiento manteniendo un flujo ininterrumpido de bienes en Polycenter?

Respuesta Administrador y Contabilidad de Polycenter S.A

“Así es ya que aumentamos la productividad de las líneas de producción, incrementamos la eficiencia en la cadena de distribución al unificar y simplificar información e inventarios. Y contribuimos e implementamos el desarrollo de sistemas de información y control”.

Respuesta Gerencia y Recursos Humanos de Polycenter S.A

“Claro que, si ya que aumentamos la productividad de las líneas de producción, incrementamos la eficiencia en la cadena de distribución al unificar y simplificar información e inventarios. Y contribuimos e implementamos el desarrollo de sistemas de información y control”.

Fuente: Palabras textuales de las Jefaturas de Polycenter S.A.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este capítulo se presenta el análisis de la información recada del instrumento de recolección de datos, su discusión e interpretación con el objeto de exponer la posible respuesta al problema planteado en la investigación.

5.1 IDENTIFICAR EL ESTADO SITUACIÓN DE LA EMPRESA POLYCENTER S.A EN HEREDIA POR MEDIO DE LA MATRIZ DE FODA PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA EN COSTA RICA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.

En cuanto al estado situación de la empresa Polycenter S.A por medio de la matriz FODA, se pudo determinar mediante una entrevista aplicada a los colaboradores administrativos las **variables del FODA externas (oportunidades y amenazas)** donde se denota de los datos extraídos que para todos los entrevistados es de suma importancia destacar ante la competencia desarrollando con el pasar de los años nuevos criterios que satisfagan las necesidades del mercado meta, personalizando la marca de los productos que ofrece la empresa.

Adicionalmente en cuanto a las oportunidades se logró identificar que Polycenter cuenta con un liderazgo de bajo costo, lo que ha provocado que disminuyan los costos de producción y distribución, pero siempre manteniendo la calidad del producto y servicio que se ofrece.

Lo anterior va de la mano con la información obtenida de la investigación según *(Porter M., 1982)* en cuanto a liderar en costos, lo cual supone para una empresa la

capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto.

Según lo anterior se denota que, los datos obtenidos producto de la entrevista van de la mano con la investigación de Porter ya que Polycenter se encuentra en constante innovación de los procesos, materiales, tecnología y logística liderando a un bajo costo.

Adicionalmente se logró identificar producto de la información obtenida que en la empresa manejan un control constante de los procesos, reduciendo los costos y aumentando la productividad, lo que no ha hecho ser más competitivos y ofrecer precios justos en el mercado.

No se omite mencionar que como otra de sus oportunidades se logró identificar que en Polycenter se logra satisfacer las necesidades del mercado meta, lo cual ha provocado que sobresalga ante la competencia; la mayoría de los entrevistados indicaron que la empresa cumple con un conjunto de características para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras de la zona.; adicional destaca que en Polycenter tienen cercanía con los clientes y orientan la gestión del cambio hacia lo que ellos transmiten.

No obstante, se logró identificar en cuanto a las amenazas que en el ámbito contable a la empresa le falta realizar gestión para poder destacar ante la competencia ya que indican los entrevistados que actualmente luchan ante el cambio en leyes tributarias, adicional el cobro de nuevos aranceles les ha afectado y no omiten mencionar que el sistema con el que cuentan no es muy llevadero; sin embargo, la gestión de las cuentas contables está al día y actualizadas

y están en búsqueda de emplear herramientas tecnológicas para poder llevar a cabo esta gestión.

Adicionalmente en cuanto al estado situación de la empresa Polycenter S.A por medio de la matriz FODA, de igual forma se pudo determinar mediante una entrevista aplicada a los colaboradores administrativos las **variables del FODA internas (fortalezas y debilidades)** donde se denota de los datos extraídos que para todos los entrevistados destaca como fortaleza el hecho que actualmente la empresa está trabajando en mejorar los recursos tecnológicos; ya que el fin de la organización es contar con sistemas que aumenten la productividad y eficiencia en los procesos, y reducir el tiempo en la ejecución; lo cual aumentará también la competitividad en el mercado.

Según la investigación de (Porter, M. 2010) el desarrollo de tecnología es de suma importancia ya que cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso; la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias subtecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas.

Lo anterior va ligado con la investigación ya que se pretende mejorar los recursos tecnológicos para llevarlo a la practica en los diversos procedimientos de la empresa.

Adicional a esto se logró determinar mediante la entrevista que muchos de los entrevistados consideran como una debilidad que sería útil revisar cada uno de los recursos que componen a Polycenter tales como: humanos, tecnológicos, financieros y técnicos. Lo

anterior para optimizar, mejorar y consolidar las estrategias de la empresa; ofreciéndole una mayor satisfacción de las necesidades a los clientes.

En cuanto al **tipo de estrategia**, se logró determinar mediante una entrevista aplicada a los colaboradores administrativos de Polycenter la estrategia de costos y de diferenciación amplia y dirigida.

En la misma se logró identificar que actualmente Polycenter establece sus precios con base en la estrategia de discriminación; lo que ha generado que la empresa obtenga beneficios estables de las ventas y se logre controlar el mercado maximizando los beneficios.

Lo anterior lo realiza Polycenter aplicando distintos precios para un solo producto, dependiendo de las características del mercado al que va dirigido. Mediante la entrevista se identificó que aplican 3 tipos de precios; precio general, aplica cuando se cobra un precio lineal para cada grupo de consumidores; precio por categoría, lo que hacen es que aplican los precios de ferretería cuando conocen exactamente cuánto está dispuesto a pagar cada consumidor y el último sería el precio premium, corresponde al momento cuando el mercado se agrupa en función de la disposición de pagar por el producto; esta estrategia la utilizan comúnmente en ventas con grandes volúmenes como los productos que se presentan en paquetes o combos o clientes fieles y el objetivo es obtener la máxima rentabilidad y alta competitividad en el mercado.

Adicionalmente se determinó que se utiliza una herramienta estadística que recopila los datos históricos de precios y que permite segmentar por clientes y ventas; lo que ha generado beneficios estables en las ventas de Polycenter.

Según la investigación realizada por (Porter M., 1982) *una estrategia competitiva genérica es un conjunto de acciones ofensivas o defensivas que se ponen en marcha para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores. El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo, y redunde en una mayor rentabilidad.*

(Porter M., 1982) *describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado.*

Como se puede denotar la anterior investigación va de la mano con los datos obtenidos de la entrevista ya que indican muchos de los entrevistados que el comportamiento de los costos y el ciclo de vida del producto de Polycenter varía a medida en que se incrementa el valor agregado para diferenciar los productos de la competencia, se ingresa nuevo producto o se decide entrar a un nuevo mercado; lo cual va a estar determinado por la relación costo-beneficio; y debe ser coherente en términos de infraestructura, capital y producto.

Por tal razón se logra identificar que actualmente la empresa no cuenta con mecanismos para determinar el comportamiento del producto y servicio que se ofrece, y es de útil importancia ya que de estos dependerán las condiciones del mercado y su mecanismo de respuesta a las más exigentes y variadas necesidades de los clientes.

Se identifica que la variación del costo en función del ciclo de vida del producto en Polycenter se ha trabajado de forma tal que el precio es más alto mientras se desarrollan las fases de introducción y crecimiento del producto y servicio, se mantiene competitivo en la

madurez para conservar la cuota de mercado alcanzada, hasta que llega a la fase de declive en la que se le realizan descuentos o promociones para poder innovar esa línea de producción.

No obstante, se denota que esto también va a depender si se tienen costes operativos altos y están entrando mejores productos en el mercado o cambios en el comportamiento del consumidor.

Por último, se determina con base en la entrevista aplicada que en Polycenter se realiza una investigación de mercados enfocada a estudiar cada uno de los segmentos y se identifica que la segmentación sería conductual; agrupando a los consumidores en función del comportamiento que muestran en el momento que realizan la compra.

5.2 RELACIONAR EL RESULTADO DEL CUADRANTE DE LA MATRIZ DE FODA CON UNA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA POLYCENTER HEREDIA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.

De los datos extraídos de la entrevista aplicada a los colaboradores administrativos de la empresa, se logró relacionar el resultado del cuadrante de la matriz FODA con una estrategia competitiva genérica para Polycenter; el análisis se divide en dos partes:

Análisis interno; mediante los resultados de la entrevista se lograron identificar las fortalezas y debilidades de la empresa; algunas como ya las previamente comentadas; mayor o menor experiencia en el sector, precios más o menos competitivos, grado de conocimiento del entorno digital.

Análisis externo, mediante los resultados de la entrevista se denotaron las amenazas y oportunidades del entorno exterior a Polycenter mismas que ya previamente se comentaron, tales como; el desarrollo del área de negocio y el comportamiento de los clientes.

De lo anterior se destaca que es importante realizar un análisis de los cuadrantes de la matriz FODA, ya que servirá para que se pueda definir una estrategia que potencie las fortalezas, supere las debilidades, prevenga y controle las amenazas y aproveche las oportunidades de la empresa. Por lo tanto, es esencial llevar a cabo un análisis, para asegurar que se sigue la estrategia correcta o si por el contrario es necesario cambiarla.

Gracias a los resultados del análisis se pudo identificar todos aquellos elementos que pueden afectar al rendimiento de Polycenter y tenerlos esquematizados para entender cómo se complementan y contrarrestan entre ellos. Además, este análisis ayudará a definir la estrategia genérica competitiva de la empresa.

Según (Porter M., 1982) las tres estrategias genéricas competitivas son las siguientes; liderar en costos supone para una empresa la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto.

Liderar en diferenciación implica generar un producto exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más.

El enfoque o segmentación tiene que ver con la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio. Con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo.

Según lo anterior se demuestra que la investigación de Porter va de la mano con los resultados obtenidos del instrumento de recolección ya que según el cuadrante; se aplicará una de dichas estrategias.

De los datos extraídos de la entrevista a los colaboradores administrativos de la empresa se identifica que el cuadrante que más se acopla a Polycenter es el tercer cuadrante, **cuadrante defensivo**, ya que la empresa actualmente está creando estrategias para enfrentar las amenazas, como previamente se analizó; la empresa se enfrenta a una competencia muy agresiva, vive cambios en la legislación y tendencias desfavorables en el mercado; por lo tanto actualmente Polycenter se encuentra generando estrategias para absorber la cuota del mercado que los competidores dejan al salir.

Así mismo la empresa actualmente está en crecimiento y cumplimiento de los objetivos, se encuentra innovando y mejorando sus fortalezas, mediante la retención de los clientes, siendo más eficientes en costos y fortaleciendo el reconocimiento de las marcas.

No se omite mencionar que Polycenter se encuentra en el **cuadrante defensivo** porque se está enfocando en enfrentar las amenazas y potenciar las fortalezas; esto lo realiza mejorando los procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización, reorientando la estrategia y posicionándose en un nicho de mercado donde sean más fuertes con acciones para fidelizar a los clientes tales como: concursos, descuentos, nueva imagen y otros. Así como también nuevas acciones de marketing, estrategias de branding, posicionamiento de marca y estrategias de segmentación de mercado.

Del anterior análisis podemos destacar que al relacionar el resultado del cuadrante de la matriz FODA con una estrategia competitiva genérica nos ayudará a elaborar un plan de acción efectivo y funcional.

Y según los datos obtenidos de la entrevista aplicada se pudo determinar que el tipo de estrategia genérica competitiva que se relaciona mejor con el cuadrante de la matriz FODA sería la **diferenciación amplia** ya que Polycenter se caracteriza por importar productos de alta calidad por los cuales los clientes están dispuestos a pagar; caracterizándose por diferenciar los productos y servicios y que los mismos se perciban como únicos y originales, difíciles de imitar; los cuales le permiten a la empresa alcanzar una ventaja competitiva frente a la competencia.

Así mismo Polycenter cuenta con un proceso productivo eficiente que le permite producir los mismos productos de la competencia, pero a un menor costo, así como también aumentar las ventas unitarias a causa de los compradores que llegan por las características diferenciadoras; obteniendo de esta manera lealtad del cliente porque les atraen las características distintivas.

5.3 CATALOGAR LA GESTIÓN DE CADA UNO DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR RELACIONÁNDOLOS CON LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA ESTABLECIDA PARA LA EMPRESA POLYCENTER HEREDIA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.

En cuanto a catalogar la gestión de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, relacionándolos con la estrategia establecida para Polycenter; mediante la entrevista aplicada

a los colaboradores administrativos de la empresa, se obtuvo en cuanto a las **actividades primarias**, el siguiente análisis.

De los datos recopilados de la entrevista se interpreta que la **logística interna** de la empresa podría mejorar gestionando más la empatía en el equipo, recolectando feedback de los clientes y agilizando los procesos con tecnología, gestionando de esta forma las necesidades de los clientes y a la vez hacer que los clientes se sientan apreciados.

Así como también se obtuvo de la misma entrevista, que en Polycenter trabajan actualmente como parte de las actividades primarias en una política para las devoluciones con periodos de fecha establecidos y porcentajes de penalidad.

En cuanto al eslabón de la cadena de valor, **producción** se denoto de los datos extraídos que los precios en Polycenter fluctúan en respuesta a cambios en la oferta; lo anterior por temporadas ya que algunos de los productos que se ofrecen en Polycenter están enfocados en techos, y en invierno es cuando más demanda de ciertos productos tienen. No dejando de lado que va a depender también del precio de los productos competitivos.

Adicionalmente en cuanto al eslabón de producción de la entrevista aplicada se pudo extraer que en Polycenter, se le da seguimiento al inventario desde el momento de su fabricación hasta los almacenes, y desde estas instalaciones hasta el punto de venta, de esta manera controlan la trazabilidad del stock. Sin embargo, se evidencia que no tienen procesos de automatización innovados, ni optimizan de manera correcta el espacio en los almacenes lo cual es una desventaja para la producción.

Como indicaba (*Porter 1998*) en su investigación; hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

Como podemos ver la anterior investigación va de la mano con los datos recopilados ya que se analiza como cada uno de los eslabones de la cadena de valor se van relacionando con la estrategia genérica competitiva establecida para la empresa; empezando por las actividades primarias.

Seguidamente se analizará el eslabón de la cadena de valor **logística externa**, de la cual producto de la entrevista se pudo denotar que todos los entrevistados hacemos un análisis de los proveedores actuales para medir y supervisar su rendimiento, con la finalidad de reducir los costes, mitigar los riesgos e impulsar la mejora.

Producto de la entrevista se pudo denotar adicionalmente que en la empresa se hace un análisis de los proveedores actuales para medir y supervisar su rendimiento, con la finalidad de reducir los costes, mitigar los riesgos e impulsar la mejora.

De la entrevista aplicada se pudo extraer adicionalmente en cuanto al eslabón de **marketing y ventas** que en Polycenter realizan un documento que contiene una serie de tareas planificadas con el propósito de alcanzar un objetivo establecido en un período de tiempo determinado, indican que ese documento permite visualizar claramente la situación con el fin de tomar las acciones adecuadas; por lo cual me parece muy atinado como estrategia de marketing y ventas.

Adicionalmente en cuanto al eslabón de **servicio post venta** la mayoría de entrevistados indican que en Polycenter controlan por medio de encuestas de satisfacción, lo cual me parece que ayuda a tener conocimiento de cómo se sienten los consumidores después de interactuar con los productos y servicios que ofrece la empresa.

Adicionalmente en cuanto a las **Actividades de apoyo o auxiliares** los colaboradores administrativos de la empresa respondieron con base en cada uno de los eslabones de la cadena de valor y se analiza de la siguiente forma.

Según (Porter, M. 2010) en su investigación, las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas.

Como se identifica podemos ver que va de la mano con la investigación y se procederá al análisis respectivo de cada uno de los resultados de la entrevista aplicada a los colaboradores administrativos de la empresa Polycenter.

En cuanto al eslabón de la cadena de valor **infraestructura** se pudo extraer de las respuestas que en Polycenter velan porque la maquinaria, materia prima e insumos satisfagan la demanda actual, lo anterior considero que ayudaría a que puedan creer aún más y extenderse a otros mercados.

Adicionalmente por parte de infraestructura se identificó que en la empresa se realizan mantenimientos correctivos y preventivos a la maquinaria dependiendo de su vida útil del equipo, hay de 3 y 6 meses preventivos; sin embargo, sobresale que no lo llevan calendarizado, no tienen un cronograma actualizado de esos mantenimientos.

En cuanto al eslabón de la cadena de valor **infraestructura** se pudo extraer de las respuestas que en Polycenter velan porque la maquinaria, materia prima e insumos satisfagan la demanda actual, lo anterior considero que ayudaría a que puedan creer aún más y extenderse a otros mercados.

Adicionalmente por parte de infraestructura se identificó que en la empresa se realizan mantenimientos correctivos y preventivos a la maquinaria dependiendo de su vida útil del equipo, hay de 3 y 6 meses preventivos; sin embargo, sobresale que no lo llevan calendarizado, no tienen un cronograma actualizado de esos mantenimientos.

En cuanto al eslabón de la cadena de valor **Recursos Humanos** se logró determinar que actualmente la empresa se encuentra implementando evaluaciones periódicas del desempeño de competencias y cumplimiento ya que nunca se han realizado evaluaciones de desempeño, lo cual considero que es muy importante ya que es uno de los indicadores para medir la productividad y partir de ahí darnos cuenta como estamos en cuanto a la innovación y mejora de los procesos internos y satisfacción de los clientes.

Por otro lado, en cuanto al eslabón de cadena de valor **investigación y desarrollo** se puede denotar que los productos y servicios de Polycenter se dirigen a un mercado viable; ya que de acuerdo con los estudios que se han realizado por parte de la empresa se ha logrado identificar que tienen un mercado viable desde hace aproximadamente 8 años; así mismo, en cuanto a las innovaciones tecnológicas que se han aplicado en la empresa se identificó que se ha invertido en sistemas como ERP, SAP y sistemas de diseño publicitario, además de los sistemas para estudios de crédito y facturación. Lo cual considera que es una fuerte ventaja competitiva y que genera un impacto positivo en la empresa.

Por último, en cuanto a los eslabones de la cadena de valor el **aprovisionamiento** según la entrevista aplicada a los colaboradores administrativos se determina, que se logra el objetivo principal del abastecimiento, manteniendo un flujo ininterrumpido de bienes en Polycenter. Y considero que, si aumentan la productividad de las líneas de producción, incrementan la eficiencia en la cadena de distribución al unificar y simplificar información e inventarios.

Por todo lo anterior, según el análisis respectivo de cada eslabón de la cadena de valor, se pudo determinar que se cataloga la gestión de cada uno de ellos y se relacionan con la estrategia genérica competitiva establecida para Polycenter la cual es **diferenciación amplia**, debido a que se construye un negocio diferente de alguna manera a su competencia y se aplica al mercado meta, atrayendo con esto una amplia gama de consumidores.

Entre las formas como Polycenter se diferencia con base en sus impulsores se encuentran las siguientes; la empresa se esfuerza por crear productos con características, diseño y desempeño superiores, Polycenter trata de mejorar el servicio al cliente o añadir más servicios, se esfuerzan por la innovación y los avances tecnológicos.

Así como también, según la entrevista realizada se logró identificar que la empresa procura realizar mejoras continuas de calidad en los productos y procesos; y como previamente se analizó se están haciendo esfuerzos por aumentar la intensidad del marketing y las actividades de ventas., buscar insumos de alta calidad y mejorar las habilidades, conocimientos y experiencia de los empleados mediante actividades de administración de recursos humanos.

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES
Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se sintetizan los resultados y la discusión expuestos en apartados anteriores con el objeto de exponer la posible respuesta al problema planteado en la investigación.

6.1 CONCLUSIONES

6.1.1 IDENTIFICAR EL ESTADO SITUACIÓN DE LA EMPRESA POLYCENTER S.A EN HEREDIA POR MEDIO DE LA MATRIZ DE FODA PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA EN COSTA RICA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.

6.1.1.1 Variable 1: Matriz de FODA

Se concluye según la investigación realizada que es determinante la realización de diagnósticos que permitan identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, con el fin de desarrollar un plan estratégico cuyos resultados fundamenten el sistema de evaluación, control y seguimiento.

Adicionalmente se concluye que los métodos y técnicas de diagnóstico aplicables en la empresa por medio de la Matriz FODA permiten evaluar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas; destacando el procedimiento a seguir para su análisis.

6.1.1.1.1 Indicador 1: -Variables del FODA (internas y externas)

Se concluye que Polycenter logra satisfacer las necesidades del mercado meta, lo cual ha provocado que sobresalga ante la competencia; se denota que la empresa cumple con un

conjunto de características para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras de la zona.; adicional destaca que en Polycenter tienen cercanía con los clientes y orientan la gestión del cambio hacia lo que ellos transmiten.

No obstante, se logró concluir en cuanto a las amenazas que en el ámbito contable a la empresa le falta realizar gestión para poder destacar ante la competencia ya que actualmente luchan ante el cambio en leyes tributarias, el cobro de nuevos aranceles y el sistema con el que cuentan no es muy llevadero.

6.1.1.2 Variable 2: Estrategia genérica competitiva

Se concluye según los datos obtenidos que el tipo de estrategia genérica competitiva que se relaciona mejor con el cuadrante de la matriz FODA sería la diferenciación amplia ya que Polycenter se caracteriza por importar productos de alta calidad por los cuales los clientes están dispuestos a pagar; caracterizándose por diferenciar los productos y servicios y que los mismos se perciban como únicos y originales, difíciles de imitar; los cuales le permiten a la empresa alcanzar una ventaja competitiva frente a la competencia.

6.1.1.2.1 Indicador 2: Estrategia de costos y de diferenciación amplia y dirigida

Se concluye que el comportamiento de los costos y el ciclo de vida del producto de Polycenter varía a medida en que se incrementa el valor agregado para diferenciar los productos de la competencia, se ingresa nuevo producto o se decide entrar a un nuevo

mercado; lo cual va a estar determinado por la relación costo-beneficio; y debe ser coherente en términos de infraestructura, capital y producto.

También se concluye que actualmente la empresa no cuenta con mecanismos para determinar el comportamiento del producto y servicio que se ofrece, y es de útil importancia ya que de estos dependerán las condiciones del mercado y su mecanismo de respuesta a las más exigentes y variadas necesidades de los clientes.

Adicionalmente se llega a la conclusión que la variación del costo en función del ciclo de vida del producto en Polycenter va a depender si se tienen costes operativos altos y están entrando mejores productos en el mercado o cambios en el comportamiento del consumidor.

6.1.2 RELACIONAR EL RESULTADO DEL CUADRANTE DE LA MATRIZ DE FODA CON UNA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA POLYCENTER HEREDIA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.

6.1.2.1 Variable 1: Matriz de FODA

Se concluye que se logra relacionar el cuadrante de la matriz FODA con una estrategia genérica competitiva; aunado a esto se concluye que se logra analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, en la cual se pudo observar la alineación entre planificación estratégica y el logro de objetivos y metas del negocio.

6.1.2.1.1 Indicador 1: Cuadrantes FO, DO, FA, DA

Se concluye según la investigación realizada que la empresa se identifica en el tercer cuadrante, cuadrante defensivo, ya que la empresa actualmente está creando estrategias para enfrentar las amenazas y la empresa se enfrenta a una competencia muy agresiva, vive cambios en la legislación y tendencias desfavorables en el mercado; por lo tanto actualmente Polycenter se encuentra generando estrategias para absorber la cuota del mercado que los competidores dejan al salir.

Se concluye además que la empresa actualmente está en crecimiento y cumplimiento de los objetivos, se encuentra innovando y mejorando sus fortalezas, mediante la retención de los clientes, siendo más eficientes en costos y fortaleciendo el reconocimiento de las marcas.

6.1.2.2 Variable 2: Estrategia genérica competitiva

A manera de conclusión se denota según el análisis respectivo de cada eslabón de la cadena de valor, que se logró catalogar la gestión de cada uno de ellos y relacionarlos con la estrategia genérica competitiva establecida para Polycenter la cual es diferenciación amplia, debido a que se construye un negocio diferente de alguna manera a su competencia y se aplica al mercado meta, atrayendo con esto una amplia gama de consumidores.

6.1.2.2.1 Indicador 2: Impulsores de la estrategia

Se concluye que entre las formas como Polycenter se diferencia con base en sus impulsores se encuentran que la empresa se esfuerza por crear productos con características,

diseño y desempeño superiores, Polycenter trata de mejorar el servicio al cliente o añadir más servicios, se esfuerzan por la innovación y los avances tecnológicos.

6.1.3 CATALOGAR LA GESTIÓN DE CADA UNO DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR RELACIONÁNDOLOS CON LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA ESTABLECIDA PARA LA EMPRESA POLYCENTER HEREDIA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.

6.1.3.1 Variable 1: Cadena de valor

Se llega a la conclusión que se requiere implementar un proceso de análisis de la cadena de valor a través de un plan de mejora adaptado a la empresa.

Se concluye que es de vital importancia para el desarrollo económico de la empresa, tener una correcta administración e identificación de las actividades generadoras de valor, ya que de lo contrario se detiene el crecimiento y desarrollo de la organización, afectando la característica principal ser una organización productiva y rentable.

Actividades Primaria

6.1.3.1.1 Indicador 1: Logística interna.

Se concluye que el proceso logístico, la distribución física como tal que tiene Polycenter hace que se genere retrasos en tiempo, por ende, pérdidas de recursos físicos y económicos.

6.1.3.1.2 Indicador 2: Producción.

A manera de conclusión se denota que el tener un control en los costos de calidad y el estar pendiente en las fallas que se presenten en el proceso productivo, hace que se opere con un menor número de errores posibles, lo que a mediano plazo va a provocar que la empresa disminuya sus costos, cree una ventaja competitiva y sea una herramienta valiosa para lograr el objetivo de convertirse en una organización productiva y rentable para todos aquellos que tienen intereses económicos en ellas.

6.1.3.1.3 Indicador 3: Logística externa.

Se llega a la conclusión que lo ideal sería realizar un análisis de los proveedores actuales para medir y supervisar su rendimiento, con la finalidad de reducir los costes, mitigar los riesgos e impulsar la mejora.

6.1.3.1.4 Indicador 4: Marketing y ventas.

Se concluye que el marketing y ventas influye directamente en la satisfacción de los clientes, debido a que existe una relación directa entre ambas variables, lo cual permitirá que la empresa pueda incrementar el nivel de ventas, mejorar su rentabilidad, lograr la retención y captación de nuevos clientes.

6.1.3.1.5 Indicador 5: Servicio post venta.

Se concluye que existe un alto nivel de satisfacción en cuanto a las ventas que se realizan en Polycenter, sin embargo, se podría hacer una proyección mayor a la actual mejorando la cadena de valor; se denota que el servicio de postventa no se encuentra bien definido en la percepción de valor por parte del cliente, aunque existe competencia que puede convertir a la empresa en eficiente, con el fin de implementar en su totalidad dicha estrategia.

Actividades de Apoyo o Auxiliares

6.1.3.1.6 Indicador 6: Infraestructura

Como conclusión se identificaron que existen falencias referentes al uso de técnicas de almacenamiento en la empresa, debido a su inadecuada aplicación al momento de distribuir y ordenar la mercadería con base en sus diferentes técnicas como lo son: en pallets, estanterías, y apilamientos.

6.1.3.1.7 Indicador 7: Recursos Humanos

Se concluye que los funcionarios de Polycenter, puntualmente los despachadores de bodega no están muy capacitados, lo cual ocasiona que incremente el tiempo de entrega de los pedidos, adicionalmente proveedores y clientes insatisfechos.

Así mismo se concluye que actualmente la empresa se encuentra implementando evaluaciones periódicas del desempeño, lo cual es muy importante ya que es uno de los indicadores para medir la productividad y a partir de ahí darse cuenta como se encuentra la

empresa en cuanto a la innovación y mejora de los procesos internos y satisfacción de los clientes.

6.1.3.1.8 Indicador 8: Investigación

La conclusión para este indicador es que el tipo de investigación que realiza actualmente en Polycenter para conocer las necesidades de los clientes es por medio de estudios de mercado e interacción directa, permitiéndoles recolectar y analizar información más verdadera acerca de su mercado objetivo y con esto establecer estrategias de marketing más efectivas.

6.1.3.1.9 Indicador 9: Desarrollo y aprovisionamiento

Se concluye que la rotación de inventarios en Polycenter no es la adecuada, debido a la deficiente implementación de estrategias de ventas, lo que se ve reflejado en la baja rotación de la mercadería, generándoles un mayor costo de mantenimiento y posiblemente sus productos lleguen a caducarse.

6.2 LIMITANTES

En el presente estudio no se enfrentaron limitantes para el desarrollo del tema, hubo total apertura y participación del 100% de la población para el desarrollo eficaz de la investigación.

6.3 RECOMENDACIONES

En relación con los resultados, se enlistan recomendaciones en correlación a las variables e indicadores planteados para la investigación.

6.3.1 IDENTIFICAR EL ESTADO SITUACIÓN DE LA EMPRESA POLYCENTER S.A EN HEREDIA POR MEDIO DE LA MATRIZ DE FODA PARA DETERMINAR LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA EN COSTA RICA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.

6.3.1.1 Variable 1: Matriz de FODA

Se recomienda llevar a cabo las estrategias realizadas en el análisis FODA para alcanzar los objetivos y la visión del direccionamiento estratégico, convirtiendo las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades para la empresa, siendo importante el establecimiento de una cultura organizacional.

6.3.1.1.1 Indicador 1: -Variables del FODA (internas y externas)

Se recomienda debido a la rivalidad fuerte con la competencia buscar una estratégica de diferenciación enfocada en el programa de lealtad.

Adicionalmente se recomienda mejorar el ámbito contable, en cuanto a sus leyes tributarias, el cobro de aranceles y realizar mejoras en el sistema.

6.3.1.2 Variable 2: Estrategia genérica competitiva

Se recomienda buscar comprar productos a menor precio para darle un valor agregado y luego venderlos a sus proveedores.

Adicionalmente se recomienda realizar mejoras recurrentes en los procesos, para lo cual es necesario que se realice un seguimiento y verificación del cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos en los procesos.

6.3.1.2.1 Indicador 2: Estrategia de costos y de diferenciación amplia y dirigida

Se recomienda que la empresa cuente con mecanismos para determinar el comportamiento del producto y servicio que se ofrece, y es de útil importancia ya que de estos dependerán las condiciones del mercado y su mecanismo de respuesta a las más exigentes y variadas necesidades de los clientes.

6.3.2 RELACIONAR EL RESULTADO DEL CUADRANTE DE LA MATRIZ DE FODA CON UNA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA POLYCENTER HEREDIA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.

6.3.2.1 Variable 1: Matriz de FODA

Se recomienda trabajar en un manual de procesos en el que se incluyan todos los procesos que se encuentran vigentes en Polycenter, con la debida implementación de mejoras.

Adicionalmente se recomienda realizar auditorías a esos procesos de la empresa, mismas que deben estar enfocadas en actividades de planear, hacer, verificar y actuar; con el fin de que se cumpla con el concepto de auditoría de proceso.

6.3.2.1.1 Indicador 1: Cuadrantes FO, DO, FA, DA

Se recomienda mejorar los procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos de la organización, reorientando la estrategia y posicionándose en un nicho de mercado donde sean más fuertes con acciones para fidelizar a los clientes tales como: concursos, descuentos, nueva imagen y otros. Así como también nuevas acciones de marketing, estrategias de branding, posicionamiento de marca y estrategias de segmentación de mercado.

Se recomienda analizar a profundidad la estrategia FO con base en las fortalezas internas y las oportunidades externas; adicionalmente la estrategia DO para minimizar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas; la estrategia FA con base en acciones específicas encaminadas al aprovechamiento de las fortalezas internas evitando con esto las amenazas externas y por último la estrategia DA: para reducir las debilidades internas evitando las amenazas externas.

6.3.2.2 Variable 2: Estrategia genérica competitiva

Se recomienda seguir posicionando a la empresa dentro de una estrategia de diferenciación amplia, ofreciéndole al mercado un producto que atienda las necesidades de cada cliente, a través de una respuesta rápida y flexible, otorgándole así una capacidad de personalización casi imposible de igualar por la competencia.

6.3.2.2.1 Indicador 2: Impulsores de la estrategia

Se recomienda realizar evaluaciones de los indicadores de gestión, para determinar si los resultados obtenidos están acorde a los objetivos trazados por la organización.

6.3.3 CATALOGAR LA GESTIÓN DE CADA UNO DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR RELACIONÁNDOLOS CON LA ESTRATEGIA GENÉRICA COMPETITIVA ESTABLECIDA PARA LA EMPRESA POLYCENTER HEREDIA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023.

6.3.3.1 Variable 1: Cadena de valor

Se recomienda elaborar un modelo de gestión de procesos, donde le permita a la empresa tener una adecuada planificación, organización, dirección y control de esta estableciendo la actividad de soporte con tecnología de punta.

Adicionalmente se recomienda implementar un plan de mejora de la cadena de valor de la empresa, centrándose con mayor énfasis en las actividades primarias.

Se recomienda por último realizar un análisis profundo de las actividades que integran la cadena principal de la empresa, con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre todas las operaciones que se desarrollan y que están generando valor.

Actividades Primarias

6.3.3.1.1 Indicador 1: Logística interna.

Se recomienda diseñar un nuevo proceso logístico (distribución física) para la disminuir pérdidas de recursos físicos y económicos, tomando como base la cadena de valor de Porter.

Adicionalmente se recomienda, no realizar variaciones en el precio que vayan a afectar directamente la economía y el presupuesto de sus clientes.

6.3.3.1.2 Indicador 2: Producción.

Se recomienda, en lo referente a las áreas de producción buscar un desarrollo más completo tratando de simplificar procesos, disminuyendo tiempos muertos y mano de obra subutilizada, ya que se pueden llegar a convertir en áreas consumidoras de valor, lo que traería un efecto negativo a la creación de valor de la cadena.

6.3.3.1.3 Indicador 3: Logística externa

Se recomienda que la empresa debe prestar más atención a su área de mercadeo, ya que es parte vital de la cadena de valor y la tienen poco desarrollada; por lo que se sugiere que

se destinen tanto recursos económicos como humanos de una forma más constante, para que el fortalecimiento de esta área sea sólido y con un crecimiento estable.

6.3.3.1.4 Indicador 4: Marketing y ventas.

Se recomienda incrementar la aplicación de promoción de ventas ya sea con descuentos u ofertas, para aumentar el volumen de ventas y agilizar la rotación del inventario.

6.3.3.1.5 Indicador 5: Servicio post venta.

Se recomienda proponer un plan de ventas anual, comenzando por la capacitación de la fuerza de ventas y planificando los resultados que se obtengan durante posventa.

Actividades de Apoyo o Auxiliares

6.3.3.1.6 Indicador 6: Infraestructura

Se recomienda aplicar las técnicas de almacenaje como lo son: en pallets, estanterías, y apilamientos para mantener una adecuada distribución y ordenamiento de la mercadería y esta sea de más fácil acceso.

6.3.3.1.7 Indicador 7: Recursos Humanos

Se recomienda mantener una capacitación constante de los colaboradores para mantener los conocimientos actualizados con la consignación del servicio ofrecido, para que este genere un alto valor percibido de cara al cliente.

6.3.3.1.8 Indicador 8: Investigación

Se recomienda a la organización mantener esa iniciativa proactiva de investigar sobre lo que consume actualmente el mercado, sobre la competencia y estar constantemente innovando y realizando estudios de mercado, con el fin de ofrecer una experiencia integral e innovadora para el cliente.

6.3.3.1.9 Indicador 9: Desarrollo y aprovisionamiento

Se recomienda desarrollar estrategias de mejora en la cadena de valor, que las mismas se adapten a las necesidades de la empresa, con el fin de que se fortalezca la competitividad y generación de valor en el sector de consumo masivo.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

El presente capítulo desarrolla la propuesta basada en los resultados del estudio para identificar la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023.

7.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Estrategias de cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en la empresa Polycenter S.A en Heredia Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023.

7.2 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ

Departamentos administrativos de la empresa Polycenter S.A, en Heredia, Costa Rica.

7.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y formular estrategias de cadena de valor que impulsen el crecimiento y desarrollo de la empresa Polycenter S.A.

7.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Proponer las estrategias de cadena de valor a partir del análisis FODA.

Formular propuestas de implementación tecnológica que agreguen valor a las actividades de soporte en la empresa Polycenter

Proponer un ciclo de capacitación dirigido a los colaboradores de los departamentos administrativos de la empresa Polycenter S.A, enfatizando la mejora de la cadena de valor.

Establecer un plan de acción que permita el cumplimiento de las estrategias de cadena de valor necesarias para los departamentos administrativos de Polycenter S.A

7.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLE

Tabla 4 Cronograma de actividades

Actividades		Responsable	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6	SEM 7	SEM 8	SEM 9	SEM 10	SEM 20	SEM 30	SEM 40	SEM 50	Semana 1
1	Establecer una cultura organizacional en la empresa con base en el análisis FODA, convirtiendo las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.	Gerencia y administración de Polycenter S.A															
2	Establecer una estrategia de diferenciación enfocada en el programa de lealtad.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
3	Promover la mejora en el ámbito contable, en cuanto a sus leyes tributarias, el cobro de aranceles y realizar mejoras en el sistema.	Departamento de Contabilidad															
4	Implementar un sistema contable que les permita observar el manejo económico que se le está dando a la organización.	Departamento de Contabilidad															
5	Incrementar la aplicación de técnicas de promoción de ventas en temporadas altas.	Departamento de mercadeo y publicidad															
6	Identificar y segmentar el público objetivo al que se dirigirán las promociones de venta.	Departamento de mercadeo y publicidad															
7	Llevar a cabo un plan de ventas anual, comenzando por la capacitación de la fuerza de ventas y planificando los resultados que se obtengan durante posventa.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
8	Estimular la demanda de productos del mercado objetivo, a fin de incrementar las ventas.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															

9	Realizar evaluaciones de los indicadores de gestión, para determinar si los resultados obtenidos están acorde a los objetivos trazados por la organización.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
10	Realizar un análisis profundo de las actividades que integran la cadena principal de la empresa, con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre todas las operaciones que se desarrollan y que están generando valor.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
11	Aumentar la capacitación técnica al personal del área comercial, para mantener los conocimientos actualizados con la consignación del servicio ofrecido, para que este genere un alto valor percibido de cara al cliente.	Departamento de Recursos Humanos															
12	Llegar a los clientes inaccesibles para el equipo de ventas y mejorar el posicionamiento de la empresa.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
13	Emplear de forma eficiente los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa.	Todos los departamentos administrativos de Polycenter S.A															
14	Captar más clientes y extender el área de actuación en el mercado. Asociarse con nuevos proveedores.	Departamento de mercadeo y publicidad															
15	Determinar las condiciones de la empresa con respecto a entrega,																

	transporte y responsabilidad del proveedor.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
16	Mejorar la distribución de productos para entregarlos en perfecto estado y en el tiempo estimado. Segmentar el público de acuerdo con áreas geográficas.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
17	Diseñar un nuevo proceso logístico (distribución física) para la disminuir pérdidas de recursos físicos y económicos, tomando como base la cadena de valor de Porter.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
18	Evaluar la calidad y cantidad de trabajo realizado, así como el cumplimiento de las metas programadas.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
19	Elaborar un modelo de gestión de procesos, donde le permita a la empresa tener una adecuada planificación, organización, dirección y control de esta estableciendo la actividad de soporte con tecnología de punta.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
20	Buscar un desarrollo más completo tratando de simplificar procesos, disminuyendo tiempos muertos y mano de obra subutilizada,	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
21	Realizar mejoras recurrentes en los procesos, para lo cual es necesario que se realice un seguimiento y verificación del cumplimiento de los	Gerencia y administración de Polycenter S. A															

	requisitos establecidos en los mismos.																
22	Aplicar las técnicas de almacenaje como lo son: en pallets, estanterías, y apilamientos para mantener una adecuada distribución y ordenamiento de la mercadería y esta sea de más fácil acceso.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
23	Investigar sobre lo que consume actualmente el mercado, sobre la competencia y estar constantemente innovando y realizando estudios de mercado, con el fin de ofrecer una experiencia integral e innovadora para el cliente.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
24	Realizar un control de inventarios adecuado para un correcto aprovisionamiento de productos.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
25	Organizar el área de producción de tal forma que permita un desarrollo más completo tratando de simplificar procesos y disminuir tiempos muertos.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
26	Implementar un sistema clasificador de costos de calidad y corroborar mediante los registros que las inversiones si están dando los beneficios esperados.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															
27	Trabajar en conjunto tanto el área administrativa como el área operativa con el fin de enfocarse en el mismo objetivo.	Gerencia y administración de Polycenter S. A															

28	<p>Buscar siempre reducir costos para convertirse en una empresa más rentable, pero sin afectar los requerimientos de calidad solicitados por los clientes.</p>	<p>Gerencia y administración de Polycenter S. A</p>																
29	<p>Identificar que labores del proceso de producción son las que le aportan mayores características a el producto, y de las que se pueden obtener mayores beneficios.</p>	<p>Gerencia y administración de Polycenter S. A</p>																
30	<p>Contratar instituciones especializadas en realizar capacitaciones empresariales, además de implementar charlas informativas sobre la mejor forma de administrar la cadena de valor de la empresa.</p>	<p>Departamento de Recursos Humanos</p>																

Fuente: Elaboración propia

7.5 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Tabla 5 Presupuesto

Estrategias de cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en la empresa Polycenter

S.A en Heredia Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023.

PRESUPUESTO: ESTIMACION DEL MONTO TOTAL

Se tomó el precio de referencia con base en las cotizaciones recibidas y la referencia para elegir los oferentes con base en el histórico de proveedores de la empresa.

Ítems	Actividad	Cantidad de funcionarios	Cotización Alegra contabilidad	Cotización iniciativas empresariales	Cotización Cámara de industrias de Costa Rica	Cotización distribuidor a Larce S.A	Monto total por ítem
1	Implementar un sistema contable que les permita observar el manejo económico que se le está dando a la organización.	1	\$1.198,8	N/A	N/A	N/A	\$1.198,8
2	Aumentar la capacitación técnica al personal del área comercial (ventas).	6	N/A	\$400	N/A	N/A	\$2.400.0
3	Contratar una institución especializada en realizar capacitaciones empresariales, además de	20	N/A	N/A	\$250	N/A	\$5.000.0

	implementar charlas informativas sobre la mejor forma de administrar la cadena de valor de la empresa.						
4	Comprar almacenaje como lo son: en pallets, estanterías, y apilamientos para mantener una adecuada distribución y ordenamiento de la mercadería y esta sea de más fácil acceso.	1	N/A	N/A	N/A	\$7.000,0	\$7.000,0
TOTAL: \$15.598.8							

Fuente: Elaboración propia

7.6 FASES DE LA PROPUESTA

Los planes de acción desarrollan las actividades para el logro de los objetivos específicos.

7.6.1 Objetivo específico #1 Identificar el estado situación de la empresa Polycenter S.A en Heredia por medio de la matriz de FODA para determinar la estrategia genérica competitiva en costa rica durante el primer cuatrimestre 2023.

7.6.1.1 Actividad 1: Establecer una cultura organizacional en la empresa con base en el análisis FODA, convirtiendo las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Con el fin de establecer una cultura organizacional en la empresa y apoyar el desarrollo efectivo de la gestión se le propone a los departamentos administrativos de la empresa establecer una cultura con base en el FODA; administrando los recursos humanos, físicos, tecnológicos y materiales asignados de una forma eficiente, estableciendo controles por medio del sistema ERP que pone a disposición Polycenter para uso de los diferentes servicios y así se impida el despilfarro de los recursos; lo que ayudará a convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

7.6.1.2 Actividad 2: Aumentar la capacitación técnica al personal del área comercial (ventas).

Se pretende que una empresa consultora pueda brindar asesoría, capacitaciones y actualizaciones al personal de ventas de la empresa, esto permitirá reforzar el conocimiento y mejorar las técnicas.

7.6.1.3 Actividad 3: Promover la mejora en el ámbito contable, en cuanto a sus leyes tributarias, el cobro de aranceles y realizar mejoras en el sistema.

La propuesta va direccionada a fortalecer el ámbito contable de la empresa, mediante el análisis periódico de los indicadores; monitoreando los movimientos, el cobro de aranceles y demás transacciones que se realizan diariamente; adicional a esto realizar mejoras en el ámbito contable lo cual permitirá generar información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

7.6.1.4 Actividad 4: Implementar un sistema contable que les permita observar el manejo económico que se le está dando a la organización.

La propuesta consiste en implementar un sistema contable como lo es Alegra que permita llevar un control interno, de conformidad con las políticas y lineamientos definidos por la empresa; con la finalidad de lograr emitir facturas electrónicas, visualizar los reportes contables en cualquier momento, llevar una sana administración de los recursos y el cumplimiento efectivo de los planes, objetivos y metas establecidas.

7.6.1.5 Actividad 5: Incrementar la aplicación de técnicas de promoción de ventas en temporadas altas.

Se propone implementar técnicas para promociones de ventas en temporadas, con acciones estratégicas de marketing y de ventas planificadas que se ejecuten en función de las principales fechas conmemorativas del año. En este sentido, se darán a conocer las ofertas y aumentarán las ventas en periodos específicos y predeterminados.

7.6.1.6 Actividad 6: Identificar y segmentar el público objetivo al que se dirigirán las promociones de venta.

La propuesta va direccionada en identificar y segmentar el público al que se dirigirán la promoción de las ventas mediante el análisis periódico de los indicadores; monitoreando la actividad, tanto en jornada ordinaria como en jornada extraordinaria, haciendo énfasis en aquellos clientes meta, lo cual permitirá generar información confiable y oportuna para identificar las tácticas de marketing más eficaces y para diferenciar la marca de la competencia.

7.6.1.7 Actividad 7: Llevar a cabo un plan de ventas anual, comenzando por la capacitación de la fuerza de ventas y planificando los resultados que se obtengan durante posventa.

La propuesta va enfocada en establecer un plan de ventas anual, con el fin de tener claridad sobre el valor y la ventaja competitiva, para establecer un valor agregado de los productos y servicios ofrecidos en la empresa y poder planificar los resultados que se obtengan durante la posventa.

7.6.1.8 Actividad 8: Estimular la demanda de productos del mercado objetivo, a fin de incrementar las ventas.

Esta propuesta consistirá en definir las estrategias para generar demanda de los productos del mercado objetivo, lo anterior con un conjunto de iniciativas de marketing, branding y ventas, para buscar generar interés en los productos que la empresa ofrece y retener los mejores clientes por largos periodos de tiempo.

7.6.1.9 Actividad 9: Realizar evaluaciones de los indicadores de gestión, para determinar si los resultados obtenidos están acorde a los objetivos trazados por la organización.

Se propone realizar evaluaciones de los indicadores para determinar si los resultados van de la mano con los objetivos de la empresa; es una forma muy útil de medir si Polycenter está logrando sus metas y objetivos estratégicos.

7.6.1.10 Actividad 10: Realizar un análisis profundo de las actividades que integran la cadena principal de la empresa, con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre todas las operaciones que se desarrollan y que están generando valor.

Se propone a la gerencia y administración realizar un análisis sobre la cadena de valor de la empresa para analizar la ventaja competitiva y conocer las operaciones que están generando valor, lo anterior descomponiendo la empresa en actividades o procesos, para luego examinar como contribuye cada uno.

7.6.2 Objetivo específico #2 Relacionar el resultado del cuadrante de la matriz de FODA con una estrategia genérica competitiva para la empresa Polycenter Heredia durante el primer cuatrimestre 2023.

7.6.2.1 Actividad 1: Aumentar la capacitación técnica al personal del área comercial, para mantener los conocimientos actualizados con la consignación del servicio ofrecido, para que este genere un alto valor percibido de cara al cliente.

Se pretende que una empresa consultora pueda brindar asesoría, capacitaciones y actualizaciones a los vendedores de la empresa, con el fin de mantener los conocimientos actualizados, lo que permitirá reforzar el conocimiento y generará un valor percibido de cara al cliente, con ello también se reforzará la atención al público.

7.6.2.2 Actividad 2: Llegar a los clientes inaccesibles para el equipo de ventas y mejorar el posicionamiento de la empresa

La propuesta está enfocada en llegar a los clientes inaccesibles mediante el posicionamiento de mercado y un plan de marketing con acciones coordinadas y coherentes que haga que el consumidor busque a la empresa.

7.6.2.3 Actividad 3: Emplear de forma eficiente los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa.

La propuesta se enfoca en emplear de forma eficiente los recursos, obteniendo las metas propuestas con menos derroche, con menos consecuencias no previstas o indeseables y esto mediante la automatización de flujos de trabajo, un correcto seguimiento de los proyectos y maximización de la productividad.

7.6.2.4 Actividad 4: Captar más clientes y extender el área de actuación en el mercado. Asociarse con nuevos proveedores.

Los proveedores son un componente básico para el éxito la empresa; por ello, crear una buena relación con los mismos acerca al éxito empresarial y al buen funcionamiento, un buen entendimiento entre proveedores y clientes mejora la calidad final del producto o servicio.

7.6.2.5 Actividad 5: Determinar las condiciones de la empresa con respecto a entrega transporte y responsabilidad del proveedor.

Se propone determinar las condiciones con respecto a la entrega de los materiales, establecer que el transportista deba ser quien custodie y asegure la mercancía, la documentación requerida durante el trayecto de la transacción y deberá encargarse de cualquier tipo de trámite que surja; lo anterior para tener un mayor control y orden con los plazos de entrega y gestiones.

7.6.2.6 Actividad 6: Mejorar la distribución de productos para entregarlos en perfecto estado y en el tiempo estimado. Segmentar el público de acuerdo con áreas geográficas.

La propuesta está enfocada en mejorar la distribución para entregar los productos en buen estado y en el tiempo determinado; así mismo realizar una segmentación geográfica, lo que permitirá aumentar la retención de clientes, las ventas y las referencias. Adicional se brindará un mejor servicio a los clientes e inclusive se podría desarrollar productos específicos para satisfacer a un nuevo nicho de mercado al ya contemplado.

7.6.2.7 Actividad 7: Diseñar un nuevo proceso logístico (distribución física) para la disminuir pérdidas de recursos físicos y económicos, tomando como base la cadena de valor de Porter.

Con la implementación de un proceso logístico se disminuirían pérdidas de recursos físicos y económicos, la propuesta es realizar una distribución física donde se contemple el proceso de compra y aprovisionamiento de los materiales imprescindibles determinando las materias primas que se necesitan.

7.6.2.8 Actividad 8: Evaluar la calidad y cantidad de trabajo realizado, así como el cumplimiento de las metas programadas.

La propuesta consiste en estar constantemente evaluando la calidad y cantidad de trabajo, lo anterior mediante una evaluación por objetivos, evaluación 360 grados; con el fin de verificar el trabajo desempeñado y poder identificar oportunidades de mejora.

7.6.2.9 Actividad 9: Elaborar un modelo de gestión de procesos, donde le permita a la empresa tener una adecuada planificación, organización, dirección y control de esta estableciendo la actividad de soporte con tecnología de punta.

Se propone elaborar un modelo de gestión por procesos que se centre en las actividades de la organización y busque optimizarlas para sacar el máximo rendimiento, además de añadir valor a los resultados mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

7.6.2.10 Actividad 10: Buscar un desarrollo más completo tratando de simplificar procesos, disminuyendo tiempos muertos y mano de obra subutilizada.

La capacitación constante es la clave para mantener a la empresa en tendencia y crecimiento, además de ser una herramienta para disminuir los tiempos muertos. Una buena estrategia es desarrollar un plan de capacitaciones en línea o presenciales por área y fijar metas de cumplimiento. Así mismo se propone mejorar la eficiencia y calidad del trabajo, automatizando y estandarizando procedimientos.

7.6.3 Objetivo específico #3 Catalogar la gestión de cada uno de los eslabones de la cadena de valor relacionándolos con la estrategia genérica competitiva establecida para la empresa Polycenter Heredia durante el primer cuatrimestre 2023.

7.6.3.1 Actividad 1: Realizar mejoras recurrentes en los procesos, para lo cual es necesario que se realice un seguimiento y verificación del cumplimiento de los requisitos establecidos en los mismos.

Llevar a cabo una mejora de procesos donde se minimicen los errores, se reduzca el desperdicio, se mejore la productividad y se optimice la eficiencia; lo anterior mediante un correcto control, seguimiento y verificación del cumplimiento de los requisitos ya previamente establecidos.

7.6.3.2 Actividad 2: Aplicar las técnicas de almacenaje como lo son: en pallets, estanterías, y apilamientos para mantener una adecuada distribución y ordenamiento de la mercadería y esta sea de más fácil acceso.

Se propone comprar estanterías para un adecuado ordenamiento de la mercadería, con el fin de que se aproveche mejor el espacio dentro de los almacenes, para lo cual se tendrá que valorar cual es la mejor opción, si en pallets, apilamientos, tarimas o estantes. Estas técnicas no sólo les servirán para incrementar la capacidad útil de los espacios, sino también para hacer más eficiente el proceso de entrada y salida de materiales y productos.

7.6.3.3 Actividad 3: Investigar sobre lo que consume actualmente el mercado, sobre la competencia y estar constantemente innovando y realizando estudios de mercado, con el fin de ofrecer una experiencia integral e innovadora para el cliente.

La propuesta está enfocada en realizar un estudio de mercado para evaluar las tendencias dentro del mercado, conocer si un mercado se encuentra en crecimiento, en fase de expansión, de contracción o de estancamiento, se propone analizar la competencia, sus

fortalezas y debilidades y al mismo tiempo estudiar a los consumidores, sus necesidades y demandas; lo anterior con el fin de ofrecer una experiencia integral e innovadora para el cliente

7.6.3.4 Actividad 4: Realizar un control de inventarios adecuado para un correcto aprovisionamiento de productos.

Con un adecuado control de inventarios se organizaría y se administraría efectivamente el almacén, se realizarían compras más eficientes, se aumentaría el control en la demanda, se reducirían los costos de almacenamiento y habría menos obsolescencia de inventarios; por tal razón se propone estar constantemente realizando control de inventarios, realizar los mismos cada dos semanas por categoría de manera aleatoria.

7.6.3.5 Actividad 5: Organizar el área de producción de tal forma que permita un desarrollo más completo tratando de simplificar procesos y disminuir tiempos muertos.

Se propone organizar el área de producción o bodega en cuanto al número de trabajadores, materiales disponibles, plazos de entrega, capacidad de producción, tanto de los empleados, como de las máquinas. Lo anterior mediante un plan de trabajo dependiendo de la cantidad de pedidos o de las ventas esperadas.

7.6.3.6 Actividad 6: Implementar un sistema clasificador de costos de calidad y corroborar mediante los registros que las inversiones si están dando los beneficios esperados

La propuesta radica en implementar un sistema clasificador de costos de calidad, donde se puedan determinar los gastos económicos en los que incurre la empresa asociados a la elaboración de productos de conformidad con las especificaciones técnicas y atributos

exigidos por los clientes o usuarios finales y con esto poder determinar que las inversiones están dando los beneficios esperados.

7.6.3.7 Actividad 7: Trabajar en conjunto tanto el área administrativa como el área operativa con el fin de enfocarse en el mismo objetivo.

Se propone que ambas áreas administrativas trabajen de la mano, con el fin de que se enfoquen en el mismo objetivo, sus miembros confíen entre sí, aumente la cohesión del grupo, el compromiso y el clima laboral. Lo anterior realizando reuniones semanalmente para llegar a acuerdos y trabajar de una forma paralela.

7.6.3.8 Actividad 8: Buscar siempre reducir costos para convertirse en una empresa más rentable, pero sin afectar los requerimientos de calidad solicitados por los clientes.

Se propone realizar un análisis para la reducción de costos en la empresa, haciendo de esta una organización más rentable; evitando pérdidas de capital de trabajo, ayudando a identificar compras innecesarias, mejorando el precio, mejorando la competitividad y haciendo más rentable el negocio.

7.6.3.9 Actividad 9: Identificar que labores del proceso de producción son las que le aportan mayores características a el producto y de las que se pueden obtener mayores beneficios.

Se propone identificar mediante un análisis que labores del proceso de producción son las que aportan mayores beneficios a la empresa, con el fin de aumentar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad de los productos y aumentar la satisfacción del cliente y los empleados, identificando y eliminando errores, optimizando la gestión de los recursos y adaptándose más rápido a los cambios.

7.6.3.10 Actividad 10: Contratar instituciones especializadas en realizar capacitaciones empresariales, además de implementar charlas informativas sobre la mejor forma de administrar la cadena de valor de la empresa.

Se pretende que una empresa consultora pueda brindar asesoría, capacitaciones y actualizaciones sobre la forma de administrar la cadena de valor de la empresa. Con el fin de que aprendan los colaboradores a optimizar los procesos, identificar oportunidades de mejora e identificar los diferentes procesos de la empresa.

7.7 REFERENCIAS

Kotler, Philip y Lane Keller, Kevin, Dirección de Marketing, México, Pearson Educación, 2006.

Horngrén, Charles, Sundem, Gary L. y Stratton, William O., Contabilidad Administrativa, México, Pearson Educación, 2006.

Beltrán, J. M. (1999). Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad (2da ed.). Colombia: 3R Editores.

James, P. (1997). La Gestión de la Calidad Total: Un texto introductorio. España: Pearson Educación. 176

Singh, S. (1997). Control de Calidad Total: Claves, Metodologías y Administración para el éxito. México: McGraw - Hill.

Tovar, A., & Mota, A. (2007). CPIMC: Un Modelo de Administración por Procesos. México: Panorama Editorial.

Yépez, C. (2009). Diseño y propuesta de un Modelo de Gestión por procesos en la empresa Licorera LOVISONNE (Tesis de Grado Ingeniero Empresarial). Escuela Politécnica Nacional. Quito.

REFERENCIAS

Bernal Torres, C. A. (2016). Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación.

Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Cuevas Romo, A., Mendoza Torres, C. P., Méndez Valencia, S. (2017). Fundamentos de investigación. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, Baptista Lucio, Fernández Collado, C. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=721>.

Robbins, S. P, Coulter, M. (2018). Administración. Pearson Educación. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6951> Weirich, Cannice & Koontz, 2008.

Caraveo, M. & Del Carmen, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*, 27, 78-82.

David, F. & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Estados Unidos: Pearson

González, N. (2017). *Servicios de planeación empresarial*. MAGENTA Innovación Gerencial. <https://magentaig.com/planificacion-empresarial/>

Monge, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica.

Rangen, C. (2020). Building the Transformational Company. Strategy Tools, Engage

Robins, S. & Judge, T. (2016). Comportamiento Organizacional. México: Pearson

Salazar Estrada, Guerrero, Machado, Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.

Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2). Estados Unidos: John Wiley & Sons. 148

Thompson, A. Y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas.

Vargas, J. y Guillén, I. (2004). Procesos de transformación estratégica y evolución de las organizaciones. University of California at Berkeley. California, Estados Unidos

Schnaars, S. (1991). Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor. Madrid: Diaz de Santos, S.A.

Spencer, M. H. (1993). Economía contemporánea. Barcelona, España: Editorial REVERTE S.A.

Valencia Rojas, M., Ovalle Grimaldo, K. E., Toloza Camacho, S. Y., & Alejandra, O. R. (2014). Clasificación de las empresas según su tamaño. Bogotá, Colombia: Prezi.

Figuera, M. (2017). Conceptos de Marketing. En M. Figuera, Qué es diferenciación en marketing y cómo diferenciarse de la competencia. Valladolid: Marketing.

Barbolla, J. O. (2000). Las relaciones de poder y conflicto en los canales de distribución de productos de gran consumo: un análisis de la satisfacción en las relaciones fabricante-distribuidor desde la perspectiva del fabricante. Madrid.

Castro Monge, E. (2009). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Oviedo, España: Universidad de Oviedo.

Manny, E. (2012). Clasificación de las empresas según el tamaño. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.

Edvinsson, L. (1996). "Knowledge Management at Skandia". The Knowledge Challenge Conference, MCE, Brussels, 30-31 May.

Esteban Fernández Sánchez. (2010) ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Un enfoque interdisciplinar

Joaquín Garralda Ruiz de Velasco, LA CADENA DE VALOR, Instituto de Empresa. Versión original de 5 de mayo de 1999. Última revisión, 6 de mayo de 2005.

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Palermo Business Review, 83-96.

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. (2015, septiembre 10). Cadena de Valor.

Arimany, L. (2010, noviembre). Luis Arimany. Tratto da La cadena de Valor: <http://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

Ballou, R. (2012). Administración de la cadena de suministro. México: Pearson Educación.

Bastardo, J., & Ruz, S. (2012). La Cadena de Valor y sus ventajas competitivas en el mundo empresarial. Maturín: Universidad de Oriente.

Bernal, C. (2012). Metodología de la Investigación. México df: Pearson Educación.

Camacho, H., Gómez, E., & Monroy, C. A. (2012, Julio). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. Panamá.

Echevarría, S. M. (2015). ZARA Análisis de la estrategia empresarial. Barcelona: Universitat de Barcelona.

Gáquez, J., & Sánchez, M. (2007). Caracterizando a los consumidores en los mercados de consumo de alta frecuencia. *Universia Business Review*, 104-115.

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

Hernández, R. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F: McGraw-Hill.

Hernández, S., & Pulido, A. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial. México: McGRAW-HILL.

International Baccalaureate Organization Ltd. (2014, febrero). *Business management guide*. Reino Unido: Peterson House. 68

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista

Entrevista a colaboradores administrativos que manejan información relacionada con las variables del FODA, el tipo de estrategia y las actividades primarias, de apoyo o auxiliares de Polycenter S.A

A. Variables del FODA

- Variables del FODA- Externas

1. ¿Que considera usted que destaca a Polycenter entre la competencia?

- Variables del FODA- Internas

2. ¿Qué habilidades o capacidades claves faltan para administrar mejor Polycenter?

B. Tipo de estrategia

- Estrategia de costos y de diferenciación amplia y dirigida.

3. ¿Cuál es la política de precios que tiene Polycenter, considera que obtienen beneficios estables de las ventas?

4 ¿Como es la variación del costo en función del ciclo de vida del producto en Polycenter?

5. ¿Se tiene elaborada una segmentación eficaz del mercado y de los clientes?

C. Cuadrantes

-Ofensiva

6. ¿Qué estrategias crearía Polycenter para absorber la cuota del mercado que un competidor -haya dejado al salir del mercado?

-Supervivencia

7. ¿Como actuaría Polycenter en el caso que entre un nuevo competidor al mercado, y su estrategia comercial sea digital?

-Defensiva

8. ¿Qué estrategias aplicaría Polycenter en el caso que, entre un nuevo competidor, en su mismo nicho de mercado y a escasos metros?

- Redireccionamiento

9. ¿Qué nuevas acciones de marketing realiza Polycenter año a año?

D. Impulsores de estrategia

-Proactivas internas

10. ¿Ha realizado Polycenter investigaciones de mercado recientes para crear productos que no estén en el mercado y que serían útiles al consumidor?

-Proactivas externas

11. ¿Cómo es actualmente la relación proveedor- cliente que mantiene Polycenter; los proveedores ofrecen constantemente productos nuevos?

-Relativas internas

12. ¿Cómo realiza Polycenter los controles de calidad, busca diferentes proveedores o materiales?

-Relativas externas

13. ¿Polycenter realiza algún tipo de encuesta para determinar cuando algún producto ya no es del agrado del consumidor?

E. Actividades Primarias

- Logística interna.

14. ¿Cómo podría mejorar su servicio al cliente, su política de devoluciones o la entrega de sus productos y servicios?

-Producción.

15. ¿Fluctúa la demanda de los productos por temporadas o según las condiciones del mercado?

16. ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?, como manejan los inventarios?

17. Cuántas líneas de producción tiene mi empresa?

-Logística externa

18. ¿Se hace una valoración sistemática de los proveedores?

- Marketing y ventas.

19. ¿Como se planifica la acción comercial? el plan de marketing está documentado por el mercado meta?

-Servicio post venta.

20. ¿Cuentan actualmente con un control para valorar el nivel de satisfacción de un cliente?

21. ¿Cree usted que tiene un equipo capacitado para el servicio al cliente?

Actividades de Apoyo o Auxiliares

- Infraestructura

22. ¿Cree que las instalaciones de Polycenter, maquinaria, materias primas e insumos satisfacen la demanda actual?

23. ¿Cada cuanto realiza mantenimientos correctivos y preventivos a la maquinaria?, esto se tienen planificado?

-Recursos Humanos

24. ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de competencias y cumplimiento de objetivos de los directivos y del personal clave de la empresa?

25. ¿Cómo valora la productividad de los recursos humanos, técnicos y administración de Polycenter?

-Investigación y desarrollo

26. ¿Están dirigidos los productos y servicios de Polycenter a un mercado viable?

27. ¿Cuáles innovaciones tecnológicas se han aplicado en la empresa en los últimos 5 años?

Y que impacto cree que ha generado en su modelo de negocio.

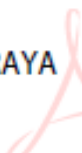
- Aprovechamiento

28. ¿Considera usted que se logra el objetivo principal del abastecimiento manteniendo un flujo ininterrumpido de bienes en Polycenter?

Anexo 2. Declaración jurada

Yo, Daniela María Araya Peralta, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1667-0367 , en condición de egresada de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura con énfasis en Gerencia, mi trabajo de graduación titulado “Estudio para definir la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “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, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 20 de julio de 2023.

DANIELA
MARIA ARAYA
PERALTA
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por DANIELA MARIA
ARAYA PERALTA
(FIRMA)
Fecha: 2023.07.20
11:30:31 -06'00'

Daniela María Araya Peralta

Cédula de identidad: 1-1667-0367

Anexo 3. Carta de autorización de la entidad

Heredia, 10 de mayo de 2022

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de encargada del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Polycenter S.A, brindo autorización para que la estudiante Daniela Araya Peralta, cédula de identidad 1-1667-0367, desarrolle en Polycenter S.A el trabajo de investigación titulado: "Estudio para definir la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de Polycenter S.A. Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico recursoshumanos@polycenter.com al teléfono 4001-5250.

Sin otro particular.

Atentamente,



Daniela Rivera

Departamento de Recursos Humanos
Polycenter S.A

Heredía, 10 de mayo de 2022

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

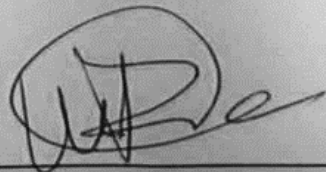
Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Gerente y representante legal de la empresa Polycenter S.A, brindo autorización para que la estudiante Daniela Araya Peralta, cédula de identidad 1-1667-0367, desarrolle en Polycenter S.A el trabajo de investigación titulado: "Estudio para definir la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de Polycenter S.A. Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico whuama@gmail.com, o al teléfono 4001-5250.

Sin otro particular.

Atentamente,



Wilfredo Huamán Ccapa

Gerente General

Polycenter S.A

Heredia, 10 de mayo de 2022

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de encargada del Departamento de Contabilidad de la empresa Polycenter S.A, brindo autorización para que la estudiante Daniela Araya Peralta, cédula de identidad 1-1667-0367, desarrolle en Polycenter S.A el trabajo de investigación titulado: "Estudio para definir la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de Polycenter S.A. Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico contabilidad@polycenter.com al teléfono 4001-5250.

Sin otro particular.

Atentamente,



Liz Arauz Artola

Encargada Departamento de Contabilidad
Polycenter S.A

Heredia, 10 de mayo de 2022

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

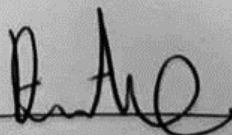
Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Administradora de la empresa Polycenter S.A, brindo autorización para que la estudiante Daniela Araya Peralta, cédula de identidad 1-1667-0367, desarrolle en Polycenter S.A el trabajo de investigación titulado: "Estudio para definir la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023".

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de Polycenter S.A. Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico daraya@polycenter.cr o al teléfono 4001-5250 ext. 214.

Sin otro particular.

Atentamente,



Daniela Araya Peralta

Administradora

Polycenter S.A

Anexo 4. Carta de aprobación del tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 20 de julio de 2023

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Daniela Araya Peralta**, cédula de identidad número 1-1667-0367, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **ESTUDIO PARA DEFINIR LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA POLYCENTER S.A EN HEREDIA DE ACUERDO CON SU ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA EN COSTA RICA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023**. el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Gerencia.

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%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

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

Atentamente, **SEIR FRANCISCO CHACON ACHI**
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por SEIR FRANCISCO
CHACON ACHI (FIRMA)
Fecha: 2023.07.20
17:36:10 -06'00'

Nombre Seir Chacón Achi
Cédula identidad N 108480930
Carné Colegio Profesional N 38245

Anexo 5. Carta de aprobación del lector

CARTA DE LECTOR

31 de julio de 2023

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

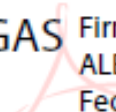
Estimado señor

La estudiante **DANIELA ARAYA PERALTA**, cédula de identidad **0116670367** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“ESTUDIO PARA DEFINIR LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA POLYCENTER S.A EN HEREDIA DE ACUERDO CON SU ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA EN COSTA RICA DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2023”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

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

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)  Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2023.07.31 22:08:22 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 6. Carta de autorización para licencia

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 25 de agosto de 2023

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **Daniela Araya Peralta** con número de identificación **1-1667-0367** autor (a) del trabajo de graduación titulado “**Estudio para definir la gestión de la cadena de valor de la empresa Polycenter S.A en Heredia de acuerdo con su estrategia competitiva genérica en Costa Rica durante el primer cuatrimestre 2023**”. Presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de licenciatura; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

**DANIELA
MARIA ARAYA
PERALTA
(FIRMA)**

Firmado digitalmente
por DANIELA MARIA
ARAYA PERALTA
(FIRMA)
Fecha: 2023.08.26
08:10:40 -06'00'

Firma y Documento de Identidad