

# EXPERIENCIAS DE MEJORA

## EN PROCESOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN COSTA RICA



# EXPERIENCIAS DE MEJORA

## EN PROCESOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN COSTA RICA

2° EDICIÓN

EDITORES:  
PAULA ARZADUN Y ALAN HENDERSON GARCÍA

**TEC** | Tecnológico  
de Costa Rica

511 E822e2 Experiencias de mejora en procesos de gestión organizacional en Costa Rica - Segunda Edición / Editores: Paula Arzadun y Alan Henderson García.

-- 2 edición -- Cartago, Costa Rica : Editorial Tecnológica de Costa Rica, 2022.

1 recurso en línea (1 archivo Pdf 9.8 Mb):  
ilustraciones, gráficas, tablas

Bibliografía  
ISBN: 978-9930-617-10-6 (e-book)

1. Educación superior -- Costa Rica 2. Organizaciones  
3. Instituto Tecnológico de Costa Rica -- Escuela de  
Administración de Empresas 4. Universidades -- Trabajos  
de grado 5. Profesionales -- Administración de empresas  
6. Estudiantes universitarios 7. Docentes

I. Arzadun, Paula, editora II. Henderson-García, Alan, editor  
III. Título.

---

---



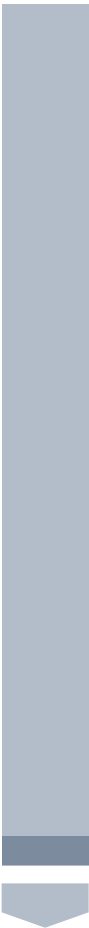
Una producción de:

**Medios de Promoción S.A.** // Tel.: 2272-5384 • 2272-9384  
contacto@racsa.co.cr • www.mediosdepromocion.com

**Diseño y Diagramación por:** Carolina Gómez Varela / *Kreativa Design*  
Tel.: 8312-6735 • karogv@gmail.com

# PREFACIO

**E**l Tecnológico de Costa Rica (TEC) es una institución nacional autónoma de educación superior universitaria, creada el 10 de junio de 1971, dedicada a la docencia, la investigación y la extensión en tecnología y ciencias conexas, para el desarrollo del país. Con este rumbo, procura mantener el liderazgo científico, tecnológico y técnico, la excelencia académica y el estricto apego a las normas éticas, humanísticas y ambientales, con una perspectiva universitaria estatal de calidad y competitividad dentro de Costa Rica como fuera de ella. En armonía con lo anterior, la Escuela de Administración de Empresas pretende alcanzar la excelencia en la academia, la investigación y la extensión en el campo de la administración de empresas, utilizando procesos de investigación y tecnologías de punta, siempre con un alto criterio de equidad, como agente para el desarrollo equilibrado y sostenible, brindando al mercado nacional e internacional profesionales con liderazgo y capacidad emprendedora, con orientación a resultados, competentes y con responsabilidad social, con excelentes habilidades para la resolución de problemas mediante la investigación. Relacionado precisamente con ello, el Trabajo Final de Graduación, TFG, constituye el corolario de una trayectoria formativa integral que vincula a la persona graduanda, en particular, y a la Escuela de Administración de Empresas, en general, con la sociedad costarricense, en la atención de necesidades socioeconómicas y organizativas específicas. De esta manera, se logra un doble propósito. Por un lado, la persona estudiante confronta lo aprendido en la Escuela de Administración de Empresas en un contexto real, acompañada por el profesor asesor o mentor. Por el otro, se contribuye al desarrollo científico-tecnológico mediante la realización de proyectos específicos. Los alcances y aportaciones del TFG son, sin dudas, más que la suma de esas partes, por sus implicaciones en el proceso de enseñanza y aprendizaje de docentes y estudiantes, y en la mejora de procesos de gestión de las organizaciones implicadas.



El presente libro es la segunda edición de la serie de publicaciones que la Escuela de Administración de Empresas ha decidido impulsar, poniendo en relevancia la tenaz labor de docentes y estudiantes, con la vocación de socializar sus contribuciones en procesos de transferencia tecnológica y generación de conocimientos por medio de la resolución de problemas en el campo de su disciplina, lo cual no sería posible sin la confianza que diversas organizaciones depositan en la Escuela. Esta vinculación entre el Tecnológico y su entorno supone una serie de desafíos, pero también de oportunidades. La sinergia adecuada redonda en innovaciones con potencial incidencia en el desarrollo integral del país: misión de nuestra casa de estudios.

Esperamos que la lectura de esta obra contribuya a consolidar cristalizar los logros de estudiantes y docentes de la Escuela de Administración de Empresas, como así también las vías de trabajo conjuntas entre la Escuela y las organizaciones de su entorno, y que igualmente suponga una fuente de inspiración para venideras interrelaciones.

*Dra. Paula Arzadun*  
*Dr. Alan Henderson García*

# TABLA DE CONTENIDO

Prefacio	5
Introducción	10
<b>SECCIÓN 1 • ANÁLISIS ADMINISTRATIVOS Y DE PROYECTOS</b>	
<b>CAP 1</b>   Análisis de factibilidad para la apertura de los programas de Ingeniería en Producción Industrial y Licenciatura en Administración de Tecnologías de Información en el Campus Tecnológico Local San José	<b>14</b>
<b>CAP 2</b>   Estudio de prefactibilidad de la producción y comercialización de hongos comestibles y medicinales para la Asociación “Mujeres Alcanzando Sueños”.	<b>20</b>
<b>CAP 3</b>   Actualización del manual de procedimientos del Departamento de Proveduría de la Municipalidad de Goicoechea de acuerdo con los requerimientos del Sistema Integrado de Compras Públicas	<b>26</b>
<b>CAP 4</b>   Manual de procedimientos contables para empresa constructora de obra civil	<b>30</b>
<b>CAP 5</b>   Propuesta de un manual de procedimientos para el área administrativa-contable de una empresa familiar distribuidora de productos farmacéuticos e instrumental de uso veterinario (Veterinaria, S.A.)	<b>36</b>
<b>CAP 6</b>   Manual de procesos y procedimientos para el Departamento de Infocomunicaciones de Cooperantes	<b>42</b>
<b>CAP 7</b>   Modelo de indicadores y protocolo de seguimiento para proyectos desarrollados en una incubadora universitaria	<b>48</b>
<b>CAP 8</b>   Percepción de PYME costarricenses sobre la transformación digital en sus negocios: un estudio cualitativo	<b>54</b>
<b>CAP 9</b>   Impacto de la COVID-19 en el <i>e-commerce</i> de PYME Cartaginesas	<b>58</b>
<b>SECCIÓN 2 • ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b>	
<b>CAP 10</b>   Propuesta de elementos estratégicos y manual de procedimientos para la empresa Hemanitos MG, al I Semestre 2021	<b>62</b>

<b>CAP 11</b>   Plan estratégico para una empresa distribuidora de productos veterinarios, focalizado en la medición de resultados mediante KPI.	<b>68</b>
<b>CAP 12</b>   Plan estratégico y táctico para La Arenal, Cámara de Turismo y Comercio	<b>74</b>
<b>CAP 13</b>   Plan estratégico para aumento del promedio de producción de leche en la empresa Ganadera “Santa Elena”, S.A.	<b>80</b>
<b>CAP 14</b>   Plan estratégico para Cubo Diseño y Comunicación, S.A.	<b>86</b>
<b>CAP 15</b>   Plan Estratégico para la empresa Distribuidora “Marín Jiménez”, S.A.	<b>90</b>
<b>CAP 16</b>   Propuesta de plan estratégico para centro de contacto	<b>96</b>
<b>CAP 17</b>   Propuesta de metodología para la optimización de decisiones de desarrollo comunal en la ADI de El Carmen de Río Cuarto de Alajuela	<b>102</b>
<b>CAP 18</b>   Propuesta de mejora del servicio al cliente en Servicentro G24	<b>110</b>

### SECCIÓN 3 • FINANZAS Y CONTABILIDAD

<b>CAP 19</b>   Propuesta para la automatización del proceso de análisis de costos y evaluación financiera de proyectos de la empresa Anónima, S.A.	<b>118</b>
<b>CAP 20</b>   Diagnóstico financiero y plan de apalancamiento para el manejo de las finanzas de una mediana empresa en Costa Rica	<b>124</b>

### SECCIÓN 4 • GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

<b>CAP 21</b>   Elaboración de un manual de puestos y un manual de procedimientos para una cooperativa en San Carlos	<b>130</b>
<b>CAP 22</b>   Plan de evaluación y capacitación del personal en una empresa farmacéutica	<b>136</b>
<b>CAP 23</b>   Propuesta de un manual descriptivo de puestos por competencias, para las áreas de Administración, Ventas, Producción, Logística y Mantenimiento, en una empresa de alimentos	<b>142</b>

## SECCIÓN 5 • MERCADOTECNIA

<b>CAP 24</b>   Propuesta de plan de mercadeo para la tienda virtual Sunset MakeUp	<b>148</b>
<b>CAP 25</b>   Plan de mercadeo para la empresa E LOGISCR, S.A, durante el segundo semestre del año 2021	<b>154</b>
<b>CAP 26</b>   INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: PRUEBA DE CONCEPTO Servicios de diagnóstico del movimiento, para atletas, ciclistas y triatlonistas de la Gran Área Metropolitana, 2021	<b>162</b>
<b>CAP 27</b>   Investigación de mercados para la Cafetería 1743 sobre las preferencias de los turistas que visitan el valle Orosi o sus alrededores	<b>168</b>
<b>CAP 28</b>   Estudio de mercado para determinar las preferencias de los egresados de un centro de capacitación profesional	<b>172</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>178</b>



# INTRODUCCIÓN

Por segunda ocasión, gracias al esfuerzo conjunto de un equipo de docentes y estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica, se presenta a la comunidad empresarial, la gubernamental, la académica, organizaciones sin fines de lucro, y público en general, un compendio de síntesis de los trabajos finales de graduación desarrollados por nuestros estudiantes. Con esta nueva versión de la memoria de experiencias en gestión organizacional, se busca seguir cumpliendo con el objetivo de divulgar los esfuerzos que realizan los estudiantes del programa de Bachillerato en Administración y sus asesores y mentores, a lo largo del último semestre de su carrera, en dos vías: por un lado, trabajos dentro de las modalidades de práctica, proyecto y seminario, que buscan aportar soluciones a problemas concretos de gestión y de toma de decisiones dentro de departamentos o unidades estratégicas en grandes empresas, en pymes, en organizaciones sin fines de lucro e instituciones gubernamentales; por otro lado, dos estudios en la modalidad de tesis, orientados a aportar nuevo conocimiento por medio del desarrollo de investigaciones académicas con colaboradores del centro de investigación de nuestra escuela.

Las síntesis de los veintiocho trabajos seleccionados que se presentan al lector se ubican dentro de cinco grandes áreas de gestión organizacional: Análisis Administrativos y de Proyectos, Estrategia Empresarial, Finanzas y Contabilidad, Gestión del Talento Humano, y Mercadotecnia. Como resultado, el contenido de este libro se ha estructurado en cinco secciones; cada una de ellas agrupa los sumarios de resultados de los estudios que le son afines. De cada trabajo desarrollado por el o la estudiante con la guía de sus docentes, personas asesoras o mentoras, se presenta un resumen ejecutivo, una introducción, una mención al diseño metodológico, los principales resultados y las conclusiones.

Es de destacar el aporte de estos trabajos a la sociedad costarricense, que sabemos contribuirá a que varias organizaciones puedan enfrentar de mejor manera los impactos negativos generados por la pandemia del coronavirus; resaltan aquí trabajos realizados para pymes, asociaciones comunales, cooperativas y empresas familiares.

La primera sección, titulada **“Análisis Administrativos y de Proyectos”**, contiene una sinopsis de nueve trabajos. En esta sección el lector conocerá el aporte generado en distintas organizaciones, con la aplicación de análisis de factibilidad, diagnósticos y desarrollo de manuales procedimentales. Para ilustrarlo mejor, uno de los trabajos se fundamenta en el análisis de factibilidad de la apertura de dos nuevas carreras en el Campus Tecnológico Local de San José; otro, en un estudio de prefactibilidad dirigido a un grupo de mujeres emprendedoras; cuatro son manuales de procedimientos, uno para una municipalidad, otro para una empresa constructora, otro más para una empresa familiar y el último para una cooperativa. Además, su diversidad se muestra en que hay un trabajo orientado a un modelo de indicadores para una incubadora universitaria, otro es un estudio cualitativo sobre la percepción de las pymes respecto a la transformación digital y por último, también se presenta el resumen de un estudio sobre el impacto del COVID en el *e-commerce* de pymes cartaginesas.

La segunda, con el título **“Estrategia Empresarial”**, presenta nueve estudios. En esta parte del libro, la persona lectora encontrará siete planes estratégicos para distinto tipo de organizaciones: una empresa familiar, una empresa distribuidora de productos veterinarios, una cámara de comercio y turismo, una empresa productora de leche, una empresa de diseño y comunicación, una empresa distribuidora y hasta n centro de servicio. Además, se incluye una propuesta para la optimización de decisiones para una asociación de desarrollo comunal y un plan de mejora del servicio al cliente de un servicentro.

En la tercera sección, titulada **“Finanzas y Contabilidad”**, se exponen dos trabajos: uno de ellos relacionado con una

propuesta de automatización de una herramienta de costos y evaluación financiera y el otro, un diagnóstico financiero y plan de apalancamiento, en la modalidad de investigación científica.

La cuarta sección, con el título “**Gestión del Talento Humano**”, presenta tres trabajos: dos sobre manuales de puestos, uno para una cooperativa y otro para una empresa de alimentos, y un plan de evaluación y capacitación para una empresa farmacéutica.

La quinta y última sección, titulada “**Mercadotecnia**”, contiene cinco trabajos. En esta sección el lector podrá conocer y apreciar esfuerzos realizados por los estudiantes en la elaboración de estudios en el área del mercadeo: dos planes de mercadeo, uno para una tienda virtual y otro para una empresa logística, y tres estudios de investigación de mercado, para un nuevo producto deportivo, para una cafetería y uno más para conocer los gustos y preferencias de los egresados de un programa de capacitación profesional.

El vínculo entre la Empresa y la Academia es uno de los ejes en que se sostiene la competitividad de las organizaciones. Esperamos que esta obra, al igual que la primera memoria realizada en el año 2021, se convierta en un texto de referencia para otros analistas o interesados en cada una de las temáticas presentes aquí. Igualmente, que estimule a organizaciones privadas, públicas y sin fines de lucro, especialmente a otras instituciones de educación superior, a fortalecer su relación con el ámbito empresarial y organizacional.

Finalmente, como editores del libro agradecemos y reconocemos el esfuerzo dedicado por los autores a cada uno de sus trabajos y su aporte en cada temática. Ojalá que una obra como la que aquí se presenta motive la documentación de más trabajos finales de investigación de los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas del TEC. ◉



SECCIÓN

1

# ANÁLISIS DE PROYECTOS Y ADMINISTRATIVOS

SECCIÓN 1

# CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE PROYECTOS Y ADMINISTRATIVOS

**ANÁLISIS DE  
FACTIBILIDAD PARA  
LA APERTURA DE  
LOS PROGRAMAS  
DE INGENIERÍA  
EN PRODUCCIÓN  
INDUSTRIAL Y  
LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN  
DE TECNOLOGÍAS DE  
INFORMACIÓN EN EL  
CAMPUS TECNOLÓGICO  
LOCAL SAN JOSÉ**



• **Carlos Andrés Alpízar Marín**  
carlosal97@gmail.com

• **Ana María López Uriarte**  
anamlu96@gmail.com

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito determinar la factibilidad técnica, organizacional, legal, ambiental, financiera y de mercado para la apertura de las carreras de Ingeniería en Producción Industrial y Administración de Tecnología de la Información en el Campus Tecnológico Local San José (CTLSJ), con el fin de extender la oferta académica del Tecnológico de Costa Rica en San José y, a su vez, aportar más profesionales en dichas ramas al mercado laboral costarricense.

El método de investigación reunió el trabajo previo realizado por estudiantes del Tecnológico de Costa Rica; el criterio del director del CTLSJ, Ronald Bonilla Rodríguez; la expertise del director y coordinadores de la carrera de Producción Industrial, e información proveída por profesores actuales de Administración de Tecnologías de la Información, miembros del Consejo Institucional y demás autoridades del Tecnológico de Costa Rica, a fin de obtener todos los datos para los estudios antes mencionados.

Se manejaron varios escenarios normales, optimistas y pesimistas para cada una de las carreras en forma individual así como en conjunto, para mayor veracidad de los resultados sobre apertura de las carreras, donde se muestran las cantidades que se deben invertir en equipos especializados y también los gastos varios en que debe incurrir el TEC.

En general, los resultados fueron favorables al establecimiento de las dos carreras en San José y consecuentemente, a la posibilidad para la Institución de alcanzar mayor competitividad en el mercado de la educación superior. No existe de manera documentada, ningún estudio previo y completo sobre la apertura de una carrera en el Tecnológico de Costa Rica, con la debida rigurosidad técnica que permita verificar el control de los activos por parte del Departamento Financiero Contable de la institución, por lo que este estudio es el primer paso en esa dirección.

**PALABRAS CLAVES:** Estudio de prefactibilidad, Campus Tecnológico Local San José, Ingeniería en Producción Industrial, Administración de Tecnología de Información

## ABSTRACT

The current study was designed to determine the technical, organizational, legal, environmental, financial, and market feasibility to open the programs Industrial Production Engineering and Information Technology Management in the Campus Tecnológico Local San José (CTLSJ), seeking to extend the academical offer of Tecnológico de Costa Rica (TEC), and also to providing more qualified professionals in both study programs for the actual needs of the labor market in the country.

The methodology gathered previous work from another group of students of TEC; criteria provided by the director of the CTLSJ, Mr. Ronald Bonilla Rodríguez; the expertise of the director and coordinators of the Industrial Production program, as well as information shared by teachers at the Information Technology Administration program, members of the Institutional Council, and other authorities of TEC, to process all relevant data for the study.

Several scenarios were considered normal, optimistic and pessimistic for both programs together and separately as well, to validate the results on the programs openness. There are shown the investment required in specialized equipment, as well as other expenses.

In general, the results are positive regarding to the implementation and expansion of the academic offer, and favorable to increase the TEC's competitiveness within the university careers market. Besides, it was evidenced that there were no documented previous complete studies for the opening of new programs at TEC, that met technical requirements, that would allow verification of the assets controls by the Financial Accounting Department of the institution; for this reason, this study represents the first step in that direction.

**KEY WORDS:** Pre-feasibility assessment, San José Local Campus, Industrial Production Engineering, Information Technology Administration

**E**n el Seminario de Graduación para optar al grado de bachillerato en la carrera de Administración de Empresas, se llevó a cabo un análisis de factibilidad en cuanto a la viabilidad técnica, organizacional, legal, ambiental, financiera y de mercado para impartir las carreras de Ingeniería en Producción Industrial y Licenciatura en Administración de Tecnologías de Información en el Campus Tecnológico Local San José.

Para determinar dicha factibilidad, se tuvo que recurrir a varios proyectos realizados tanto por profesores como por estudiantes. Primeramente, el de Córdoba, O. y Sánchez, M. (2010), titulado *Estudio para identificar el potencial de mercado en las áreas de ingenierías, como nuevas ofertas académicas del ITCR en la Sede Regional San Carlos, al 2010*; igualmente el de Lévano C. y Sánchez, A. (2020), *Investigación de mercado para la apertura de los programas de Licenciatura en Administración de Tecnologías de Información e Ingeniería en Producción Industrial en el Campus Tecnológico Local San José*.

Así, se buscó conocer todos los requerimientos que debe cumplir el Tecnológico de Costa Rica para poder realizar una apertura de carreras en un campus, bajo las premisas exigidas por ley. Cabe mencionar que la última vez que se logró realizar la apertura de nuevas carreras en un campus o centro académico de la Institución fue

en el 2018, cuando Mora (2018) con la noticia “Ingeniería en Electrónica se convierte en la nueva carrera del Centro Académico Alajuela” y Jiménez, G. (2018) con la noticia de “TEC implementará la carrera de Ingeniería Física en 2018” lo dieron a conocer.

Como todo proyecto, en medio de la nueva realidad que se está viviendo alrededor del mundo por causa de la pandemia del COVID-19, se buscó mitigar todas las limitaciones que surgieron durante su realización con la confianza de que será de beneficio social, tanto en el ámbito estudiantil como en el ámbito laboral.



Shutterstock.com

## DISEÑO METODOLÓGICO

- ▶ **Enfoque de la investigación:** Se utilizó el enfoque cualitativo, puesto que se recolectaron datos que no requerían de una medición numérica con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada. »



- » ► **Diseño de la investigación:** Se aplicó un diseño no experimental del tipo transversal descriptivo, puesto que se describieron los elementos necesarios para determinar la factibilidad de la apertura de los programas que se desea implementar en el Campus Tecnológico Local San José.
- **Unidad de análisis:** Se detalló para cada uno de los aspectos de viabilidad una unidad de análisis.
- **Fuentes de información:** Se utilizaron fuentes primarias, como libros referentes a la temática de formulación de proyectos y las entrevistas realizadas a profesionales de las áreas de Ingeniería en Producción Industrial y Administración de Tecnología de la Información que laboran en el Tecnológico de Costa Rica y al director del Campus Tecnológico Local San José. Además, fuentes secundarias como resúmenes, compilaciones y listados de publicaciones de cada área en estudio.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

- Se concluye que las carreras tienen viabilidad de mercado, esto en consideración a que existe una demanda suficiente en cuanto a la carrera de Ingeniería en Producción Industrial; sin embargo; para la carrera de Administración de Tecnología de Información no se puede concluir lo mismo, puesto que la investigación de mercado arrojó un dato muy bajo de solicitudes de ingreso (menos de 40 estudiantes). »



- » ▶ Se concluye que la comercialización de ambas carreras se debe realizar por medio de las redes sociales, ya que es el medio que requiere de menos inversión.
- ▶ En cuanto a Ingeniería en Producción Industrial, con el estudio técnico se concluye que se debe hacer una inversión considerable para equipar los laboratorios especializados de la carrera, así como también, los laboratorios que el plan de estudios requiere. Dicha inversión asciende en un monto de ₡512.380.161,37.
- ▶ Debido a las limitaciones que se dieron durante la investigación, no se pudieron obtener los datos completos sobre costos relacionados con el laboratorio de Química ni de los activos en los laboratorios de Física y Producción (precios actuales, depreciación y vida útil).
- ▶ En cuanto a la viabilidad legal, la apertura de las carreras está a cargo de las respectivas Escuelas, el Consejo de Docencia, el Consejo Institucional y la Rectoría, quienes en conjunto y de acuerdo con los estudios respectivos determinan si se da la apertura de las carreras o no. De momento no se pudo comprobar la viabilidad legal.
- ▶ Por medio del análisis de sensibilización para la apertura de la carrera de Ingeniería en Producción Industrial, la inversión es muy alta, puesto que el costo de los activos es bastante elevado, pero si se desea invertir en dichos activos, lo preferible es hacerlo con la propuesta del Plan Anual Operativo en un plazo de cinco años, para que dicha inversión se pueda realizar de manera óptima; aparte figura también la fuerte inversión fuerte que se debe hacer en plazas anualmente, por la cantidad de estudiantes. ●



Shutterstock

SECCIÓN 1

# CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DE PROYECTOS Y ADMINISTRATIVOS

## ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HONGOS COMESTIBLES Y MEDICINALES PARA LA ASOCIACIÓN “MUJERES ALCANZANDO SUEÑOS”

*Pre-feasibility Study of production  
and commercialization of edible  
and medicinal mushrooms for the  
Asociación “Mujeres Alcanzando  
Sueños”*



Foto tomada de: [www.cocinadelirante.com](http://www.cocinadelirante.com)

• **Andreína Salazar-Rojas**  
salazar51andreina@gmail.com

*Estudiante de Administración de Empresas. TEC.*

• **Mildred Zúñiga-Carvajal**  
mizuniga@itcr.ac.cr

*Profesor tutor.*

## RESUMEN

El estudio de prefactibilidad que se presenta a continuación se enfoca en el proyecto de producción y comercialización de hongos comestibles y medicinales que, la Asociación “Mujeres Alcanzando Sueños” (ASOMAS) mediante el apoyo tecnológico brindado por la Universidad Técnica Nacional (UTN) desea materializar en el mercado. Dicho proyecto se posiciona dentro de la categoría de innovación, puesto que implica crear un clúster de bioeconomía circular, en donde empresas trabajen unas con otras y contribuyan así con el desarrollo socioeconómico y ambiental del cantón de Los Chiles, San Carlos.

El principal objetivo del estudio fue apoyar la toma de decisiones tanto para poner en marcha el proyecto planteado como para poder acceder al apoyo financiero ofrecido por parte del Instituto de Desarrollo Rural y del Instituto Nacional de las Mujeres.

La metodología aplicada se fundamentó en el desarrollo de los seis aspectos que abarca todo estudio de prefactibilidad, de lo que se obtuvo información valiosa en cuanto a los requerimientos para la implementación del proyecto. Además, se encuadró en una investigación descriptiva con enfoque mixto, por la información tanto cuantitativa como cualitativa que se analizó.

Se logró determinar así la factibilidad de la producción y comercialización de hongos comestibles y medicinales junto con los requerimientos del mercado.

### PALABRAS CLAVES:

Estudio de prefactibilidad, bioeconomía, hongos comestibles y medicinales

## ABSTRACT

This pre-feasibility study focuses on a project for production and commercialization of edible and medicinal mushrooms, which the Asociación “Mujeres Alcanzando Sueños” (ASOMAS) with technological support provided by the Universidad Técnica Nacional (UTN) wishes to bring to reality. This project is classified in the innovation category because it involves creation of circular bioeconomy cluster, where companies work together and contribute to the socioeconomic and environmental development of the canton of Los Chiles, San Carlos.

The main objective of this study was to contribute with decision-making both to start the implementation of the project, since it is in advance at the UTN, and to access the financial support that the Instituto de Desarrollo Rural and the Instituto Nacional de las Mujeres have offered. Therefore, it was essential to determine the feasibility of the project.

The methodology applied consisted of the six components of pre-feasibility studies, to obtain valuable information regarding the requirements for implementation of the project. In addition, it was part of a descriptive research with a mixed approach due to quantitative and qualitative information that was analyzed.

This way, it was possible to determine the feasibility of the production and the commercialization of edible and medicinal mushrooms, together with the requirements of the market.

### KEY WORDS:

Pre-feasibility study, bioeconomy, edible and medicinal mushrooms, feasibility

La Asociación “Mujeres Alcanzando Sueños”, conocida como ASOMAS, es una organización ubicada en Las Marías de Veracruz, en Caño Negro de la provincia de Alajuela, cuyas acciones se enfatizan en promover el desarrollo de proyectos productivos liderados por las mujeres asociadas, mediante la adquisición de competencias que les permitan emprender y acceder a mayor calidad de vida. Esto en una zona del país donde predominan prácticas patriarcales que definen el rol de la mujer y donde la oferta de oportunidades laborales es reducida.

Foto tomada de: [www.cocinayvino.com](http://www.cocinayvino.com)

En este sentido, desarrollar un proyecto de producción y comercialización de hongos comestibles y medicinales, bajo un modelo de bioeconomía circular, utilizando la biomasa generada del rastrojo de la piña, se convierte en la propuesta innovadora de ASOMAS, que se piensa no solo como aporte económico al cantón, sino como oportunidad de empleo para este sector poblacional, que como hemos podido evidenciar enfrenta los mismos problemas socioeconómicos que enfrentan muchos costarricenses en la Región Huetar Norte. A la propuesta se suma la transferencia tecnológica que le ha brindado a ASOMAS la Universidad Técnica Nacional (UTN), sede de San Carlos.

Entre los principales requerimientos para la producción de hongos, están poseer un terreno, instalaciones equipadas, transporte, una nave industrial con una zona de producción como una de postcosecha y módulos portátiles como el bioinsumo, y servicios básicos como agua, electricidad e internet, que permitan generar un ambiente automatizado para el control de aspectos como humedad, temperatura, iluminación, dióxido de carbono y funcionamiento de los aspersores.

Para el desarrollo de este proyecto, dicha asociación espera recibir apoyo financiero para el transporte del producto por parte del Instituto de Desarrollo Rural (INDER), que se ha caracterizado como gestor del desarrollo rural de muchas comunidades del país. Por otro lado, la asociación está concursando para obtener fondos no reembolsables de FOMUJERES, del Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) y lo pretende también hacer de otras instituciones públicas y privadas para cubrir la inversión inicial y el capital de trabajo requerido. Este estudio constituye el principal requisito para optar por dichas ayudas financieras.

Así, el objetivo general del presente estudio fue el determinar la factibilidad del proyecto una vez incursione en el mercado local, con la finalidad de que el INDER, FOMUJERES e instituciones a futuro, aprueben el financiamiento imprescindible para el desarrollo de la producción y la comercialización de hongos comestibles y medicinales, que se encuentra en ciernes en la UTN. »

» Con el fin de cumplir con el objetivo antes mencionado, fue preciso identificar el proyecto, realizar la planeación estratégica y desarrollar los seis componentes de un estudio de prefactibilidad, para determinar de una manera precisa y analítica los distintos requerimientos para la viabilidad del proyecto: el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio organizacional, el estudio legal, el estudio ambiental y el estudio financiero.

## DISEÑO METODOLÓGICO

El proceso de investigación fue muy estructurado y se basó en describir las distintas características de las variables de los estudios.

Se utilizaron para ello las ocho guías metodológicas proporcionadas para los trabajos finales de graduación.

Con respecto al software estadístico, se utilizó la plantilla en Microsoft Excel para el desarrollo de planes estratégicos de Rodríguez-Barquero (2019) y la plantilla para factibilidad en su versión más reciente, del mismo autor Rodríguez-Barquero (2020).

Por otra parte, la población participante en dicho estudio abarcó todos los establecimientos gastronómicos ubicados en La Fortuna de San Carlos, con el fin de conocer la demanda, otros productos que integrarían la mezcla de marketing para los hongos comestibles y medicinales en el mercado, y sobre todo, de poder posicionar esta zona como un lugar atractivo no solo para el turismo, sino también para quienes buscan una oferta gastronómica.

Finalmente, para la recolección de datos principalmente para el estudio de mercado, se aplicó la técnica de la encuesta mediante un formulario de Google Forms aplicado de manera presencial.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Partiendo de todos los aspectos que se consideraron en este estudio de prefactibilidad, se concluye que el proyecto de la producción y comercialización de hongos comestibles y medicinales engloba gran factibilidad para su puesta en marcha.

En primera instancia, en el estudio de mercado se logró identificar que, aunque se presenta un desconocimiento sobre la facilidad y versatilidad de uso gastronómico de los hongos ostra, existe gran aceptación de este producto en los establecimientos de La Fortuna, pues indicaron estar interesados en adquirirlos en un futuro cercano.

El mercado de la producción y comercialización de los hongos ostra se encuentra en auge, tanto por los nuevos estilos de vida y hábitos alimentarios que en parte fueron influenciados por el Covid-19 como por la tendencia de preferencia por materias primas frescas en los establecimientos gastronómicos; esto se evidencia en las importaciones y exportaciones del país y le abre oportunidades de crecimiento al proyecto que se plantea, tanto a corto como a largo plazo.

Ahora bien, como se puede pensar, sí existen barreras al consumo de los hongos frescos por parte de los costarricenses, pero al centrar la comercialización de los hongos ostra en La Fortuna »

» de San Carlos se pretende aprovechar el hecho de que este lugar es muy visitado por extranjeros y posicionaría este lugar como un polo gastronómico.

Así se demuestra que realmente este proyecto debe ser implementado en el mercado, puesto que lograría satisfacer el 100% de la demanda existente en los establecimientos gastronómicos de La Fortuna y habría oportunidades de crecimiento a futuro a raíz de la demanda que se empieza a incentivar.

En segunda instancia, en el estudio técnico se logró identificar como el lugar idóneo tanto por su macro- como microlocalización para la puesta en marcha de este proyecto el terreno ubicado en Las Marías de Caño Negro. Para esta escogencia, se contemplaron todos los requerimientos técnicos, insumos como el transporte, módulos portátiles como el bioinsumo y los servicios básicos, como agua, electricidad e internet. También se tomaron en cuenta la tecnología y los métodos aptos para llevarlo a cabo.

Los estudios legal y ambiental reafirmaron la factibilidad del proyecto, ya que indicaron que no existe ninguna objeción para su implementación; con el adecuado cumplimiento de la normativa vigente en el país y los diversos permisos resulta suficiente para incorporar el proyecto de forma exitosa en el mercado.

Por otra parte, el estudio organizacional proporcionó una herramienta clave para ASOMAS, los manuales de procedimientos, que son guías para que tanto el proceso productivo como la comercialización se ejecuten de la mejor manera; igualmente, el considerar los requisitos administrativos, la conformación organizacional y los manuales de puestos, sin duda, será esencial para la toma de decisiones.

Finalmente, la interconexión entre los estudios desarrollados a lo largo de este estudio de prefactibilidad se refleja en el estudio financiero. Se evidencia una vez más la gran factibilidad financiera que este proyecto presenta, dado que, Según los indicadores financieros, este proyecto reúne todas las condiciones para ser ejecutado y esto en todos los escenarios financieros que se han planteado para contemplar los riesgos, puesto que va a rentar más de la tasa de descuento exigida, y una vez cubierta la inversión inicial, generará una ganancia neta, inclusive en el escenario pesimista. Es así como al representar los valores del VAN mayores a 0 y los del TIR mayores a la tasa de descuento, el proyecto presenta las condiciones idóneas para ser aceptado y desarrollado. Además, el período de recuperación, el Índice de Deseabilidad, la razón beneficio/costo, el VANAE y el CBA reflejan también panoramas óptimos para su implementación en el mercado.

Al culminar el estudio de prefactibilidad y habiendo demostrado la gran viabilidad , técnica, organizacional, ambiental, legal, financiera y de mercado que engloba la producción y comercialización de hongos comestibles y medicinales, ASOMAS cumple con el principal requisito para recibir el apoyo financiero y optar a diversos fondos no reembolsables y así, proceder a desarrollar el proyecto, que es bastante innovador por cuanto se utiliza la biomasa de la piña para la producción de los hongos ostra. Por otra parte, se piensa que realmente contribuirá a solventar las problemáticas existentes en el cantón de Los Chiles principalmente en los órdenes socioeconómico y ambiental. ●



SECCIÓN 1

# CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE PROYECTOS Y ADMINISTRATIVOS

## ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE PROVEEDURÍA DE LA MUNICIPALIDAD DE GOICOECHEA DE ACUERDO CON LOS REQUERIMIENTOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE COMPRAS PÚBLICAS

*Updating Supply Department's  
procedures manual of the  
Municipalidad de Goicoechea  
according to the requirements of the  
Integrated Public Procurement System*



- **Kevin David Sandí Cascante**  
ksandi27@hotmail.com

*Estudiante de Administración de Empresas. TEC.*

- **Nathalia Coto Ramírez**  
nathalia.coto@iica.int

*Profesora tutora.*

## RESUMEN

**PALABRAS  
CLAVES:**

Manual de procedimientos,  
municipalidad,  
diagrama de flujo

## ABSTRACT

**KEY  
WORDS:**

Procedures manual,  
flowchart,  
municipality

La Municipalidad de Goicoechea es una entidad pública, oficializada en el decreto n.º LXVI el 6 de agosto de 1891 como Gobierno local.

La Municipalidad consideró importante implementar el Sistema Integrado de Compras Públicas, como un medio de mejora en las operaciones y el control de las actividades relacionadas con proveeduría. El departamento carecía de un manual de procedimientos basado en este sistema; en su defecto, las operaciones se realizaban por medios

impresos y un sistema informático interno.

El objetivo general de la investigación fue actualizar el manual de procedimientos de proveeduría de esta institución, de acuerdo con los requerimientos del SICOP. Para esto se planteó analizar el manual actual, el Sistema Integrado para Control de Proveedores, SICOP, así como la posibilidad de realizar cambios y mejoras, de ser requeridos.



## DISEÑO METODOLÓGICO

Se optó por un enfoque cualitativo, un alcance descriptivo y un método de investigación acción, para describir las distintas características que debía cumplir el documento final, orientado a la mejora de los procedimientos y a cambios en la organización.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Se encontró que el manual en uso no representaba la realidad de las operaciones del todo; además, no incluía gran parte de los apartados necesarios; por tanto, además de su adaptación al SICOP, se requirió hacer modificaciones adicionales y la inclusión de puntos faltantes. Se confeccionó también una guía de usuario del sistema para facilitar su comprensión. ●



Shutterstock.com

SECCIÓN 1

# CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE PROYECTOS Y ADMINISTRATIVOS

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTABLES PARA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRA CIVIL

*Accounting procedures  
manual for a civil  
construction company*



• **Renny Josué López Bautista**  
rjl98@gmail.com

## RESUMEN

El proyecto describe la elaboración de un manual de procedimientos contables, a partir de una investigación cualitativa realizada en una empresa constructora, en Ciudad Quesada, San Carlos, Costa Rica, la cual se especializa en proyectos de construcción civil, con un enfoque energético. La propuesta de manual elaborada se centró en la documentación y la estandarización de los principales procedimientos dentro del Departamento Financiero-Contable de la empresa.

Por medio de herramientas de recolección de la información aplicadas directamente a los colaboradores que llevan a cabo cada uno de los procedimientos, se logró plantear el escenario actual en la empresa y posteriormente, con la herramienta matriz de retroalimentación, se identificaron los aspectos positivos, lo confusos, las oportunidades de mejora y las posibles innovaciones en los procedimientos. Se determinó que estos eran muy sólidos y prácticamente en su totalidad, virtuales, lo cual fue un aspecto relevante. Sin embargo, al no estar documentados, los procedimientos carecían de orden lógico y algunos se realizaban juntos porque se consideraban como uno mismo, siendo independientes. También se encontraron carencias de los colaboradores en cuanto a conocimientos de políticas, a raíz precisamente de la falta de un manual que los incluyera. Finalmente, todas las mejoras se plantearon en el nuevo documento.

### PALABRAS CLAVES:

Manual de procedimientos, contabilidad, diagramas de flujo, obra civil

## ABSTRACT

The project describes the elaboration of an Accounting Procedures Manual, through research carried out in a construction company in Ciudad Quesada, San Carlos, Costa Rica, which specializes in civil projects, with a focus on energy constructions. The objective of this work is to elaborate a proposal for an accounting procedures manual for the Financial-Accounting Department, for documentation and standardization of the main and most relevant procedures within the department.

Throughout the research, by means of information gathering techniques applied directly to collaborators who carry out each one of the procedures, it was possible to establish the current scenario of the company and later, through the Feedback Matrix, to observe the positive aspects, the confusing ones, the opportunities for improvement and the possible innovations within the procedures. It was determined that the company had very solid procedures in terms of their execution, quite virtual, in practically their entirety, which is a very distinctive aspect. However, since the procedures were not documented, they lacked logical order in their narration, and procedures considered as one were independent. It was found collaborators' lack of knowledge of policies, due to absence of an accounting policies manual.

### KEY WORDS:

Procedure's manual, accounting, flow charts, civil construction

**E**l proyecto de investigación que aquí se sintetiza tuvo como principal objetivo la elaboración de una propuesta de manual de procedimientos contables para el Departamento Financiero-Contable de una empresa dedicada a diversas áreas de la construcción de obra civil a lo largo de todo el territorio costarricense, con principal enfoque en plantas productoras de energía. Se exponen los fundamentos teóricos y procedimientos con base en los que se trabajó, con el fin de aportar al lector la información necesaria para valorar la trascendencia de las propuestas finales para la organización.



Shutterstock.com

El manual de procedimientos es un tipo de herramienta de análisis administrativo de gran aporte principalmente para empresas que ya cuentan con una sólida estructura organizacional, debido a que este es producto de la observación detenida de la realidad de la empresa, de sus virtudes y oportunidades de mejora, en un momento dado. Este conocimiento contribuye en la búsqueda de los caminos hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por medio del manual de procedimientos se logra la estandarización, lo que brinda a cada colaborador independientemente de su experiencia en las labores una guía documentada de sus rutinas, las políticas que seguir, sus responsabilidades y los objetivos que alcanzar, entre otros aspectos necesarios para su desempeño óptimo, en procura de la eficiencia y productividad. Asimismo, es un requisito en toda empresa contar con la documentación de cada una de sus actividades como respaldo ante cualquier situación, como también para ser utilizada en procesos de inducción, capacitación y evaluación.

Por medio de la revisión de conceptos y su aplicación, se estableció una base sólida para el contenido del documento, se realizaron mejoras en los procedimientos y también se actualizó el formato.

## DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología seguida en el proyecto comprendió los siguientes aspectos:

### *Tipo de investigación*

Una investigación con enfoque cualitativo, pues se enfocó en procedimientos, y dejó de lado datos numéricos y estadísticos. »



### » **Diseño de la investigación**

El diseño corresponde al de una investigación-acción, debido a que primeramente se recolectó información de la situación de la empresa, para posteriormente crear la herramienta administrativa. El estudio tuvo un alcance descriptivo, pues se detallaron las principales características de cada procedimiento y sus pasos. La temporalidad de la investigación es de tipo transversal, puesto que la recolección de datos se dio durante un espacio único y específico.

### **Fuentes de información**

La principal fuente de información fueron los colaboradores del Departamento Financiero-Contable, quienes proporcionaron los datos acerca de la situación actual. Las fuentes secundarias del estudio fueron bibliográficas, y se tomaron como referencia durante el desarrollo del proyecto.

### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis de este proyecto fue el Departamento Financiero-Contable, y por lo tanto, abarcó los procesos que ahí se realizan.

Técnica de recolección de la información

Para la debida recolección de la información, se elaboraron herramientas con base en las presentadas por el profesor tutor, esencialmente tres: cuestionarios, entrevistas y observaciones. En su aplicación se contó con la participación directa de los colaboradores que ejecutan las tareas. De las tres, se obtuvo información integral, para mejor resultado del proyecto.

### **Variables de estudio**

Las variables seleccionadas en el estudio como resultado de la revisión de literatura, para cumplir el objetivo de investigación fueron las siguientes: “Encabezado del procedimiento”, “Cuerpo

del procedimiento”, “Flujo de pasos del procedimiento”, “Diagrama de flujo del procedimiento”, “Innovación”.

### **Técnicas de análisis**

Para el análisis de los procedimientos, se decidió utilizar la matriz de retroalimentación, la cual consiste en cuatro cuadrantes en los cuales se califican las características positivas, las confusas, las mejoras y las posibles innovaciones. El propósito fue indagar más a fondo sobre la actualidad de »



- » la empresa, observando de una forma más gráfica los aspectos principales de los procedimientos para plantear conclusiones y recomendaciones que aplicar en la elaboración del manual de puestos.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Por medio de la matriz de retroalimentación se logró identificar qué aspectos se debían mantener y potenciar, y cuáles era necesario eliminar, agregar o modificar. Los principales resultados están relacionados con el planteamiento de los procedimientos más que con su contenido. Primeramente, se tuvo que redactar nuevamente el 100% de los procedimientos para adaptarlos al formato estándar para manuales, y a su vez, completarlos con información como objetivos, conceptos clave y herramientas utilizadas. Posteriormente, muchos procedimientos requirieron aumentar de pasos de un 33,33%, y en un porcentaje igual, en otros procedimientos se restaron pasos debido a que contemplaban aspectos sumamente técnicos. Finalmente, en el 50% de los procedimientos se detectaron oportunidades de innovación que podrían mejorar la productividad.

Entre las conclusiones más destacables del proyecto se encuentran las relacionadas con diversas carencias en la empresa. En primer lugar, se detectó ausencia tanto de un manual de políticas contables como de un manual organizacional, ambos son de suma importancia dentro de organizaciones tan grandes y complejas debido a que estandarizan los procedimientos y contribuyen a la transparencia de las operaciones. Por otro lado, se determinó una carencia de información general en los colaboradores, ; esto implica la necesidad de manuales y de capacitaciones por parte de la empresa. Finalmente, con base en los resultados se pudo concluir que la empresa cumple en su mayoría con procedimientos debidamente establecidos, pero en cuanto al registro de estos debe realizar mejoras, tanto en el nivel operativo como en innovación. Todos estos análisis de igual forma pueden ser aplicados en otras operaciones de naturaleza similar para obtener un completo panorama de la situación actual. ●



Shutterstock.com

SECCIÓN 1

# CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE PROYECTOS Y ADMINISTRATIVOS

**PROPUESTA DE  
UN MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS  
PARA EL ÁREA  
ADMINISTRATIVA-  
CONTABLE DE UNA  
EMPRESA FAMILIAR  
DISTRIBUIDORA  
DE PRODUCTOS  
FARMACÉUTICOS E  
INSTRUMENTAL DE  
USO VETERINARIO  
(VETERINARIA, S.A.)**

*Development of a procedures manual for the accounting administrative area of a family business that distributes pharmaceutical products and instruments for veterinary use (Veterinaria, S.A.)*



- **Byron Rodwell Moya Camacho**  
rodwellmc98@gmail.com

*Estudiante de Administración de Empresas. TEC.*

- **Julián Augusto Segura Blanco**  
julianaugusto.segura@gmail.com

*Profesor tutor.*

## RESUMEN

Esta memoria sintetiza el trabajo desarrollado durante el II semestre del 2021 en la elaboración de un manual de procedimientos para el Departamento Administrativo-Contable de una empresa familiar, distribuidora de productos veterinarios en Costa Rica, así como de instrumental de uso veterinario también, que además representa a las principales casas farmacéuticas reconocidas de la rama.

El instrumento de análisis administrativo obtenido integra en un documento formal los procedimientos del Departamento Administrativo-Contable y permitirá ejercer un mayor control interno de las operaciones y mejorar la eficiencia en su ejecución.

La investigación de carácter cualitativo se desarrolló mediante entrevistas que brindaron información descriptiva de los procedimientos ejecutados por los responsables del área administrativa contable de la empresa, con la participación del gerente del área.

El producto principal de la investigación documenta veinticinco procesos del área administrativa contable, lo cual incluye la identificación de cada proceso, una breve introducción, su objetivo, su alcance o área de aplicación, los formularios, los instructivos y los sistemas informáticos necesarios para la ejecución de los procesos, la frecuencia, los conceptos técnicos, las políticas y normas, una descripción detallada de las actividades, los responsables de ellas y por último, el diagrama de flujo de cada uno de estos procesos.

### PALABRAS CLAVES:

Manual de procedimientos, análisis administrativo, diagrama de flujo, procesos

## ABSTRACT

This article presents the work carried out in the II semester of 2021 on the development of a procedures manual for the Administrative-Accounting Department of a family business, whose purpose is to distribute veterinary products nationwide, as well as instruments for veterinary use, along with the representation of the main recognized pharmaceutical houses of the branch.

The instrument of administrative analysis obtained integrates in a formal document the procedures of the Administrative-Accounting Department and will allow greater internal control of the operations and improve the efficiency in their execution.

Qualitative research was developed through interviews that provided descriptive information on the procedures carried out by those responsible for the accounting administrative area of the company with participation of the area manager.

The main product of the research documents twenty-five processes of the accounting administrative area, which includes identification of each process, a brief introduction, its objective, its scope or area of application, the forms, instructions, and computer systems necessary for the execution of the process, the frequency, technical concepts, the policies and standards, a detailed description of the activities, those responsible for the activities, and finally, a flowchart of each process.

### KEY WORDS:

Procedures manual, administrative analysis, flow chart, processes

**E**sta empresa familiar, representante de laboratorios fabricantes de medicina veterinaria y distribuidora de instrumental de uso veterinario, ha mantenido durante los dos últimos años un constante crecimiento en sus ventas y en sus operaciones, en general, gracias a la exploración en nuevas áreas de negocio, lo cual han provocado un aumento en sus responsabilidades y, por ende, un aumento necesario en su planilla.

Derivado de este crecimiento, la empresa se encuentra en un constante proceso de mejora, y como parte de este, se han implementado planes estratégicos para establecer objetivos empresariales.

Recientemente, se desarrolló un plan estratégico en el que se detectaron puntos de mejora internos, los cuales incluían el establecer mejores controles de los procesos mediante el desarrollo de manuales de procedimientos en sus áreas organizacionales.

Por esto, el proyecto que aquí interesa es parte del proceso de mejora con alcance para el área administrativa-contable.

Para desarrollar este trabajo se propusieron los siguientes objetivos específicos.

- Identificar los principales procedimientos que se realizan en el Departamento Administrativo-Contable de la empresa.
- Analizar la información de los procedimientos con el fin de proponer cómo deberían llevarse a cabo para mejorar su eficiencia.
- Recopilar la información sobre los procesos del Departamento Administrativo-Contable.
- Documentar la información recopilada por medio de una herramienta que permita establecer controles y responsabilidades en los puestos del área en estudio.

## DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque de investigación fue cualitativo, pues se basó en datos descriptivos, específicamente de experiencias de los colaboradores del área y de las actividades que desempeñaban en sus puestos; además, »





» fue una investigación exploratoria, ya que mediante cuestionarios y entrevistas a los colaboradores y la participación del gerente como fuentes primarias, se logró la recopilación en detalle de los procesos que se ejecutan en el área contable, y mediante fuentes secundarias como libros de texto de análisis administrativo, guías de elaboración de manuales de procedimientos, entre otros documentos, se elaboró esta herramienta.

La técnica utilizada para el análisis de los procesos fue el Hexámetro Quintiliano, la cual permite describir la situación actual respondiendo a las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién? y ¿cómo? Y para identificar puntos de mejora, a estas preguntas: ¿qué debería de hacerse?, ¿qué más se podría hacer?, ¿dónde debería realizarse?, ¿cuándo debería efectuarse?, ¿quién debería participar y quién no? y ¿cómo debería o no debería realizarse?

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Como resultado de este proyecto, se visualizaron algunos puntos importantes sobre los que se elaboraron conclusiones; entre ellos se encuentran los siguientes:

- ▶ En este trabajo final de graduación se identificaron, mediante reuniones con el gerente administrativo, los principales procedimientos del Departamento Administrativo-Contable, que según su naturaleza se dividen en 5 áreas funcionales: “Contabilidad”, “Tesorería”, “Cuentas por cobrar”, “Cuentas por pagar” e “Inventarios”.
- ▶ Inicialmente, se identificaron 27 procesos del área administrativa contable; sin embargo, mediante la recopilación de información, se encontró que en algunos

»

- » de esos procesos, como “Caja chica” e “Ingreso de clientes” se seguía un procedimiento similar, por lo cual se simplificó a 25 procesos.
- ▶ Por medio de la recolección de información también se encontró que muchos de los procesos no contaban con documentación sobre políticas o normas y al no existir políticas documentadas, muchos de los procesos se realizaban por defecto, lo que indica posibles debilidades en el control interno.
  - ▶ Los procesos administrativos contables se realizaban en un software ERP llamado Softland, sin embargo, se guardaba la información como respaldo en AMPOS contables y en otros medios electrónicos.
  - ▶ Luego de la pandemia provocada por el COVID 19 en el año 2020, estos procesos fueron adaptados para realizarse tanto de manera presencial o vía teletrabajo, a excepción del proceso “Toma física de inventarios” pues se requiere la presencia de la persona encargada en el lugar.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

OBJETIVO	META
Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible; el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.	Lograr niveles más elevados de productividad mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, centrándose en los sectores con gran valor agregado y un uso intensivo de la mano de obra.
Promover sociedades pacíficas e inclusivas, para el desarrollo sostenible; facilitar el acceso a la justicia para todos y construir en todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas, que rindan cuentas.	Crear en todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.





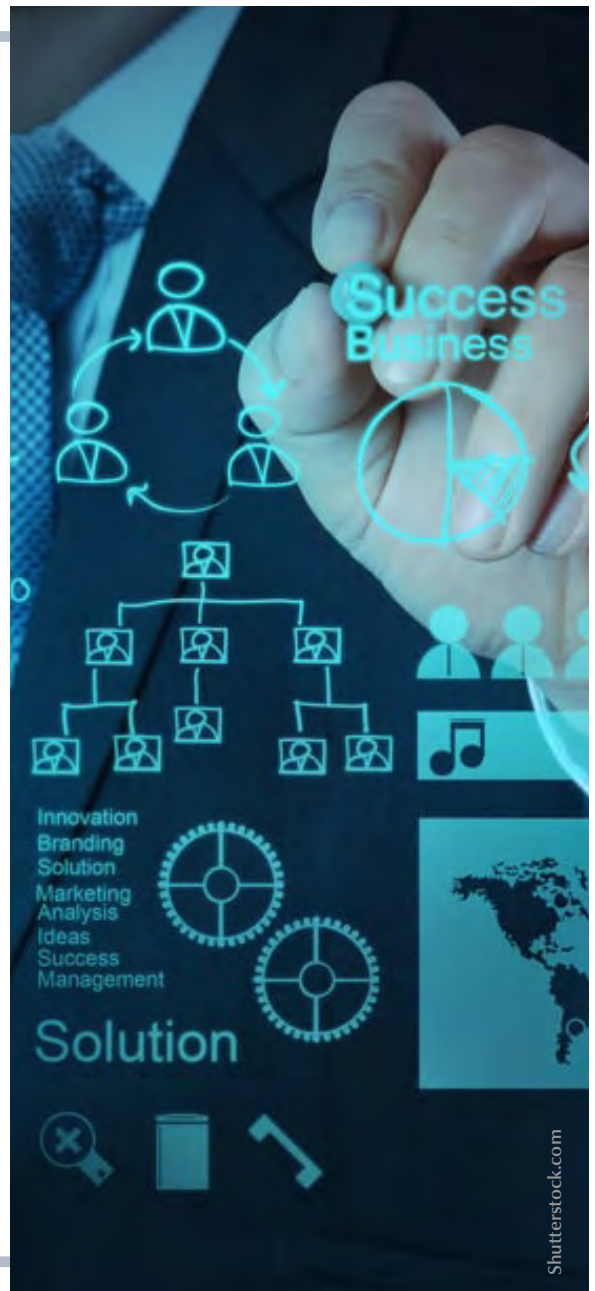
SECCIÓN 1

# CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DE PROYECTOS Y ADMINISTRATIVOS

# MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE INFOCOMUNICACIONES DE COOPESANTOS

*Manual of processes and  
procedures for Coopesantos  
Infocommunications Department*



- **Katherine Granados Ureña**  
kagranados99@gmail.com

*Estudiante de en Administración de Empresas. TEC.*

- **Sofía Beatriz García Romero**  
sgarcia@itcr.ac.cr

*Profesora tutora.*

## RESUMEN

Coopesantos es una cooperativa de electrificación rural, la cual también brinda los servicios de televisión por cable e internet en algunos cantones del país; el Departamento de Infocomunicaciones es el ente encargado de proporcionar dichos servicios.

Para el Departamento se ha convertido en prioridad analizar sus procesos y procedimientos con el fin de estandarizar las labores, mejorar sus servicios y generar mayor valor a sus clientes, razón por la cual el objetivo general del proyecto fue elaborar un manual de los principales procedimientos del Departamento de Infocomunicaciones de Coopesantos, por medio del estudio de las tareas y actividades que realiza.

Cabe mencionar que este proyecto fue realizado bajo un enfoque de investigación mixto, y se utilizaron las herramientas más acordes con ello (VSM y diagramas de flujo).

Como resultado de la investigación realizada, el análisis de la situación actual de los procedimientos así como de los procesos en el momento del estudio, y los problemas identificados, se diseñaron las propuestas de mejora y el manual de procedimientos y se realizó el mapeo de los flujos de valor de tres de los procesos del Departamento con la diagramación del estado futuro.

### PALABRAS CLAVES:

Manual de procedimientos, procesos, VSM

## ABSTRACT

Coopesantos is a rural electrification cooperative that also provides cable television and internet services in some cantons of the country; the Infocommunications Department is the entity in charge of providing these services.

For the Department it has become a priority to analyze its processes and procedures in order to standardize its work, improve its services and generate greater value to its customers, which is why this project was carried out; the project's main objective was to develop a procedures manual. Research was conducted according to a mixed approach. The analysis of the current procedures, the current processes, and the problems identified led to proposals for improvement, development of a procedures manual, and mapping of value streams for three of the processes of the Department, along with diagramming of the future state

### KEY WORDS:

Procedures manual, processes, VSM

La Cooperativa de Electrificación Rural “Los Santos” (Coopesantos, R.L.) es una organización dedicada a la industria eléctrica y al mercado de las infocomunicaciones, que brinda sus servicios en los cantones Acosta, Aserrí, Cartago, Dota, Desamparados, El Guarco, León Cortés, Mora y Tarrazú.

El Departamento de Infocomunicaciones de Coopesantos es el ente encargado de velar por la adecuada gestión de los servicios de televisión por cable e internet que proporciona la cooperativa. El sector de las telecomunicaciones es muy competitivo, por lo que el Departamento debe mantenerse a la vanguardia, así como mitigar las deficiencias en sus procedimientos y procesos, sobre todo por la relevancia que tienen los servicios de cable e internet en una época como la actual, en la cual a raíz de la pandemia por Covid-19, son cada vez más importantes y necesarios.

En razón de lo anterior, el objetivo de este proyecto fue generar un manual de los principales procedimientos del Departamento de Infocomunicaciones de Coopesantos, por medio del estudio de las tareas realizadas con el fin de ordenar y estandarizar las labores, brindar servicios eficaces y eficientes y generarles mayor valor a clientes externos e internos. Como objetivos específicos se plantearon los siguientes:

- Identificar los principales procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento de Infocomunicaciones de Coopesantos.
- Mapear gráficamente los principales procesos y procedimientos según se desarrollaban en el momento de la investigación.
- Analizar los procedimientos para reconocer oportunidades de mejora en ellos.
- Elaborar una propuesta de manual de procedimientos con las propuestas de mejora aceptadas por la empresa.



Shutterstock.com

## » DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque metodológico de este proyecto fue el mixto; el análisis de los procesos por medio de mapas de flujo de valor requirió de datos cuantitativos, mientras que el análisis de los procedimientos por medio de diagramas de flujo fue cualitativo.

Para la recolección de información se utilizaron las herramientas del cuestionario, la entrevista y la observación; para el análisis de los procesos y procedimientos, se utilizó la herramienta de hexámetro de Quintiliano y específicamente de los procesos también se realizó un análisis cuantitativo de tiempos de respuesta y de proceso, cantidad de trabajo y porcentaje de resultados completos y precisos, que se determinan con el método de *Value Stream Mapping*.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El Departamento de Infocomunicaciones carecía de procesos y procedimientos debidamente documentados bajo un formato estándar, por lo que se hacía más complicado ordenar sus labores. El análisis de los principales procedimientos permitió la identificación de algunas fallas y los contratiempos ocasionados, como la falta de sistemas que automatizaran las tareas, la sobrecarga de trabajo y por ende la necesidad de personal, y la falta de políticas formales, entre otros.

Este análisis también permitió generar una propuesta de los procedimientos que incorporó mejoras, en un manual donde se optimizó el desarrollo de las tareas y se estandarizaron los procedimientos. »



» Por otro lado, la utilización de una de las herramientas que permiten analizar los procesos desarrollados en las empresas, como es el *mapeo de flujo de valor*, en el estudio realizado en el Departamento de Infocomunicaciones, sirvió para evaluar los tiempos de proceso y de respuesta, la eficacia de los resultados, la cantidad de trabajo y las barreras de flujo en tres de los procesos, y como resultado, se generaron mapas del estado en el momento de la investigación, en los que se detectaron los problemas existentes y a partir de propuestas de mejora, se diagramó el proceso deseado para el futuro. Todo lo anterior fue realizado con la finalidad de generarle mayor satisfacción al cliente mediante el desarrollo eficaz y eficiente de las operaciones.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

OBJETIVO	META
<p>Promover el crecimiento económico continuo, inclusivo y sostenible; el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>	<p>Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, centrándose en los sectores con gran valor agregado y un uso intensivo de la mano de obra.</p>
<p>Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.</p>	<p>Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso equitativo para todos.</p>
	<p>Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo especial hincapié en el acceso equitativo para todos.</p>



SECCIÓN 1

# CAPÍTULO 7

ANÁLISIS DE PROYECTOS Y ADMINISTRATIVOS

## MODELO DE INDICADORES Y PROTOCOLO DE SEGUIMIENTO PARA PROYECTOS DESARROLLADOS EN UNA INCUBADORA UNIVERSITARIA

*Model of indicators and monitoring protocol for projects developed in a university incubator*



- **Karina María Córdoba Esquivel**  
kcordoba@estudiantec.cr

*Estudiante de Administración de Empresas. TEC.*

- **Erick Guillén Miranda**  
eguillen@eguillen.com

*Profesor tutor.*



## RESUMEN

El proyecto surgió por la necesidad de medir el desempeño de una incubadora universitaria desde el 2017 hasta la fecha, por lo que se estableció como objetivo principal desarrollar un modelo de indicadores y protocolos de seguimiento a los emprendimientos incubados en este periodo. Se realiza una exhaustiva investigación del ecosistema emprendedor y de las mejores prácticas en el país y fuera de él. Los productos de la investigación incluyen el modelo de indicadores completo, un protocolo de seguimiento a los proyectos incubados desde el 2017 hasta el 2020 junto con la información resultante de una primera medición realizada, y un protocolo para mediciones en los próximos años. Estos resultados tienen relación entre sí, ya que la información que se recolecta con los protocolos sirve para alimentar los indicadores y la base de datos; con esto se pueden tomar decisiones importantes y se tiene disponible información relevante para diversas instancias.

### PALABRAS CLAVES:

Incubadora, indicadores,  
seguimiento

## ABSTRACT

The project arose from the need to measure the performance of a university incubator from 2017 to date; therefore, the main objective was to develop a model of indicators and monitoring protocols for the undertakings incubated in this period. An exhaustive investigation of the entrepreneurial ecosystem and the best practices in and outside the country was carried out. The research products include the complete indicators model, a follow-up protocol for the projects incubated from 2017 to 2020, together with the information resulted from a first measurement, and a protocol for measurements to be performed in the coming years. These results are related to each other since the information collected through the protocols is used to feed the indicators and the database; this procedure facilitates decision making and makes relevant information available for various instances.

### KEY WORDS:

Incubator, indicators,  
monitoring

La incubadora de empresas universitaria recientemente reestructuró su modelo de negocios, por esto requería medir el desempeño desde ese momento importante, y porque nunca antes se había realizado este tipo de seguimiento. Para atender esta necesidad, se propuso este proyecto con el objetivo principal de desarrollar un modelo de indicadores y un protocolo de seguimiento a los proyectos que se han gestado en la incubadora desde el año 2017, ambos alineados con los objetivos de trabajo de la organización.

La importancia del proyecto radica en generar un instrumento de seguimiento, evaluación y retroalimentación para la incubadora, que funja como herramienta de uso frecuente en la toma de decisiones y para la presentación de información relevante ante instituciones que así lo requieran. Además, el proyecto hará posible conocer los resultados e impacto del trabajo realizado por la incubadora a favor de los proyectos a los que se les brinda acompañamiento y asesoría.

Como producto de la investigación, además del modelo de indicadores mencionado y del protocolo de seguimiento a los proyectos que se han gestado en la incubadora, también se obtuvo un protocolo de seguimiento para los proyectos que se gestarán en el futuro y una base de datos actualizada.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Para este proyecto se delimitó el enfoque de investigación como cualitativo debido a las características de la información por analizar este y de los resultados que se pretendían obtener. Se examinaron los emprendimientos que han pasado por la incubadora de empresas, para lo cual se estableció un modelo de indicadores y como herramienta de alimentación para ellos, un cuestionario aplicable a los proyectos gestados.

La investigación propuesta fue descriptiva, ya que se trataba de recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se hace referencia en el problema de investigación (Hernández, 2014). Por otro lado, el diseño de la investigación fue del tipo investigación-acción debido a que el propósito fundamental se centraba en aportar información de seguimiento, que guiara en el futuro la toma de decisiones relevantes para la incubadora.

Por ser la investigación de corte cualitativo, se realizaron entrevistas con preguntas estructuradas, semiestructuradas y/o abiertas, para el cumplimiento del protocolo de seguimiento; esta herramienta se aplicó a los emprendedores que habían pasado por la incubadora. Teniendo las respuestas, se procesó dicha información a modo de retroalimentación del modelo de indicadores, como primera medición. En términos de análisis de la situación, se utilizaron diversos métodos para examinar el entorno, entre ellos, el mapa de »



Shutterstock.com

» cliente, la propuesta de valor, el análisis PEST, el FODA, los 7 de McKinsey y un *benchmarking* competitivo.

## RESULTADOS

En primera instancia, para obtener un modelo de indicadores, se generó un documento de Excel en donde se presentó la información de clasificación, área de trabajo, número de indicador, nombre del indicador, abreviación, objetivo, fórmula, unidad de medida, responsable de la recolección de datos, frecuencia de la toma de datos, comportamiento entre las mediciones, meta, responsable del cálculo, frecuencia del cálculo, responsable del análisis y frecuencia del análisis: todo esto para cada uno de los cuarenta y seis indicadores formulados para la incubadora.

Por otro lado, dichos indicadores se agruparon por pre-incubación, incubación, resultado, impacto (general y por proyecto), gestión interna y gestión financiera; *t* se consideró esta categorización la más adecuada tomando en cuenta la esencia de la incubadora.

Igualmente, como parte de los objetivos del proyecto se formuló el protocolo de seguimiento a los emprendimientos. Dada la escasez de información que poseía la organización sobre los emprendimientos que habían sido incubados en el periodo 2017-2020, se determinó diseñar dos formularios para la recolección de la información faltante para alimentar los indicadores y actualizar la base de datos. El medio por el cual se realizaron dichos sondeos fue Google Forms, herramienta que es utilizada regularmente por la incubadora.

Con la información recolectada mediante la aplicación de los formularios, se actualizó la base de datos para los proyectos del periodo 2017-2020. Esta base de datos refleja información importante del emprendedor y de su proyecto; se presenta en un archivo en formato Excel.

## CONCLUSIONES

Grosso modo, se logró concretar de manera completa y adaptada al entorno de la incubadora la guía de indicadores y los protocolos de seguimiento con base en el modelo de negocios, con lo que se alcanzó el objetivo principal del proyecto.

También se creó un modelo de indicadores integral, alineado con las mejores prácticas de Costa Rica y del exterior, y los objetivos de trabajo de la incubadora, en relación con los tres pilares de su organización.

El modelo de indicadores además presenta de manera muy puntual y sistemática información que es requerida con frecuencia por instancias nacionales e internacionales; por lo que es una excelente herramienta de evaluación y control.

Paralelamente, la información que refleja el modelo de indicadores funciona como herramienta para la toma de decisiones de la administración de la incubadora, ya que muestra de manera actualizada el estatus de los proyectos con los que ha trabajado y el impacto logrado en ellos.

Es importante destacar que, debido al ligamen permanente de la organización con la universidad a la que pertenece, muchas de las acciones que se realicen en procura del crecimiento de »

» la incubadora pueden verse limitadas por lineamientos, estatutos y el mismo entorno de la universidad.

No obstante, las alianzas estratégicas que ha establecido la incubadora le han permitido en gran medida captar las mejores prácticas de su entorno inmediato; estas relaciones se han consolidado con las incubadoras de las demás universidades y otras entidades.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

OBJETIVO	META
Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.	De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos con las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.
Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos	Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, centrándose en los sectores con gran valor agregado y uso intensivo de la mano de obra.
	Promover políticas orientadas al desarrollo en apoyo a las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.
Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	Poner en pleno funcionamiento, a más tardar en 2017, el banco de tecnología y el mecanismo de apoyo a la creación de capacidades en materia de ciencia, tecnología e innovación, para los países menos adelantados, y aumentar la utilización de tecnologías instrumentales, en particular, las tecnologías de la información y las comunicaciones.
	Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, pública-privada y en la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

SECCIÓN 1

# CAPÍTULO 8

ANÁLISIS DE PROYECTOS Y ADMINISTRATIVOS

**PERCEPCIÓN DE PYME  
COSTARRICENSES  
SOBRE LA  
TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL EN SUS  
NEGOCIOS:  
*Un estudio cualitativo***

*Costa Rican SME's opinions  
about digital transformance  
in their businesses*



• **Luis Alonso Rojas-Hernández**  
alonso.12.1998@gmail.com

*Estudiante de Administración de Empresas. TEC.*

• **Margie Faith-Vargas**  
mfaith@itcr.ac.cr

*Profesora tutora.*

## RESUMEN

En la actualidad, el desarrollo económico-empresarial de cualquier país se encuentra ligado a la presencia de aspectos tecnológicos, digitales, sociales y culturales. La transformación digital lo hace posible, provocando cambios significativos en los modelos de negocio de las empresas por medio de la tecnología digital. En esta investigación se planteó como objetivo conocer la percepción de PYME costarricenses sobre el avance de la transformación digital en sus negocios. En la primera parte, el estudio proporciona una recopilación de fuentes que describen las dimensiones de la transformación digital reconocidas. En la segunda parte, se brinda un panorama general de la situación presente mediante el desarrollo de diez entrevistas semiestructuradas con PYME de la Gran Área Metropolitana, en Costa Rica. El método de análisis se basó en un enfoque cualitativo de carácter transversal; se utilizó el software NVivo. Entre los principales resultados, se identificó un nivel de conocimiento de las PYME en temas de datos y tecnología; sin embargo, este contrasta con el hecho de que aplican algunas herramientas de modo informal y no estructurado. Además, implementan tecnologías actualmente con bajos niveles de aprovechamiento; esta situación se deriva de varios aspectos: conocimiento y preparación técnica escasos, brechas generacionales y falta de tiempo, entre otros.



**PALABRAS  
CLAVES:**

**Transformación digital,  
PYME, tecnología,  
digitalización**

# ABSTRACT

At the present time, the economic-business development of a country is linked to the presence of technological, digital, social, and cultural aspects. Digital transformation makes it possible, by significant changes in the business models of companies through digital technology. The objective of this research was to identify the perceptions of Costa Rican SMEs on the implementation of digital transformation in their businesses. In the first part, the study provides a compilation of sources that describe the recognized dimensions of digital transformation. The second part provides an overview of the subject through the development of ten semi-structured interviews with SMEs of the Great Metropolitan Area in Costa Rica. The analysis method was based on a cross-sectional qualitative approach; the NVivo software was used. Among the main results, a level of knowledge of SMEs in data and technology issues was identified; however, it contrasts with the fact that they use main tools in an informal and unstructured manner. In addition, they currently implement technologies at low levels of use; this situation derives from several aspects: lack of knowledge and technical preparation, generational gaps, and lack of time, among others.



## KEY WORDS:

Digital transformation, SMEs, technology, digitization



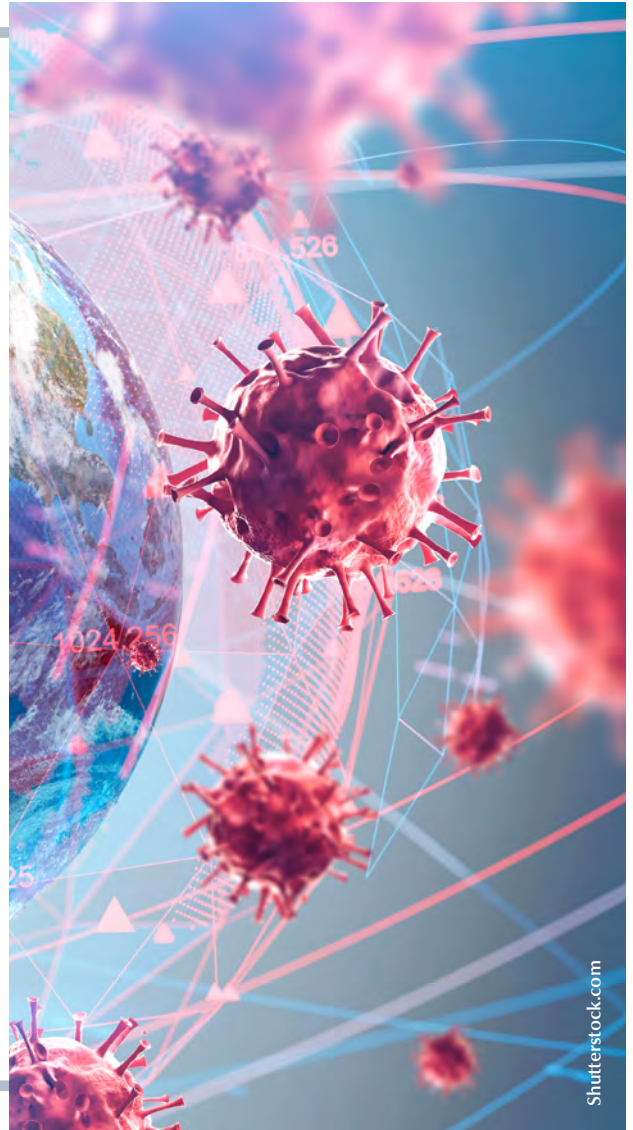
SECCIÓN 1

# CAPÍTULO 9

ANÁLISIS DE PROYECTOS Y ADMINISTRATIVOS

## IMPACTO DE LA COVID-19 EN EL E-COMMERCE DE PYME CARTAGINESAS

*Impact of COVID-19 in  
the e-commerce of SMEs  
in Cartago*



- **Alejandra Córdoba Fallas**  
acordoba00@gmail.com

*Estudiante de Administración de Empresas. TEC.*

- **Daniel Redondo Solano**  
redondo423@gmail.com

*Estudiante de Administración de Empresas. TEC*

- **Maricruz Salas Méndez**  
marysm31@outlook.com

*Estudiante de Administración de Empresas. TEC.*

- **Ana Gabriela Víquez Paniagua**  
aviquez@itcr.ac.cr

*Profesora tutora.*

## RESUMEN

El objetivo del estudio fue conocer los principales impactos de la COVID-19 en el *e-commerce* que realizan las PYME cartaginesas, mediante un análisis descriptivo. Los resultados demuestran que las PYME sufrieron efectos negativos derivados de la pandemia. Además, dentro del manejo de las operaciones empresariales, destacaron prácticas como la automatización de pagos por medios electrónicos, la posibilidad de interactuar con los consumidores en línea para atender sus quejas, la gestión de convenios con entes financieros, así como el incremento del uso de nuevas herramientas para comercializar productos y dar continuidad al negocio.

### PALABRAS CLAVES:

Pymes, e-commerce, pandemia, Cartago

## ABSTRACT

The objective of this study was to identify the main impacts of COVID-19 on e-commerce that SMEs of Cartago province carry out, through a descriptive analysis. The results show that SMEs were negatively affected by the pandemic. Additionally, within the management of business operations, the following practices stand out: the automation of payments by electronic ways; the possibility of interacting with consumers, attending to their complaints, agreements with financial entities, as well as the increased use of new tools to market products and give continuity to the business.

### KEY WORDS:

SMEs, e-commerce, pandemic, Cartago



SECCIÓN

2

---

# ESTRATEGIA EMPRESARIAL

SECCIÓN 2

# CAPÍTULO 10

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

## PROPUESTA DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA HEMANITOS MG, AL I SEMESTRE 2021

*Proposal of strategic elements  
and procedures manual for the  
Hemanitos MG Company,  
I Semester 2021*



• **Daniel Gutiérrez Herrera**

**dani.gui.h@hotmail.com**

Estudiante del programa 231 diurno. TEC.

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general el elaborar los elementos estratégicos y el manual de procedimientos para la empresa Hemanitos MG, que facilitara la estandarización y el fortalecimiento de sus procesos, y como objetivos específicos el identificar los procedimientos que lleva a cabo la empresa, el definir los procedimientos que serán sujeto de estudio, el diagnosticar la situación actual de esos procedimientos y el brindar una propuesta con los elementos estratégicos que requería la empresa y los procedimientos que se convertirían en una guía.

Se utilizó un enfoque de tipo cualitativo, desde el cual los fenómenos se analizaron tal y como ocurren naturalmente, por lo que el diseño de la investigación fue de tipo no experimental. Para la recolección de la información, se confeccionó un cuestionario con un total de trece preguntas.

Se llegó a las siguientes conclusiones: la compañía carece de los elementos estratégicos básicos; además, no hay ninguno plasmado en papel. Debe establecer su misión, su visión, sus valores, un análisis FODA, su organigrama, un mapa de valor, el perfil del cliente y el lienzo del modelo de negocios.

Los procedimientos seleccionados para estudio fueron compras al contado, almacenamiento y control de inventario disponible para la venta, ventas al contado y a crédito, facturación de ventas o servicio de transporte, transporte de producto veterinario, adquisición de flotilla vehicular, mantenimiento de flotilla (combustible o cambio de aceite), reclutamiento y selección de personal, y renuncia o despido de un colaborador.

### PALABRAS CLAVES:

Manual de procedimientos, elementos estratégicos, hexámetro quintiliano

## ABSTRACT

This research had as general objective to elaborate the strategic elements and the procedures manual for Hemanitos MG, Company, to facilitate standardization and strengthening of its processes, and as specific objectives, to identify the procedures carried out by the company, to define the procedures that would be studied, to diagnose the current situation of the procedures, and to make a proposal with the strategic elements that the company required and the procedures that would become a guideline.

A qualitative approach was done, whereby the phenomena were analyzed as they occurred naturally, so the design of the research was non-experimental. To collect information, a questionnaire was applied with a total of thirteen questions.

The conclusions reached were the following: the company lacks basic strategic elements; in addition, nothing is written. It must define its mission, its vision, its values, a SWOT analysis, its organization chart, its value map, a customer profile, and the business model canvas.

The procedures selected as study subjects were cash purchases, storage, and control of inventory available for sale, cash and credit sales, billing of sales or transportation service, transportation of veterinary product, acquisition of vehicle fleet, fleet maintenance (fuel or oil change), recruitment and selection of personnel, and resignation or dismissal of a collaborator.

### KEY WORDS:

Procedures manual, strategic elements, Quintilian hexameter

**H**oy, la competencia para las compañías ha aumentado en gran medida, por lo cual, estas se ven obligadas a destacar con ventajas competitivas para mantener a sus clientes atraídos a ellas. Sin embargo, esto no es posible si las compañías no cuentan con los elementos fundamentales de toda organización. La empresa de la que aquí se trata, Hemanitos MG, es pequeña y está dedicada a la venta y transporte de productos agroveterinarios; tiene aproximadamente 21 años de estar en funcionamiento y no cuenta con un manual de procedimientos ni con ciertos elementos estratégicos que le permitan desarrollarse de una mejor forma.

Debido a esto, en esta investigación el objetivo fue elaborar los elementos estratégicos más importantes para la empresa y el manual de procedimientos que permita la estandarización y el fortalecimiento de sus procesos en busca de la eficiencia administrativa.

Los elementos estratégicos escogidos para realizar la propuesta fueron los siguientes: misión, visión, valores, análisis FODA, organigrama, mapa de valor, perfil del cliente y lienzo del modelo de negocios. Los procedimientos seleccionados para conformar el manual fueron Ventas al Contado y a Crédito, Compras al Contado, Reclutamiento y Selección de Personal, Renuncia o Despido de un Colaborador, Mantenimiento de Flotilla (Combustible o Cambio de Aceite), Adquisición de Flotilla Vehicular, Transporte de Producto Veterinario, Facturación de Ventas o Servicio de Transporte y Almacenamiento y Control de Inventario de Productos Disponibles para la Venta. »





## » DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de este trabajo se optó por un enfoque de tipo cualitativo con un diseño de tipo no experimental, un análisis descriptivo y una temporalidad de tipo transversal. Las variables de la investigación fueron las siguientes: nombre del procedimiento, objetivo del procedimiento, unidad administrativa, responsables, políticas, alcance, formularios, frecuencia del procedimiento, aplicaciones computacionales, misión, visión, valores, organigrama, análisis FODA, propuesta de valor, perfil del cliente y lienzo del modelo de negocios.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La compañía no contaba con ningún elemento estratégico, misión, visión, valores, análisis FODA, organigrama, mapa de valor, perfil del cliente o modelo de negocios, plasmado de forma escrita, sino que existía una cierta presencia de estos en las mentes de los colaboradores, por lo tanto , se realizó la propuesta de cada uno de los elementos estratégicos mencionados anteriormente. Igualmente, los colaboradores tenían la noción sobre como cumplir con sus tareas y así es como venían trabajando a lo largo de los años, por lo que se elaboró la propuesta »



Shutterstock.com

» del manual con los procedimientos estudiados en cada una de las áreas funcionales de la empresa: Finanzas, Recursos Humanos, Marketing y Logística, ya mencionados en el apartado anterior.

Se espera que las propuestas realizadas sirvan de recurso al cambio de un desempeño empírico, conforme a las necesidades del día, a uno bien planificado, con procedimientos basados en políticas claras, formularios de guía y recursos computacionales, incluido el código para su debida identificación y desarrollo. ○

 IR AL ÍNDICE

SECCIÓN 2

# CAPÍTULO 11

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

**PLAN ESTRATÉGICO  
PARA UNA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA  
DE PRODUCTOS  
VETERINARIOS,  
FOCALIZADO EN  
LA MEDICIÓN DE  
RESULTADOS  
MEDIANTE KPI**

*Strategic plan for a company  
that distributes veterinary  
products focused on measuring  
results through KPIs*



• **Mariano Montero Loaiza**  
marianomoteroloaiza@gmail.com

• **Julián Augusto Segura Blanco**  
julianaugusto.segura@gmail.com

## RESUMEN

La planeación estratégica es una herramienta fundamental de guía a la empresa para alcanzar sus metas. En orden a esto, el proyecto en cuestión tuvo como finalidad elaborar un plan estratégico para la empresa Monteco Costa Rica, distribuidora de productos veterinarios, con un horizonte de 3 años, y se definió como objetivo el poner en marcha la medición de resultados mediante indicadores clave del rendimiento (más conocidos como KPI, por sus siglas en inglés) en los procesos de servicio al cliente, finanzas y mercadeo y ventas.

Para cumplir con este objetivo, primero se evaluó el entorno de la empresa tanto dentro como fuera de ella; en el primer caso, se contemplaron los procesos antes mencionados; en el segundo caso, las oportunidades y las amenazas. Con esta información y con arreglo a la misión y la visión empresariales se definieron las metas, las estrategias, las tácticas y los planes de acción de la empresa. Además, se estableció como herramienta de medición el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral junto con sus respectivos indicadores clave del rendimiento (KPI) en los procesos.

Por último, como responsable del control se propuso a un comité encargado de velar por el cumplimiento del plan estratégico, por medio del seguimiento del Balanced Scorecard y de mejoras en los KPI.

**PALABRAS  
CLAVES:**

Plan estratégico, indicadores clave de rendimiento, Cuadro de Mando Integral

## ABSTRACT

Strategic planning is a fundamental tool to guide the company in achieving its objectives. This is why the project in question was aimed to develop a strategic plan for Monteco Costa Rica, with a horizon of 3 years, and the main object of research was to implement the measurement of results through key performance indicators (KPIs) for the customer service, finance, and marketing and sales processes,

To achieve this objective, the environment of the company inside and outside was analyzed; in the first case, the processes mentioned before were contemplated; in the second case, opportunities and threats. With the information obtained, the goals, the strategies, the tactics, and the actions of the company were defined, complying to the business mission and vision. In addition, it was determined to use the Balanced Scorecard as measurement tool along with its respective KPIs for the processes.

Finally, as responsible for controls, a committee was proposed in charge of ensuring compliance with the strategic plan, by monitoring the Balanced Scorecard and improvements in KPIs.

**KEY  
WORDS:**

Strategic plan, Key Performance Indicator (KPI), Balanced Scorecard

**E**ste proyecto nace de la necesidad de la empresa Monteco Costa Rica de reestructurar sus unidades de negocio debido a un crecimiento no visualizado en los planes estratégicos anteriores, además de giros recientes en el negocio, con el objetivo de medir los resultados de las operaciones en cada uno de sus procesos. Esta empresa cuenta con información que no ha sido potenciada de manera provechosa en la toma de decisiones y que es fundamental para hacerse más competitiva y ofrecer valor agregado a los clientes.

La empresa se creó en el año 1997 con el objetivo principal de representar a laboratorios fabricantes de medicina animal y distribuir sus productos en todo el país. Cabe destacar que en sus inicios, solo se vendían unos pocos productos para caballos y bovinos.

A lo largo de los años, debido al crecimiento de la empresa se fueron integrando nuevos colaboradores y ya en el 2012, la oficina y la bodega se habían hecho pequeñas, por lo que se decidió comprar un nuevo terreno para construir el edificio y las bodegas, donde actualmente se ubican, y con la visión de poder expandir operaciones en dicha propiedad.

En el 2015 se realizó el primer plan estratégico de la compañía, donde se estableció el rumbo que se deseaba seguir mediante una serie de objetivos para fortalecer todas las áreas de la organización y que sirviera de guía en ese rumbo para todos los colaboradores. Gracias a este plan estratégico, se exploraban nuevos nichos de mercado, para la atención de las pequeñas especies y las aves y cerdos.

Para el año 2018 se contrató personal específicamente en el área comercial, es decir, a dos vendedores, un coordinador para la unidad de Pequeñas Especies, un coordinador para Aves y Cerdos, y un técnico en la unidad de Grandes Especies, y en el área financiera a un asistente contable y un encargado de crédito y cobro. También se buscaron nuevos proveedores para su participación en estos nuevos nichos. En la unidad de Aves y Cerdos no hubo un resultado tan favorable, por lo que este segmento en ese momento se descartó.

Durante el año 2020, debido al crecimiento de la empresa se debieron hacer varios movimientos. Primero se contrató más personal para atender las necesidades inmediatas de las áreas de mercadeo y recursos humanos. En la comercial se retomó la unidad de Aves y Cerdos, con personal con funciones más específicas. En el área logística y de operaciones, las bodegas »



Shutterstock.com

» que existían ya no daban abasto con la cantidad de productos que se comercializaban, por lo que se decidió ampliar su tamaño. Por último, se reestructuró la empresa internamente, por lo que se definió un nuevo organigrama y se dividió la empresa en cuatro unidades de negocio: Aves y Cerdos, Pequeñas Especies, Grandes Especies y Equipos.

## DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque de investigación aplicado para este proyecto fue de carácter mixto. La parte cualitativa se centró más en el diagnóstico de ciertos factores en la empresa, como el entorno dentro y fuera de esta; la parte cuantitativa, en la medición de las distintas variables de desempeño mediante el Cuadro de Mando Integral.

Se definió como unidad de análisis la empresa, en el primer semestre del año 2021. La población de este estudio fueron los 35 colaboradores de la empresa durante el primer semestre del año 2021. Para determinar la muestra se estableció un muestreo a conveniencia de un 25% de la población.

Con el fin de obtener la información necesaria para la elaboración de la propuesta, se utilizaron tanto los métodos de observación como el análisis documental y las entrevistas no estructuradas. Se realizó una observación presencial directa de la forma en que los colaboradores interactuaban en la empresa y se les preguntó sobre algunos temas relevantes para la investigación.

Del análisis de las entrevistas y las observaciones, se obtuvo información relevante para la investigación. En el caso de los datos recopilados del análisis documental, se interpretó la información de mayor importancia y estrechamente relacionada con el presente estudio, encontrada en documentos como el manual de funciones y los estados financieros, entre otros.



## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La empresa ha presentado un crecimiento muy acelerado en los últimos dos años, por lo que realizar un plan estratégico se consideró fundamental para mejorar el desempeño de la organización e impactar de manera positiva en las operaciones de los procesos que se evaluaron en esta investigación, ya que establecidas las metas, las »

» estrategias, las tácticas y las acciones, se orientarían los esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión de manera fiel a la visión de la compañía. Dentro de este estudio se puede concluir lo siguiente:

- Esta es una empresa familiar, cuya estructura organizacional no se ha desarrollado de manera idónea debido al rápido crecimiento mencionado.
- El área de recursos humanos fue establecida hasta finales del 2020, por lo que, al ser tan reciente, se está trabajando arduamente en procesos de reestructuración interna.
- No existe una documentación adecuada de los procesos que se realizan en la empresa, ya que muchos de estos se encuentran desactualizados.
- Se están empezando a utilizar sistemas de información como softwares y big data, pero muchos de estos están siendo subutilizados. Por ejemplo, se están aplicando el sistema Softland y sus módulos relacionados con información de mercado y de finanzas, pero no se ha aprovechado este sistema en facturación ni recursos humanos.
- La información financiera y contable no se encuentra al día ya que presenta un mes de atraso, por lo que muchas veces esto impide tomar decisiones de manera oportuna.
- Desde hace dos años no se realizan encuestas de satisfacción a los clientes de la empresa.
- Los colaboradores se encuentran comprometidos con la empresa, pero consideran que en la redacción de anteriores planes estratégicos no se les tomó en cuenta y desconocían de su contenido.
- De acuerdo con el director general, quien realizó un análisis de mercado con base en las importaciones, este tiene un valor total aproximado de cincuenta a cincuenta y cinco millones de dólares.
- La unidad de negocios de pequeñas especies ha sido el mercado de mayor crecimiento en la empresa en el último año, llegándose incluso a duplicar su participación en las ventas totales durante los primeros meses del 2021.
- La pandemia del COVID-19 no ha afectado de manera negativa a la empresa, aunque sí ha dificultado la distribución (por ejemplo, a causa de las restricciones sanitarias vehiculares); en las ventas el sector se ha visto incluso beneficiado, debido a que el negocio de la salud veterinaria no ha sufrido fuertes cambios por las restricciones sanitarias. ◻



SECCIÓN 2

# CAPÍTULO 12

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

## PLAN ESTRATÉGICO Y TÁCTICO PARA LA ARENAL, CÁMARA DE TURISMO Y COMERCIO

*Strategic and tactical plan for  
Arenal, Chamber of Tourism  
and Commerce*

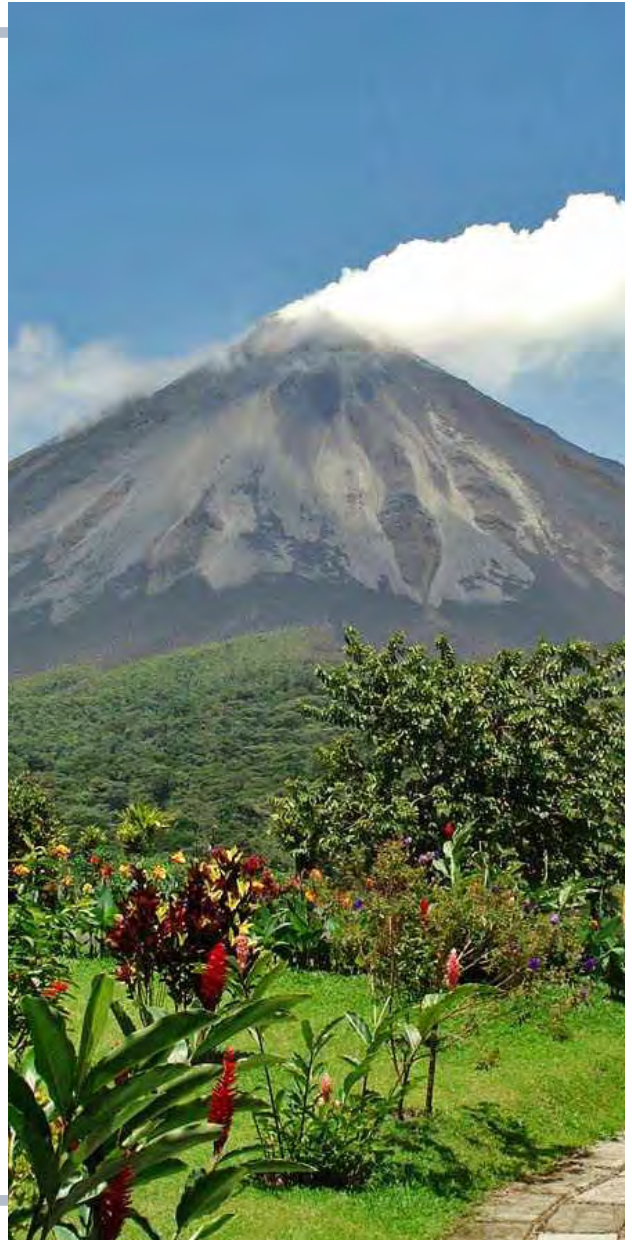


Foto tomada de: [www.info.co.cr/parque-nacional-volcan-arenal/](http://www.info.co.cr/parque-nacional-volcan-arenal/)

- **Angie Francela González Soza**

**angie07292@gmail.com**

*Estudiante del programa de Bachillerato en  
Administración de Empresas. TEC.*

- **Alfredo Elías Alfaro Ramos**

**aalfaro@itcr.ac.cr**

*Profesor tutor. TEC.*

## RESUMEN

La Arenal, Cámara de Turismo y Comercio (ACTC) es una organización que nace con el propósito de fomentar el crecimiento económico de la zona de La Fortuna y distritos aledaños. En orden a este propósito, el objetivo general del presente proyecto fue el elaborar una propuesta de plan estratégico que permita dinamizar el mercado del distrito de La Fortuna.

La metodología aplicada en la ejecución del proyecto fue acorde a un enfoque de investigación mixto y consistió en primer lugar, en el desarrollo de las etapas para la conformación del plan estratégico: se recopiló información y posteriormente se analizó para comprender la posición estratégica de la Cámara en el momento de la investigación. Además, se utilizó la herramienta de administración estratégica elaborada por el PhD Rony Rodríguez Barquero (2019) para realizar el análisis tanto cualitativo como cuantitativo.

Finalmente, el plan estratégico elaborado servirá de guía y orientación para la Cámara en cuanto a las principales acciones y estrategias que implementar para lograr el cumplimiento de sus objetivos empresariales y, por lo tanto, optimizar recursos como dinero, tiempo y talento humano, siendo más eficiente en su administración.

### PALABRAS CLAVES:

Plan estratégico, iniciativas, acciones, administración estratégica, Cámara de Turismo y Comercio

## ABSTRACT

The Arenal Chamber of Tourism and Commerce (ACTC) is an organization that was created with the purpose of promoting economic growth in La Fortuna and surrounding districts. According to the foregoing purpose, the general objective of this project was to develop a strategic plan proposal to boost the market in La Fortuna district.

Methodology was selected for the execution of this project in accordance to a mix research approach. In the first place, the stages in the development of the strategic plan comprised information gathering and its subsequently analysis to understand the strategic position in which the Chamber stayed at the moment.. Additionally, the strategic management tool developed by PhD Rony Rodríguez Barquero (2019) was used to perform both qualitative and quantitative analysis.

Finally, after the preparation of the strategic plan, results obtained mean guidance and orientation to the Chamber regarding the main actions and strategies to be implemented to fulfill its business objectives and therefore, to optimize resources such as money, time, and human talent, being more efficient in administration.

### KEY WORDS:

Strategic plan, initiatives, actions, strategic administration, Arenal Chamber of Tourism and Commerce

**P**ara toda organización, independientemente de la actividad que realice, es indispensable proyectarse a futuro, es decir, establecer una misión y una visión que determinan el principal objetivo de la empresa y las estrategias para lograrlo. Se implementa una administración estratégica con la identificación del objetivo y las estrategias, considerando el entorno dentro y fuera de la empresa, para su desarrollo y cumplimiento.

El presente proyecto tuvo como objetivo elaborar un plan estratégico para La Arenal, Cámara de Turismo y Comercio para el mejoramiento de la gestión empresarial, y a su vez, el crecimiento de la Cámara. La relevancia de la estrategia empresarial en la Cámara yace en la necesidad de reactivar el turismo en La Fortuna, así como de dinamizar la economía del distrito. No obstante, hay que indicar que la Cámara, desde su creación, no ha realizado una planificación estratégica y, por ende, tampoco cuenta con planes estratégicos previos; por consiguiente, lo pertinente fue primero elaborar un plan estratégico que sirviera de guía y orientación para su quehacer.

En los últimos dos años, el entorno dentro y fuera de la Cámara ha cambiado significativamente a causa de la pandemia COVID-19; el uso de herramientas tecnológicas ha aumentado, así también el desempleo; los patrones de consumo han variado y los cambios en política nacional han sido constantes.

Considerando lo expuesto anteriormente, se hizo necesario priorizar los objetivos y metas de la Cámara en los próximos cinco años, con el propósito de ejercer mejor control sobre estos, y establecer las principales iniciativas y estrategias que debe llevar a cabo para obtener los mejores resultados.



Shutterstock.com

La propuesta de plan estratégico elaborada contempló los requerimientos de la Cámara previamente identificados; a su vez, la optimización de los recursos como consecuencia de la priorización de iniciativas y la consolidación de la entidad como la mejor Cámara de la Zona Norte.

## DISEÑO METODOLÓGICO

► La investigación efectuada fue mixta. La elaboración del plan estratégico requirió información cualitativa, como la filosofía de La Arenal, Cámara de Turismo y Comercio, es decir, su misión, visión, valores, perfil competitivo y su entorno interno y externo, entre otros. Esta se complementó con datos cuantitativos



- » obtenidos del análisis realizado utilizando las herramientas de la plantilla creada por el PhD Rony Rodríguez Barquero (2019). Cabe recalcar que, la información recolectada permitió la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, relevantes al formular las estrategias para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- ▶ El diseño de la investigación se consideró descriptivo debido a que se recolectó información respecto a las características de la organización, su filosofía empresarial, el entorno tanto externo como interno, entre otros factores necesarios para la elaboración del Plan Estratégico de la Arenal Cámara de Turismo y Comercio. Cabe destacar que no se necesitó de unidad de análisis, población ni muestra, variables ni hipótesis, debido al objetivo de investigación.
  - ▶ Para el desarrollo del presente proyecto se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Las fuentes primarias fueron las entrevistas y cuestionarios para la recolección de la información necesaria. Las fuentes secundarias se encontraron en libros digitales, proyectos de graduación, artículos académicos y digitales, bases de datos, tesis, programas de planeación estratégica de diversas cámaras nacionales e internacionales, mediante la revisión de la literatura y elaboración del glosario, que fueron respaldo para el proyecto.
  - ▶ Como sujetos de información para el desarrollo del objetivo general del proyecto se contó con los miembros de la Junta Directiva de la Cámara; a su vez, con el apoyo de Stephany Villegas, quien forma parte de la Comisión de Mercadeo de la ACTC., siendo todos ellos los responsables de proporcionar la información necesaria.
  - ▶ En lo que respecta a los métodos de análisis utilizados en la elaboración de la propuesta del plan estratégico, es necesario destacar que estos difirieron en cada etapa; las etapas fueron desarrollo del modelo de negocios, misión, visión y valores, evaluación del entorno interno y externo, formulación de objetivos, valoración y selección de estrategias: todas, realizadas con base en la herramienta elaborada por el PhD Rony Rodríguez Barquero (2019).

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El principal aporte del trabajo desarrollado fue la formulación de los objetivos estratégicos de la Cámara; para ello se utilizaron las plantillas Administración Estratégica e Innovación. Los objetivos formulados fueron los siguientes:

- Desarrollar investigaciones de mercado.
- Posicionar el destino turístico en la mente del consumidor.



- » • Ejecutar el seguimiento de los afiliados y la comunicación asertiva con ellos.
- Aumentar el número de sus afiliados.
- Mantener excelentes relaciones públicas.
- Planificar capacitaciones constantes en nuevos temas técnicos.
- Desarrollar nuevas alianzas estratégicas.
- Elaborar documentos de gestión administrativa como el plan estratégico, el manual de puestos y procedimientos, la evaluación del desempeño y estudios organizacionales.
- Aprovechar los recursos naturales para dar apertura a nuevos nichos de mercado.

## CONCLUSIONES

- ▶ La Arenal, Cámara de Turismo y Comercio no cuenta con un departamento o área de planificación, por lo que durante el tiempo que llevaba operando hasta el momento de la investigación no se había elaborado un plan estratégico que orientara sus actividades al logro de las metas y objetivos.
- ▶ A raíz del análisis de la situación actual, se concluye que los miembros de la Junta Directiva tienen como propósito la consolidación de la Cámara como representante importante de la Zona Norte con gran incidencia e influencia en el ámbito político, para beneficio de sus afiliados.
- ▶ La Cámara tiene la capacidad para aprovechar sus oportunidades de crecimiento y mejoramiento continuo de sus operaciones y gestiones. Además, puede enfrentar las amenazas del entorno, puesto que los resultados del análisis del entorno por medio de la matriz EFE así lo indicaron.
- ▶ Se concluye que la elaboración del plan estratégico para la Cámara fue beneficiosa, ya que permitió seleccionar aquellas iniciativas que debe llevar a cabo la organización en primera instancia, que son seis de las nueve mencionadas, considerando el tiempo de realización, su costo y el nivel de capacidad de la Cámara para implementarlas. ◻



Foto tomada de: [semanariouniversidad.com/](http://semanariouniversidad.com/)

SECCIÓN 2

# CAPÍTULO 13

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

**PLAN ESTRATÉGICO  
PARA AUMENTO  
DEL PROMEDIO DE  
PRODUCCIÓN DE  
LECHE EN LA  
EMPRESA GANADERA  
"SANTA ELENA", S.A.**

*Strategic plan to increase the  
average production of milk in  
the company Ganadera  
"Santa Elena", S.A.*



• **María Bolivia Barrientos Johanson**

**barrientosmaria0303@gmail.com**

*Estudiante de Administración de Empresas. TEC.*



## RESUMEN

Este proyecto consistió en el desarrollo de un plan estratégico para la empresa Ganadera “Santa Elena”, S.A., dedicada a la producción de leche, que se ubica en La Vega de Florencia en San Carlos, la cual deseaba aumentar la producción de leche y mejorar el promedio que en el momento del estudio se encontraba en 13 kilos por vaca, para llegar a los 18 kilos.

El objetivo del proyecto fue establecer una dirección estratégica que se adaptara a la realidad de la empresa, para alcanzar la meta de un promedio de 18 kilos de leche por vaca, de manera que se realizó un diagnóstico de la situación actual para identificar las acciones idóneas para llegar al promedio deseado.

Para la realización del proyecto se utilizó una herramienta de análisis que comprende cinco etapas: dirección estratégica, evaluación externa e interna, formulación de objetivos, formulación de iniciativas estratégicas y por último, implementación de acciones. Cumplido el estudio de la situación actual, se formuló un modelo de reemplazo genético para conocer la incidencia de los componentes del modelo en la producción de leche promedio por vaca. Por otra parte, se estableció una propuesta para la disminución de costos en la producción, implementando la estrategia de vacas de doble propósito y un modelo de alimentación idóneo.

La empresa presenta un gran potencial para adaptarse a las estrategias propuestas por el plan estratégico establecido.

## ABSTRACT

This project focused on the development of a strategic plan for the company Ganadera “Santa Elena”, S.A., dedicated to the production of milk, located in La Vega, Florencia, which wants to increase milk production and improve the current average.

The objective of the project was to establish a strategic direction in the company, adapted to current reality, to reach the average production goal; for that purpose, a diagnosis of the situation was prepared to identify suitable actions to reach the desired average.

The analysis tool selected for the project consisted of five stages: strategic management, external and internal evaluation, formulation of strategic objectives, formulation of strategic initiatives, and finally implementation of actions.

Once the study of the current situation was ready and a genetic replacement model was established to measure the influence of its components on milk-producing cows to reach the desired goal. On the other hand, a proposal was developed to reduce production costs by implementing the dual-purpose cattle raising strategy and an ideal feeding model.

The company has great potential to meet the requirements and adapt to the strategies proposed in the study done.

**PALABRAS  
CLAVES:**

Plan estratégico, genética,  
modelo de negocio

**KEY  
WORDS:**

Strategic Plan, Genetics,  
Business Model

La administración de una empresa es un trabajo desafiante, en donde se presentan retos y obstáculos diariamente; una buena o mala administración determinara el fracaso o el éxito de una organización. Para lograr el éxito, es fundamental aplicar la innovación continua para alcanzar mayor eficiencia en los procesos operativos y maximizar la productividad. Se deben planear y retroalimentar las acciones por realizar a corto, mediano y largo plazo.

En el proyecto que aquí se presentase propone la implementación de un plan estratégico para la empresa Ganadera “Santa Elena”, S.A., dedicada a la producción de leche, que impulse su crecimiento y sea una guía documentada para las mejoras necesarias, entre ellas el aumentar el promedio de producción individual de las vacas lactantes de los actuales 13 kilos a los 18 kilos por vaca.

En el momento de la investigación la organización no disponía de ninguna documentación de un plan estratégico previo, por lo tanto, se realizó una labor minuciosa y detallada para conocer las condiciones de la empresa, como el entorno y sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con el alcance de los objetivos, y así diseñar el plan idóneo y funcional que le permitiera a la lechería desempeñar sus operaciones de una forma más eficiente y cumplir con su objetivo principal.



## DISEÑO METODOLÓGICO

En el momento de la investigación la organización no disponía de ninguna documentación de un plan estratégico previo, por lo tanto, se realizó una labor minuciosa y detallada para conocer las condiciones de la empresa, como el entorno y sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con el alcance de los objetivos, y así diseñar el plan idóneo y funcional que le permitiera a la lechería desempeñar sus operaciones de una forma más eficiente y cumplir con su objetivo principal. »

## » RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Plan de acción para Ganadera “Santa Elena”, S.A.

En el plan de acción se detallan los siguientes aspectos: las acciones para desarrollar las estrategias, cadena de valor, responsables de realizar las acciones, la inversión que representa llevar a cabo cada estrategia, el mes en el que inicia y por último, el mes en que finaliza.

Para determinar las estrategias por implementar en la empresa Ganadera “Santa Elena”, S.A., cada una debió pasar antes por una serie de filtros, entre ellos los niveles de deseabilidad, los alcances, los costos y el tiempo. Luego de pasar cada uno de los filtros y valoraciones, se seleccionaron las estrategias con mayor impacto en los objetivos, por lo que se eligieron las siguientes cinco iniciativas para implementarlas en el proyecto:

- Optimizar el modelo de alimentación.
- Identificar un modelo genético óptimo para la organización.
- Identificar una estrategia para disminuir la presencia de células somáticas.
- Mejorar las operaciones de la organización por medio de recursos y capacitaciones.
- Trabajar con un sistema para el manejo del hato bovino.

## CONCLUSIONES

Con base en el estudio de la situación actual, se pudo concluir que Ganadera “Santa Elena”, S.A. cuenta con un plan estratégico que podrá ejecutar sin ningún inconveniente. »



» Actualmente la organización tiene la capacidad de enfrentarse a las amenazas y potenciar las oportunidades en el entorno externo e interno, así como de erradicar sus debilidades y aumentar sus fortalezas para crecer como empresa. Se necesita ampliar los recursos y realizar capacitaciones para desarrollar las acciones de la manera más eficaz y eficiente, estimulando las aptitudes de los trabajadores, haciéndolos sentir que también son parte de la organización.

Ganadera “Santa Elena”, S.A. demuestra con la implementación de un programa informativo, el VAMPP, el interés por documentar información indispensable para establecer estrategias. En el sistema se desarrollan los aspectos principales necesarios, como el seguimiento de las vacas lactantes como de las vacas secas. Mensualmente se introducen los datos de los celos, los servicios, los secados, los partos y el promedio de producción de cada vaca. Al utilizar la herramienta, se tiene una base sólida para la toma de decisiones en la organización.

La creación de este plan estratégico ha sido un paso importante para la empresa Ganadera “Santa Elena”, S.A., que hace posible aumentar y maximizar la productividad de la organización, de manera que podrá cumplir con su objetivo principal de incrementar el promedio de producción individual de las vacas. ◻

 [IR AL ÍNDICE](#)

SECCIÓN 2

# CAPÍTULO 14

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

## PLAN ESTRATÉGICO PARA CUBO DISEÑO Y COMUNICACIÓN, S.A.

*Strategic plan for  
Cubo Diseño y  
Comunicación S.A.*



• **María Bolivia Barrientos Johanson**

**barrientosmaria0303@gmail.com**

*Estudiante de Administración de Empresas. TEC.*

## RESUMEN

La empresa Cubo Diseño y Comunicación, S.A. requería de orientación para poder cumplir sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, por lo que se desarrolló un plan estratégico para impulsar a la empresa en esa dirección, específicamente, un Balanced Scorecard.

El trabajo se desarrolló con la colaboración del Gerente General de la empresa, así como con fundamento en fuentes secundarias que permitieron que la investigación realizada fuera más certera en los resultados y apegada a la realidad empresarial.

En la conclusión del trabajo, se brindaron recomendaciones de implementación y control al Gerente General para el desarrollo del Balanced Scorecard.

**PALABRAS CLAVES:** Plan estratégico, administración de empresas, estrategia empresarial

**KEY WORDS:** Strategic plan, business administration, business strategy

**E**ste trabajo fue realizado debido a la necesidad de una herramienta con la cual Cubo Diseño y Comunicación, S.A. pudiera cumplir con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como aumentar su competitividad. La empresa fue fundada hace pocos años y tiene pocos colaboradores, por lo que en la administración existen muchos aspectos que pueden ser mejorados, para cumplir con los objetivos que desea alcanzar el gerente general.

Los objetivos del trabajo de investigación fueron los siguientes:

- Conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, por medio de un diagnóstico de su situación actual.
- Reconocer las oportunidades y amenazas existentes en el mercado.
- Desarrollar un plan estratégico que le permita a la empresa ser más competitiva, así como las metas, los medios y las medidas que permitan la implementación y control de dicha herramienta.
- Identificar el modelo de negocios de Cubo Diseño y Comunicación, S.A. »

## » DISEÑO METODOLÓGICO

El trabajo fue desarrollado con base en un estudio cualitativo, para observar el manejo de la empresa de acuerdo con sus recursos internos, es decir, los ámbitos de finanzas, recursos humanos, físicos y su relación con el posicionamiento de la empresa en el mercado.

La investigación fue de corte longitudinal, realizada en el período del primer semestre del año 2021; además, descriptiva, pues se delinearon las principales acciones que se realizan dentro de la empresa. El estudio tuvo un alcance exploratorio, debido a que Cubo Diseño y Comunicación, S.A. no había realizado antes un trabajo relacionado con el área de estrategia empresarial.

La persona de la cual se obtuvo toda la información para el desarrollo del trabajo fue el gerente general, la fuente primaria. Además se revisaron libros, artículos científicos, y tesis, para complementar la información suministrada por el encargado, por lo que fueron estas las fuentes secundarias.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Se elaboró satisfactoriamente el plan estratégico para la empresa Cubo Diseño y Comunicación, S.A., en las cuatro grandes áreas de la empresa, como son el área de finanzas, la de clientes, la de procesos internos y la de personal de la compañía, así como sus respectivos objetivos junto con las metas, medidas y medios para lograr el cumplimiento de cada uno de ellos. Junto con el plan estratégico, se llevó a cabo un plan de acción.

De esta forma, se logró cumplir con los cinco objetivos del trabajo de investigación, incluidas las recomendaciones de implementación y control del plan estratégico para su desarrollo eficiente y eficaz.

Implementar un plan estratégico, especialmente el Balanced Scorecard, permite a las empresas clarificar los objetivos empresariales, así como las áreas donde se deben desarrollar mejoras, y establecer los planes de acción necesarios para el cumplimiento de ellos. De esta manera, y con una implementación satisfactoria, se logra un objetivo de cualquier organización, aumentar las utilidades. ○



Shutterstock.com



SECCIÓN 2

# CAPÍTULO 15

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

## PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA "MARÍN JIMÉNEZ", S.A.

*Strategic plan for the  
Distribuidora "Marín Jiménez",  
S.A.*



• **José Pablo Leal Bejarano**

[joselealpablo@gmail.com](mailto:joselealpablo@gmail.com)

*Estudiante de Administración de Empresas. TEC.*

• **Ronald Brenes Sánchez**

[rbrenes@itcr.ac.cr](mailto:rbrenes@itcr.ac.cr)

*Profesor tutor.*

## RESUMEN

Distribuidora “Marín Jiménez” fue fundada en 1997 por Elías Marín Jiménez; se dedica a la venta al por mayor y al detalle de partes, piezas, accesorios y lubricantes para vehículos automotores.

A pesar de ser una empresa que ha logrado mantenerse por años, la falta de un plan estratégico y las nuevas condiciones generadas por entornos cambiantes obligaron a la realización de un proyecto enfocado en orientar la toma de decisiones y los esfuerzos en el corto y largo plazo.

El proyecto tuvo como objetivo la creación de un plan estratégico para Distribuidora “Marín Jiménez”, para el periodo 2022-2024.

Mediante la aplicación de herramientas para la obtención y el análisis de información como las 7S de McKinsey, el modelo de negocios, las fuerzas competitivas de Porter y el análisis PEST, se identificaron fortalezas y debilidades dentro de la organización y una serie de oportunidades y amenazas que se encuentran en su entorno.

Con base en los resultados anteriores y las indicaciones dadas por el administrador general, se incluyó en el proyecto una propuesta de los objetivos estratégicos y los instrumentos para definir acciones presentes y futuras, los cuales fueron integrados en un mapa estratégico y se gestionarán mediante el Cuadro de Mando Integral.

### PALABRAS CLAVES:

Plan estratégico, objetivos estratégicos y Cuadro de Mando Integral

## ABSTRACT

Distribuidora “Marín Jiménez” was founded in 1997 by Elías Marín Jiménez; it is dedicated to the wholesale and retail of parts, pieces, accessories, and lubricants for motor vehicles. It currently has six collaborators, who are under the command of a general administrator.

Despite being a company that has managed to maintain active over the years, the lack of a strategic plan and the new conditions generated by changing environments forced to create a project focused on decision-making guidance and efforts conduction in the short and long term.

This project was aimed to create a strategic plan for Distribuidora “Marín Jiménez”, where to identify the actions that would allow it to achieve the objectives for the 2022-2024 period.

Through the application of tools for obtention and analysis of information like McKinsey’s 7S, the business model, Porter’s competitive forces and PEST analysis, strengths and weaknesses were identified within the organization and a series of opportunities and threats found in the environment.

Based on the analysis of the information and the indications given by the general administrator, a proposal was developed in the project, that included the strategic objectives and instruments to define present and future actions, which were integrated in a strategic map and are managed through the Balanced Scorecard.

### KEY WORDS:

Strategic plan, strategic objectives, Balanced Scorecard

**E**l desconocimiento en temas estratégicos por parte de las empresas y las nuevas condiciones generadas por entornos cambiantes han generado la necesidad impostergable de crear proyectos para orientar la toma de decisiones y los esfuerzos en el corto y largo plazo por aumentar su competitividad. Ante tales circunstancias, este proyecto tuvo como objetivo la elaboración de un plan estratégico para la Distribuidora “Marín Jiménez”, para los próximos tres años, mediante un diagnóstico de la situación actual, la evaluación de los entornos, el establecimiento de objetivos estratégicos y las respectivas metas, medios y medidas, junto con un programa de implementación y evaluación. Distribuidora “Marín Jiménez”, S.A. es una empresa fundada en 1997 por Elías Marín Jiménez, la cual se dedica a la venta al por mayor y al detalle de partes, piezas, accesorios y lubricantes para vehículos automotores. Actualmente cuenta con seis colaboradores, los cuales se encuentran bajo el mando de Alberto Jiménez Salas, quien es el administrador general e hijo del señor Marín.



iStockphoto

## DISEÑO METODOLÓGICO

Con respecto a la metodología de investigación, se utilizó un enfoque cualitativo porque permitía comprender una serie de factores que transcurrían dentro y fuera de la organización.

El diseño de investigación se compuso de tres elementos: el primero fue un alcance descriptivo-exploratorio porque permitía indagar sobre la situación de la empresa en el momento de la investigación, elaborar el análisis correspondiente y recomendar los instrumentos administrativos necesarios para la organización; el siguiente elemento fue el planteamiento de una temporalidad transversal y, el último, la aplicación de la investigación-acción dirigida a la realización de un plan estratégico para Distribuidora “Marín Jiménez”.

La unidad de análisis fue la Distribuidora “Marín Jiménez”, específicamente el administrador general en Cartago, Costa Rica, durante el segundo semestre del 2021. La población correspondió al administrador general y los colaboradores de Distribuidora “Marín Jiménez” en Cartago, Costa Rica, durante ese periodo. El tipo de muestra utilizado fue el no probabilístico, específicamente, el de casos-tipo. »

» Las estrategias de análisis de datos fueron la observación, la entrevista mediante cuestionario (semiestructurado) y la revisión de documentos de la empresa. Y las variables de investigación correspondieron a las etapas de la administración estratégica: formulación, implementación y evaluación.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Se encontró que la empresa carece de enunciados estratégicos como la visión y la misión, no posee una representación gráfica de su estructura organizacional, los objetivos y las estrategias actuales se basan en el reto de mantener sus actividades diarias debido a la incertidumbre generada por la pandemia del COVID-19. Se logró elaborar un FODA en el cual se sintetiza información importante de la organización, dentro y fuera de ella. Las conclusiones del estudio fueron las siguientes:

- ▶ Se demostró que la empresa posee fortalezas y debilidades para atender sus necesidades actuales, pero no las futuras.
- ▶ Las oportunidades para la empresa demuestran que en el mercado hay campo para acciones que puede ser aprovechado no solo en el corto plazo, sino en el largo plazo.
- ▶ El análisis del macro- y microambiente permitió mayor entendimiento de condiciones que impactan o pueden impactar el negocio en un plazo cercano.
- ▶ Se determinó con el análisis de la situación actual un conjunto de carencias en la forma de desarrollar acciones estratégicas en la Distribuidora “Marín Jiménez”.
- ▶ Con la aplicación de varias herramientas administrativas, como diagnóstico interno y externo, la aplicación de las 7S de McKinsey, el modelo de negocios, las fuerzas competitivas de Porter y el análisis PEST, se logró obtener un conocimiento amplio y profundo de la toma de decisiones y del estilo de dirección actual.
- ▶ Con toda la información obtenida y analizada, se elaboró un conjunto de instrumentos administrativos que le faciliten a la empresa una ubicación actual y un curso de acción para los próximos tres años.
- ▶ La empresa no realiza un control personalizado de sus clientes actuales, necesario para evitar fugas y bajas en ventas, entre otros problemas.
- ▶ Se demostró que la organización requiere por parte del administrador general una mejor distribución de las funciones que realiza entre todos sus colaboradores.
- ▶ En las reuniones con los colaboradores se demostró que tienen un conocimiento de lo que hacen, pero deben en todo momento solicitar permisos y consejos y consultar directamente al administrador.

»

- » ▶ Se demostró que al ser una empresa familiar, la cultura organizacional depende directamente de lo que disponga el administrador general.
- ▶ Para un entendimiento cabal con todos los colaboradores, se propuso la realización de un plan de divulgación que le permita a la organización una comunicación efectiva del plan estratégico.

El principal aporte para una empresa que desee elaborar un plan estratégico como el propuesto para Distribuidora “Marín Jiménez” es tener un primer acercamiento a temas relacionados con la administración estratégica y toma de decisiones en un futuro próximo, para asegurarse un rendimiento interno superior y mayor competitividad en el mercado.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

OBJETIVO	META
Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.	Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.
Reducir la desigualdad en y entre los países.	Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad en los resultados, incluso eliminando leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ello.
Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.	Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas, que respondan a las necesidades.



SECCIÓN 2

# CAPÍTULO 16

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

## PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA CENTRO DE CONTACTO

*Strategic plan proposal  
for a call center company*



• **María José Vindas Chavarría**

majitovindas712@gmail.com

Estudiante de Administración de Empresas. TEC.

• **Rodolfo Díaz Ramírez**

rodolfo@arthiscr.com

Profesor tutor.



## RESUMEN

Aquí se reseña el desarrollo de una propuesta de planificación estratégica para un centro de contacto para el periodo 2021-2022; esta empresa presta servicios de comunicación masiva por medio de diferentes tecnologías. Dicha planificación se logró mediante el análisis de la situación tanto interna como externa, de modo que la propuesta se adaptara a las necesidades reales de la organización y contemplara perspectivas financieras, mercadológicas y de aprendizaje, de acuerdo con las aspiraciones de la empresa de sobresalir en el mercado de los centros de contacto, buscando un equilibrio entre la confiabilidad, el buen servicio y la rentabilidad del negocio. Por lo anterior, la correcta estructuración, la ejecución y el control que implica la propuesta de plan estratégico serán determinantes para el logro de objetivos tanto a corto como a largo plazo.

**PALABRAS  
CLAVES:**

Planificación estratégica,  
objetivos estratégicos, centro  
de contacto

## ABSTRACT

This investigation developed a strategic planning proposal for a contact center company for the period 2021-2022; this company provides mass communication services through different technologies. This planning was developed through the analysis of its current situation, both internal and external, in order that the plan would adapt to the real needs of the organization and incorporate financial, marketing, and learning perspectives.

Besides the fulfillment of the related goals, the plan proposal should be aimed to the company outstanding in the contact center market, while seeking a balance between reliability, good service, and business profitability. For all these reasons, the structure, the execution, and the controls implied in a strategic plan represent the tool that will make it possible for the company to achieve its objectives both in the short and long term.

**KEY  
WORDS:**

Strategic planning, strategic  
objectives, contact center

La presente investigación tiene como objetivo general realizar una propuesta de planificación estratégica para una empresa de centro de contacto; esto, debido a que mediante la revisión pertinente se determinó que no existen antecedentes en relación con una estrategia administrativa dentro de la organización, por lo cual, los gerentes carecían de orientación de cómo alcanzar los objetivos deseados a corto y a largo plazo.

La empresa en estudio se considera como uno de los centros de contacto mejor posicionados en el territorio nacional, pues brinda a sus clientes calidad de servicio por medio de las mejores prácticas del mercado; sin embargo, en el ámbito gerencial de la empresa no se conocía con claridad su situación actual interna ni externa, y esto representaba una amenaza en el momento de la toma de decisiones.

Al desarrollar la planificación estratégica, se identificó el potencial de crecimiento del negocio debido al potencial del sector al que pertenece, ya que al enfrentar en los últimos tiempos la crisis sanitaria por el COVID-19, las empresas en general se han visto en la necesidad de implementar diversos canales de comunicación para mantener una relación cercana con sus clientes, por lo que la demanda de los servicios que ofrece el centro en estudio ha aumentado de forma exponencial. En razón a esto, es necesario contar con un soporte administrativo que permita que la empresa se consolide en el mercado y logre el crecimiento propuesto.

## DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación siguió un enfoque cualitativo con un diseño investigación-acción. El enfoque se determinó que fuera cualitativo, ya que la investigación se realizaría de manera exclusiva y específica para la empresa en estudio, y que, según Hernández et al., las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso, regularmente no pretenden que sus estudios lleguen a repetirse (2018, p. 9). Por su parte, investigación-acción se consideró el diseño para esta investigación, ya que su producto final suele ser el diagnóstico de una problemática y un programa o proyecto para resolverla (Hernández et al., 2018). Además, este tipo de diseño se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales (Hernández et al., 2018, p.496). Para finalizar, de acuerdo con Sandín (2003), un diseño investigación-acción implica la total colaboración de los participantes en la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática por resolver), el involucramiento con la estructura que se modificará, el proceso por mejorar, las prácticas que se requiere cambiar y la implementación de los resultados del estudio (p. 34).

Por su parte la temporalidad de la investigación se consideró transeccional, ya que se desarrolló de febrero a junio 2021.

La unidad de análisis fue el centro de contacto. Como parte de la unidad de análisis se incluyó cada una de las áreas y puestos de la empresa mencionada, para poder establecer las mejores condiciones, los objetivos y metas en el plan estratégico propuesto. »

» Durante la realización de esta investigación se aplicaron algunas herramientas como revisión de documentación, entrevistas formales e informales, encuestas y sobre todo, la observación.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Algunas de las herramientas utilizadas en este trabajo de investigación, de acuerdo a las etapas de la planificación estratégica fueron:

<p><b>ANÁLISIS INTERNO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Macrotendencias</li> <li>• Análisis PESTEL</li> <li>• Fuerzas de Porter</li> <li>• <i>Benchmarking</i></li> <li>• Matriz de Perfil Competitivo</li> <li>• Evaluación de los factores externos</li> </ul>
<p><b>ANÁLISIS EXTERNO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los elementos de la filosofía de la empresa</li> <li>• Lienzo de modelo de negocios</li> <li>• Lienzo de perfil del cliente</li> <li>• Lienzo de mapa de valor</li> <li>• Cuadrante de análisis estratégico de daños por la crisis</li> <li>• Evaluación de Factores Internos</li> <li>• Análisis FODA</li> </ul>
<p><b>PROPUESTA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de organigrama</li> <li>• Propuesta de elementos de la filosofía de la empresa</li> <li>• Estrategia competitiva genérica</li> <li>• Análisis MECA</li> <li>• Cuadrante de análisis estratégico de daños por la crisis</li> <li>• Enunciado estratégico</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Mapa estratégico</li> <li>• Cuadro de Mando Integral</li> </ul>

Algunas de las conclusiones de la investigación realizada fueron las siguientes:

Tomando como referencia el análisis de la situación actual realizado, en el cual se consideraron tanto la perspectiva interna como la externa, se encontró que las directrices actuales actual de la empresa no respondía a los objetivos contemplados por la Gerencia, ya que la empresa no contaba con documentación referente a una planificación estratégica definida, por lo que cabe destacar que la presente propuesta se realizó partiendo desde cero.

Además, se conoció con mayor precisión el posicionamiento de SCC, Inc. entre la competencia; esto se tomó como base para conocer las mejoras que se deben implementar tanto en tecnologías como en los procesos internos, para de esta forma continuar siendo una empresa competitiva en su rama.

»

» Al finalizar este trabajo de investigación, la empresa cuenta con herramientas acordes para llevar a cabo un control adecuado de la estrategia propuesta, entre las cuales se proponen un plan de acción detallado por cada uno de los proyectos indicados en el Cuadro de Mando Integral, así como la creación, la aplicación y el análisis de una encuesta de satisfacción laboral desde el punto de vista de los colaboradores.

Debido a la situación actual que se enfrenta por el virus del COVID-19, se predice el crecimiento continuo en el sector de los centros de contacto, puesto ofrece diferentes herramientas para que las empresas puedan seguir prestando servicio al cliente a través de varios canales, por lo que esta actividad cada vez es más común y necesaria. Se concluye que, debido a este auge, es un buen momento para que la gerencia pueda hacer los cambios necesarios para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

ODS	APORTE
Trabajo decente y crecimiento económico	Por medio de esta investigación, se ofrece una propuesta para que la empresa logre integrar sus esfuerzos hacia un mejor rendimiento en sus utilidades, y a su vez para el empleo de nuevo talento humano, al cual se le brinde capacitación de estándares elevados.
Industria, innovación e infraestructura	Por la naturaleza de la empresa en estudio, a lo largo de este trabajo se incluyó una variedad de tecnologías que permiten brindar los servicios y se pretende con la implementación de esta propuesta de planificación estratégica obtener el máximo beneficio de estas herramientas.



SECCIÓN 2

# CAPÍTULO 17

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

## PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE DECISIONES DE DESARROLLO COMUNAL EN LA ADI DE EL CARMEN DE RÍO CUARTO DE ALAJUELA

*Methodology proposal for the  
optimization of community  
development decisions in the  
ADI of El Carmen de Río Cuarto  
de Alajuela*



• **José Armando González Pérez**

**jarmandogp.1997@gmail.com**

*Estudiante de Administración de Empresas, plan 231*

• **Eileen Barrantes Barrantes**

*Profesora tutora.*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación consistió en la elaboración de una propuesta metodológica y una prueba piloto, para la optimización de decisiones de desarrollo comunal en la Asociación de Desarrollo Integral de El Carmen de Río de Cuarto de Alajuela, con el propósito de contribuir con la gestión de la Asociación frente a la necesidad de un desarrollo integral de la comunidad, mejorando las condiciones económicas, sociales, ambientales, culturales, turísticas y comerciales.

Para dar solución al problema planteado, se utilizó el esquema de optimización de decisiones; con este se definió cada una de las etapas que se debían cumplir para la identificación y priorización de ideas de proyecto, y se obtuvieron varias ideas para su posible implementación en la comunidad. En conclusión, se espera que la Asociación de El Carmen, valore la opción de priorizar el desarrollo de las ideas de proyecto seleccionadas, que representan oportunidades de progreso comunal.

### PALABRAS CLAVES:

Asociación de Desarrollo Integral (ADI), idea de proyecto, optimización de decisiones

## ABSTRACT

This research consisted of the elaboration of a methodological proposal and a pilot test for the optimization of community development decisions in the Asociación de Desarrollo Integral de El Carmen de Río Cuarto de Alajuela; it was carried out for the purpose of contributing to the administration for the achievement of an integral development in the community, by improving the economic, social, environmental, cultural, tourist and commercial conditions.

To reach the object of the project, the decision optimization scheme was used, whereby each one of the stages in the identification and prioritization of project ideas was fulfilled; several project ideas resulted in options for possible implementation in the community. In conclusion, it is expected that Asociación de El Carmen will value these options as priorities for community progress.

### KEY WORDS:

Asociación de Desarrollo Integral (ADI), project ideas, optimization of decisions

**E**n la actualidad, escoger entre diversas opciones la más indicada o la que mejores resultados puede ofrecer frente a las necesidades que se deben atender resulta una tarea difícil para las diferentes instituciones, empresas o asociaciones; no obstante, se debe seguir siempre un solo camino, y por eso la importancia de contar con diversos métodos que permitan tomar las decisiones más adecuadas y así evitar errores como los sesgos en que se puede caer.



iStockphoto

Relacionando la toma de decisiones con el trabajo de investigación realizado, ante la necesidad de promover un desarrollo integral en la comunidad se tomó como propósito de la investigación el de contribuir con la gestión de la Asociación de Desarrollo Integral de El Carmen de Río Cuarto por medio de la propuesta y la prueba piloto de una metodología de optimización en la identificación, la valoración y la selección de ideas de proyectos por impulsar, relacionados con el quehacer de la asociación.

La comunidad de El Carmen pertenece al cantón de Río Cuarto de la provincia de Alajuela. Tiene una población estimada de 425 personas, distribuida en un total de 102 viviendas aproximadamente. Cuenta con grupos de catequesis, comité de deportes, de camino, de seguridad comunitaria; además, existe un grupo de jóvenes y niños que mensualmente realizan el proceso de recolección de residuos sólidos en algunos sectores de la comunidad y otras actividades como cine y foros. Por otra parte, la actividad económica de los vecinos está sustentada en la ganadería de leche, la ganadería de engorde, granjas avícolas, labores de campo y trabajo asalariado en comunidades vecinas.

La ADI deseaba en gran medida aprovechar cada uno de los diversos recursos físicos, materiales y ambientales, para generar mayores oportunidades de desarrollo y así, mejorar las diversas condiciones económicas, sociales, ambientales, culturales, turísticas y comerciales del lugar.

Por otra parte, se hizo la revisión previa de estudios anteriores, pero no se encontró ninguna similitud con el asunto de que se trataba; por eso, se determinó que este proyecto sería de mucha utilidad para la ADI de El Carmen, ya que una vez finalizado podría disponer de un documento para presentar ante diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, con el propósito de obtener su apoyo mediante diversos recursos físicos, materiales y económicos, entre otros, para la posible implementación de las ideas de proyectos priorizadas. Asimismo, este trabajo podrá ser de utilidad para todas aquellas personas o grupos organizados como las asociaciones de desarrollo que deseen tomarlo como referencia.

## DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología propuesta en el proyecto para dar solución a la necesidad que presentaba la ADI de El Carmen fue el esquema de optimización de decisiones. >>



## » RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Para lograr resultados, fue necesario cumplir con cada una de las etapas de la optimización de decisiones. En cada una de estas, se realizó una serie de actividades como reuniones, talleres y aplicación de cuestionarios, con la participación de miembros de la Asociación, del Comité de Deportes y líderes comunales, de las que fueron conformándose las ideas de proyectos y se valoraron para escoger las mejores y más adecuadas para priorizar en la comunidad de El Carmen.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos durante el desarrollo de las diversas actividades. En la tabla 1 se presenta la versión final de los criterios de selección.

**Tabla 1.** Criterios de selección

IDENTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS			
	CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN
<b>1</b>	Fomento del desarrollo comunal en los ámbitos cultural, educativo y recreativo	Capacidad del proyecto para ofrecer a la comunidad y alrededores actividades de cultura, educación y recreación.	<b>25%</b>
<b>2</b>	Espacio físico suficiente para el desarrollo del proyecto	Tener el área física disponible para el desarrollo del proyecto.	<b>20%</b>
<b>3</b>	Potencial del proyecto para ofrecer una rentabilidad financiera	Capacidad del proyecto para producir recursos económicos que le permitan ser al menos autosuficiente y preferiblemente rentable.	<b>20%</b>
<b>4</b>	Impacto de corto plazo	Capacidad del proyecto de producir resultados positivos en un plazo no mayor a un año desde el inicio de su implementación, generando mejoras en las condiciones económicas, sociales, ambientales, culturales, turísticas o comerciales del lugar en el plazo indicado.	<b>15%</b>
<b>5</b>	Factibilidad de los recursos económicos	Potencial para obtener de las organizaciones de apoyo los recursos financieros para el desarrollo del proyecto.	<b>15%</b>
<b>6</b>	Aprovechamiento de los recursos naturales y promoción de la sostenibilidad	Capacidad del proyecto para promover el desarrollo sostenible de la comunidad, mediante la protección y el aprovechamiento de los recursos naturales.	<b>5%</b>
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

En la tabla 2 se muestra la versión final de las ideas de proyectos seleccionadas.

**Tabla 2.** Ideas de proyectos

IDENTIFICACIÓN DE LAS IDEAS		
	IDEAS DE PROYECTOS	DESCRIPCIÓN
<b>1</b>	Promover el turismo en El Carmen y alrededores	Promover el turismo de diversas maneras aprovechando los recursos que hay en la comunidad, con el propósito de generar mayores ingresos para los miembros de la comunidad de El Carmen, la ADI y las comunidades vecinas, ofreciendo al turista caminatas, cabalgatas recreativas, tours en cuadraciclo, servicio de soda y venta de artesanías, entre otras actividades.
<b>2</b>	Construir un centro de eventos	Construir un centro para la realización de diversos eventos, así como brindar capacitaciones, impartir cursos del INA (turismo, emprendimiento, inglés, manualidades, guía naturalista, cursos de baile, danza y guitarra) y realizar cualquier otro tipo de actividades con la finalidad de generar mayor beneficio para las personas jóvenes, adultas y adultos mayores de la comunidad y alrededores.
<b>3</b>	Continuar con el desarrollo y la ampliación de la plaza de deportes	Ampliar la plaza de deportes de modo que incluya iluminación, malla perimetral, gradería, techado de la gradería, alcantarilla en el espacio detrás del templo que conecta con la soda de la plaza de deportes y otros, con la finalidad de mejorar las condiciones de infraestructura para un mayor disfrute de las actividades en el lugar, promoviendo al mismo tiempo la generación de ingresos a la ADI.
<b>4</b>	Construir la cancha sintética.	Construir la cancha sintética para favorecer oportunidades de hacer ejercicio en un ambiente sano y organizar encuentros que generen ingresos para la ADI.
<b>5</b>	Construir una infraestructura deportiva para la práctica de deportes al aire libre.	Construir un planché multiuso en diversas etapas, para que los jóvenes, adultos y adultos mayores de la comunidad y alrededores puedan practicar diversos deportes al aire libre (baloncesto, balonmano, patinaje, ejercicio, patineta, zumba y otros).
<b>6</b>	Ampliar el área de juegos infantiles que está en zona abierta y crear un gimnasio al aire libre	Se proyecta cerrar el área de juegos infantiles al aire libre para restringir el ingreso de las personas por temas de seguridad de los niños y además, con la finalidad de dividir el lugar de las otras áreas y actividades. También se proyecta construir un planché de cemento e instalar ahí las máquinas necesarias para realizar ejercicio al aire libre.
<b>7</b>	Proyecto de seguridad comunitaria	Promover la organización comunal en asuntos de seguridad, para ofrecer vigilancia las veinticuatro horas del día y los siete días de la semana, con apoyo en cámaras de seguridad para monitorear todas las actividades que generen sospecha.

Finalmente, en la tabla 3, se muestra la valoración de cada una de las ideas según los criterios antes presentados, donde se identifica la idea de proyecto mejor valorada

**Tabla 3.** Evaluación de las ideas

	CRITERIOS	Ponderación	Turismo	Centro de Eventos	Plaza de Deportes	Cancha Sintética	Infraestr. Deportiva	Play & Gimnasio	Seguridad Comunitaria
<b>1</b>	Fomento del desarrollo comunal en los ámbitos cultural, educativo y recreativo	<b>25%</b>	5	7	6	4	7	4	2
<b>2</b>	Espacio físico suficiente para el desarrollo del proyecto	<b>20%</b>	6	6	7	4	4	6	7
<b>3</b>	Potencial del proyecto para ofrecer una rentabilidad financiera	<b>20%</b>	5	6	4	6	1	1	1
<b>4</b>	Impacto de corto plazo	<b>15%</b>	5	6	4	6	1	1	1
<b>5</b>	Factibilidad de los recursos económicos	<b>15%</b>	7	4	6	6	5	5	4
<b>6</b>	Aprovechamiento de los recursos naturales y promoción de la sostenibilidad	<b>5%</b>	7	4	1	1	1	1	1
<b>VALOR ABSOLUTO</b>			<b>5,90</b>	<b>5,70</b>	<b>5,55</b>	<b>4,85</b>	<b>4,45</b>	<b>3,80</b>	<b>2,90</b>
<b>CORRESPONDENCIA CON LA ESCALA</b>			<b>Muy Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>

## CONCLUSIONES

De la aplicación de metodología para la toma de óptimas decisiones en la gestión de la ADI de El Carmen en procura del desarrollo comunal, se detallan las siguientes conclusiones:

- ▶ Se plantearon seis criterios de selección con su respectiva ponderación mediante el taller realizado con los líderes comunales.
- ▶ Se identificaron siete ideas de proyectos mediante la investigación realizada en la comunidad y el taller realizado con los líderes comunales. Los proyectos fueron turismo, centro de eventos, plaza de deportes, cancha sintética, infraestructura deportiva, juegos infantiles y gimnasio al aire libre, y seguridad comunitaria.
- ▶ Se valoraron las ideas según los criterios con su respectiva ponderación y se utilizó una escala complementaria.
- ▶ Se determinó que los proyectos con mayor potencial según la metodología diseñada para este fin eran estos: turismo, centro de eventos, plaza de deportes y cancha sintética.
- ▶ Como valor agregado al proyecto, se presentó un resumen de la información obtenida, como la referente a potenciales fuentes de apoyo a las iniciativas de proyectos analizadas, principalmente las que obtuvieron mayor valor. ◻



Shutterstock.com

SECCIÓN 2

# CAPÍTULO 18

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

## PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN SERVICENTRO G24

*Proposal to improve customer  
service at Servicentro G24*



iStockphoto

- **Fabián Alonso Moya Fonseca**

famoyafonsek@gmail.com

Estudiante de Administración de Empresas. TEC.

- **Julio César Cortés Mixter**

jucortes@itcr.ac.cr

Profesor tutor.

## RESUMEN

El proyecto de investigación que aquí se resume se realizó en el Servicentro G24, ubicado en El Coyoil, Alajuela. El proyecto nació de la necesidad de la organización de mejorar su servicio al cliente, debido a que esta es su principal estrategia para competir en el sector. El objetivo de la investigación fue entonces diseñar una propuesta para satisfacer esa necesidad, de modo que la empresa crezca económicamente y se posicione estratégicamente en el mercado. Se realizó mediante un enfoque cualitativo por lo que la recolección de datos sirvió para afinar las preguntas de investigación y realizar el proceso de interpretación.

Se determinó que el servicio al cliente del Servicentro G24 es muy bueno; los datos que arrojaron los indicadores de gestión muestran que el nivel de satisfacción es muy alto, por lo que se propuso una mejora en la experiencia del cliente. En la propuesta se planteó la estrategia del Océano Azul, con seis escenarios de mejora en el servicio que la organización puede atender.

### PALABRAS CLAVES:

Servicio al cliente, experiencia del cliente, calidad, procesos

## ABSTRACT

This research project was carried out at Servicentro G24, located in El Coyoil, Alajuela. The project was born out of the need to improve its customer service, as its main strategy to compete in the sector. The objective of the research was to design a proposal to satisfy this need, so the company would grow economically and achieve strategic positioning in the market. It is carried out through a study with qualitative approach; therefore, data collection was used to refine the research questions and perform the process of interpretation.

It is determined that customer service at Servicentro G24 is very good; the data provided by the management indicators show that client satisfaction is very high, so the proposal was directed to improve the customer experience. The proposal included the Blue Ocean strategy, with six scenarios that the organization can attend to improve the service experience.

### KEY WORDS:

Customer service, customer experience, quality, processes

**E**a presente investigación tiene como objetivo general realizar una propuesta de planifil proyecto surgió de la necesidad de mejorar el servicio al cliente que ofrece el Servicentro G24.. Este se ubica en la zona franca de El Coyal, por lo que los clientes son empresas grandes; para diferenciarse de otros centros de servicios, G24 utiliza la estrategia de servicio al cliente.

La propuesta de mejora en el servicio al cliente para el Servicentro G24 se desarrolló con el propósito de favorecer su crecimiento económico y su posicionamiento en el mercado; para esto, se diagnosticaron los principales procesos en el servicio al cliente, se determinaron las brechas existentes en dichos procesos, se establecieron los indicadores para medir la satisfacción del cliente con el servicio, y finalmente se realizó el diseño de propuesta.

El Servicentro G24 se creó en el año 2010, al observar que en la zona solo existía una gasolinera y la cantidad de clientes era bastante grande, por lo que siempre se formaba larga fila de vehículos. Después de diseñar la idea, se empezó con los trámites para formalizarla. A inicios del 2014 se comenzó con la construcción del primer servicentro en la zona de Escazú, el cual se inauguró el 14 de mayo del año 2015. Dos años después, en el 2017, nació la idea de abrir una sucursal en la zona de El Coyal, la cual es zona industrial, y se inauguró el 2 de agosto del 2018.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Para esta investigación, el enfoque utilizado fue el cualitativo. Desde este tipo de enfoque se busca comprender fenómenos, con base en descripciones detalladas de los eventos, las situaciones e incluso, el análisis de documentos, y no generalizar los resultados. >>



iStockphoto



» El alcance de la investigación se definió como descriptivo, debido a que el objetivo de esta investigación era conocer y describir cada uno de los procesos internos que afectaban el servicio al cliente. La temporalidad se determinó como transeccional o transversal, es decir, recolectar datos en un solo momento, teniendo como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.



iStockphoto

## RESULTADOS

Al determinar que el servicio al cliente dentro de la organización es bastante bueno, la propuesta se centró en la mejora de la experiencia del cliente. Actualmente, las organizaciones deben estar atentas a las tendencias que existen en el mercado. Deben anticiparse a la competencia mejorándose constantemente. Por eso, algo que para las empresas nunca será suficiente mejorar son todos los *procesos intangibles*, los cuales van ligados directamente con la experiencia del cliente.

No es una casualidad, sino más bien una causalidad. Las organizaciones con mejor experiencia de clientes han logrado desarrollar fuertes modelos internos:

Para que el Servicentro G24 pueda crear ventajas competitivas y con ello activar un programa de operatividad de la experiencia del cliente, es necesario ejercitar tres grandes capacidades: aprender a escuchar al cliente, generar una visión de la calidad, adaptada a los distintos niveles y funciones dentro de la organización y actuar con referencia a la retroalimentación del cliente para llevarla a toda la organización y que esta respire cliente.



iStockphoto

También se plantea la aplicación de la estrategia del Océano Azul, que consiste en redefinir las fronteras del mercado para poder diferenciarse de la competencia y así crear los océanos azules. Lo difícil es identificar las oportunidades de mayor atracción, para crear los océanos, pero existen seis caminos: **1)** explorar en sectores alternativos, **2)** explorar en otros grupos estratégicos, **3)** explorar en cadenas de compradores, **4)** explorar en productos y servicios

complementarios, 5) replantear la orientación funcional y emocional del sector y 6) participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo.

Finalmente, para fortalecer el compromiso organizacional de los colaboradores, es de suma importancia que los líderes de la empresa motiven y apoyen a sus colaboradores para alcanzar las metas y los objetivos de la compañía. Se deben tener en cuenta siempre los indicadores para mantener la mejora continua. Existen cinco factores importantes para el compromiso organizacional: establecer los canales de comunicación, establecer planes de motivación basados en las necesidades, según Maslow, establecer planes de mejora en el grado de satisfacción laboral de los empleados, determinar la forma de establecer los equipos de trabajo y establecer una forma de liderazgo en la organización.

## CONCLUSIONES

El Servicentro G24 cuenta con procesos ya establecidos que determinan el servicio que se brinda al cliente, el cual actualmente es bastante bueno y amplio, y comprende varias operaciones. La más destacada es el servicio de crédito que ofrecen a las empresas de la zona; la mayoría de estas cuentan con flotillas de camiones, por lo que es buen método para mantener una cartera amplia de clientes.

A pesar de que en los centros de servicio la naturaleza del negocio radica en la venta de combustibles, el Servicentro G24 se centra en una estrategia de servicio al cliente. El sistema de crédito que se maneja es el corazón de la organización. Se cuenta con sistemas computacionales para llevar el control adecuado y así mantener comunicados a los clientes de los saldos que tienen y las fechas de pago correspondientes.

Los indicadores de gestión del servicio al cliente fueron bastantes alentadores. Se establecieron seis indicadores; todos arrojaron datos muy positivos: el índice de satisfacción del cliente fue superior al 90% ; el índice de recomendación por el cliente, del 100%; el tiempo de respuesta, de más del 90% de clientes que indicaron que es muy bueno o excelente; el índice de retención del cliente, del 67%, porcentaje de quienes usan el servicio recurrentemente; de calidad del servicio, de más del 90% de clientes que indicaron que es muy bueno o excelente, y el compromiso de los empleados, que fue calificado como alto, ya que se sienten satisfechos con el cargo y funciones desempeñan.



Shutterstock.com

La propuesta se basó en la experiencia del cliente, para ofrecer posibles caminos que seguir para alcanzar nuevos mercados.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

OBJETIVO	META
<p>Garantizar el acceso a energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos</p>	<p>De aquí al 2030, aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas</p>
<p>Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos</p>	<p>Mejorar progresivamente, de aquí al 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.</p>



SECCIÓN

3

---

# FINANZAS Y CONTA BILIDAD

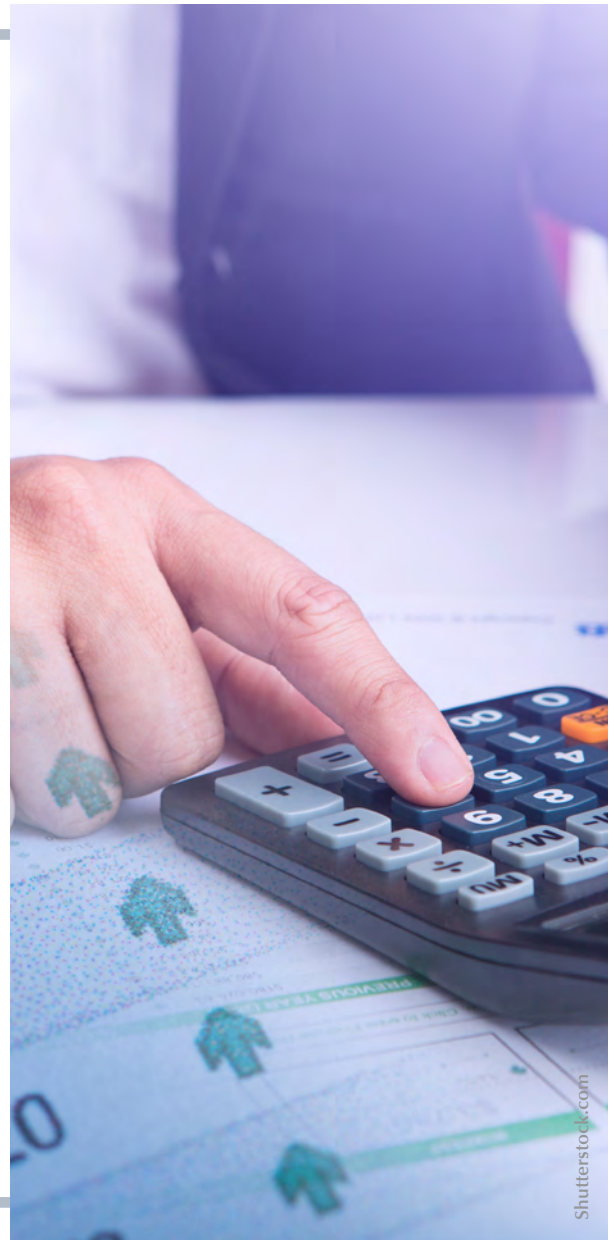
SECCIÓN 3

# CAPÍTULO 19

FINANZAS Y CONTABILIDAD

**PROPUESTA PARA  
LA AUTOMATIZACIÓN  
DEL PROCESO DE  
ANÁLISIS DE  
COSTOS Y  
EVALUACIÓN  
FINANCIERA DE  
PROYECTOS DE  
LA EMPRESA  
ANÓNIMA, S.A.**

*Proposal for the automation  
of the process for cost analysis  
and financial evaluation of  
projects of the company  
Anónima, S.A.*



• **Sergio de Jesús Rojas Moya**

**famoyafonsek@gmail.com**

*Estudiante de Administración de Empresas, plan 231.*

## RESUMEN

En este trabajo de investigación se realizó un diagnóstico del proceso de análisis de costos y evaluación de proyectos de la empresa Anónima S.A., cuya actividad comercial es la venta de materiales y servicios de ingeniería y control de calidad. Además, se generó una propuesta de mejora con el fin de automatizar las actividades administrativas y financieras, para dar un mejor y eficiente acceso a la información proveniente de la base de datos. Por medio de herramientas desarrolladas en MS Excel y SAP Business One, se logró el desarrollo de un nuevo flujo de efectivo, que extrae la información de la base de datos por medio de consultas en SQL, con el fin de que diferentes tablas dinámicas filtren la información y alimenten los cálculos necesarios para establecer los indicadores financieros.

**PALABRAS  
CLAVES:**

Evaluación financiera,  
consultas SQL,  
automatización

**T**odas las organizaciones tienen la necesidad de registrar y analizar los ingresos y egresos de su actividad productiva, sin importar la naturaleza de sus actividades. Existen métodos y herramientas para el manejo de estos elementos; sin embargo, cada empresa tiene procedimientos únicos que hacen del proceso de análisis de costos y evaluación de proyectos algo propio. Al ir desarrollándose este sistema, suelen presentarse fallas, o sea, actividades donde se invierte más tiempo y recursos de lo necesario, por lo que es fundamental buscar oportunidades de mejora para alcanzar la eficiencia en ello.

El propósito de este estudio de tipo investigación-acción fue elaborar un diagnóstico del proceso de análisis de costos y evaluación de proyectos de la empresa Anónima S.A., para formular una propuesta que automatice las actividades y permita un correcto uso de la información proveniente de la base de datos.

## DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque se definió como cualitativo para dar más flexibilidad al análisis de los datos provenientes de procedimientos. El alcance del estudio fue descriptivo, con una temporalidad transversal. La unidad de análisis estuvo conformada por todo aquel procedimiento que llevaba a cabo el colaborador de la empresa Anónima S.A, para el análisis de costos y evaluación de proyectos, en el sistema SAP Business One; así como el mismo colaborador a cargo.

El objeto de estudio fueron los procedimientos para el análisis de costos y la evaluación financiera de proyectos, todos relacionados con el uso del sistema SAP Business One, que fueron contabilizados

y categorizados durante la investigación. Además, integraron la población participante los ocho colaboradores activos de la empresa y el contratista externo, todos involucrados en el proceso de registro y análisis de costos. Esta investigación no contó con muestra, ya que se buscó estudiar todos los procedimientos y obtener información de todos los colaboradores que estuvieran involucrados en el proceso.

Como parte de los métodos de recolección de datos empleados, se observaron las tareas que se ejecutan diariamente para registrar costos, gastos, ingresos,





» ventas, materiales y actividades, entre otros. Se aplicaron entrevistas a profundidad con el fin de conocer las funciones que realizan los colaboradores. El investigador desarrolló tareas que involucraron el uso de la plataforma SAP Business One y demás herramientas de la empresa. Finalmente, se hizo lectura de documentos, como informes y manuales, para representar la situación de modo completo.

El investigador se estableció de forma presencial en la empresa; por lo tanto, cada una de las anteriores técnicas de recolección de información se aplicó dentro de las instalaciones de la empresa. Las entrevistas a profundidad y las oportunidades de mejora fueron registradas en formatos confeccionados especialmente para el estudio. Algunas de las preguntas aplicadas se redactaron previamente a las entrevistas y otras surgieron conforme se llevaban a cabo las conversaciones.

La revisión de documentos escritos tuvo especial relevancia, ya que gran parte de los procedimientos se encontraban debidamente documentados. El sistema de análisis de costos y evaluación de proyectos utilizado en la empresa Anónima S.A. fue examinado por medio de lectura y observación participante, por lo que se logró comparar los procedimientos escritos con los ejecutados por el Departamento de Proyectos.


El análisis de las consultas en SQL se llevó a cabo a partir del origen de cada tabla en la base de datos. Conforme se iba conociendo la dinámica de los datos, se tomaban apuntes de las tablas de importancia, sus columnas y sus llaves primarias. En este proceso, el sistema SQL Server Management Studio tuvo un papel fundamental, puesto que es la plataforma que permite navegar



y consultar tablas y bases de datos de forma fluida. Sin embargo, el sistema SAP Business One también permitió un acceso a la información de manera amigable y sencilla, para comprender el flujo de los datos desde una perspectiva administrativa.

Para la elaboración del flujo de efectivo automatizado y las nuevas herramientas de consulta, se investigó acerca de las funciones que las plataformas MS Excel y SAP Business One presentan, por lo que en MS Excel se consideró la extensión, que permite al sistema ligarse con una base de datos en SQL Management Studio, y en la plataforma SAP Business One, se utilizó el asistente de consultas, herramienta ubicada en el mismo sistema.

## RESULTADOS

En conclusión, con las nuevas herramientas de consulta elaboradas en MS Excel y SAP BO, el flujo de efectivo y el proceso de análisis de costos y evaluación financiera de proyectos se realiza de manera más segura y veloz, dejando a disposición más tiempo de trabajo para el desarrollo de otras funciones administrativas y de comunicación. Todas las consultas y herramientas confeccionadas en la propuesta fueron avaladas por los usuarios finales e implementadas correctamente en el sistema utilizado por la empresa. 

 IR AL ÍNDICE

SECCIÓN 3

# CAPÍTULO 20

FINANZAS Y CONTABILIDAD

## DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y PLAN DE APALANCAMIENTO PARA EL MANEJO DE LAS FINANZAS DE UNA MEDIANA EMPRESA EN COSTA RICA

*Financial diagnosis and  
leverage plan for managing  
the finances of a medium-sized  
company in Costa Rica*



- **Daniela Navarro Vargas**  
dnavarrovargas461@gmail.com

*Estudiante de Administración de Empresas, TEC.*

- **Valeria Lacayo Barquero**  
valerialacayo@hotmail.com

*Estudiante de Administración de Empresas, TEC.*

- **Ana Gabriela Víquez Paniagua**

*Profesora tutora.*

## RESUMEN

El proyecto tuvo como objetivo realizar un plan de apalancamiento y de manejo de las finanzas de una empresa mediante un análisis financiero, para beneficiar sus operaciones y resolver los problemas que se habían identificado a lo largo de los años.

Con un enfoque mixto de investigación, y siendo las fuentes de información adecuadas para atender el problema de acuerdo con el tipo de investigación, se aplicó una herramienta de Excel y se realizó una entrevista a profundidad al gerente y el contador.

En la investigación se obtuvo como principal resultado que la empresa financió sus operaciones en el 2020, en un 67,54 % mayormente por medio de fuentes externas. También se observó que en el 2020, el apalancamiento de tarjetas de crédito aumentó en un 931,84%, lo que al significar intereses altos afectó la capacidad de pago.

Se logró concluir que es necesario un refinanciamiento de la deuda con la finalidad de mejorar la capacidad de pago de la empresa y el flujo de efectivo, y con esto lograr disminuir la dependencia del apalancamiento externo. Además, es importante monitorear el uso de las tarjetas de crédito y aumentar la rotación del inventario.

**PALABRAS  
CLAVES:**

**Plan financiero, análisis financiero, apalancamiento**

## ABSTRACT

The objective of the project is to develop a leverage and financial management plan, through a financial analysis, to benefit the company's operations and solve the problems that have been identified over the years.

With a mixed research approach and being the sources of information appropriate for the fulfillment of the objective, an Excel tool was applied and an in-depth interview was conducted with the company's manager and accountant.

The main result of the research was that the company had financed 67,54% of its operations in 2020 with external sources. It was also observed that in 2020 the credit card leverage increased by 931,84%, which implied high interest rates that affected the company's payment capacity.

It was concluded that it is necessary to refinance the debt to improve the company's payment capacity and cash flow, thus reducing dependence on external leverage. In addition, it is important to control the use of credit cards and increase inventory turnover.

**KEY  
WORDS:**

**Financial plan, financial analysis, leverage**

La importancia del proyecto se deriva de la necesidad de la empresa de mejorar el manejo de sus finanzas, al tener continuos problemas debido a decisiones pasadas que afectan sus operaciones y limitan su crecimiento. La falta de planeación en muchos casos es la razón por la que la empresa enfrenta dificultades, principalmente en el manejo de sus recursos y su financiamiento.

En el momento de la investigación, la empresa no contaba con indicadores de los niveles de rentabilidad y endeudamiento, motivo por el cual los gerentes tomaron decisiones financieras sin el respaldo generado por un análisis adecuado. Con este trabajo se espera que la empresa logre gestionar y administrar de la mejor manera posible sus recursos financieros.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### *Objetivo general*

Realizar un diagnóstico financiero de los periodos comprendidos entre 2016 y 2020, para la formulación de un plan de apalancamiento y de manejo de finanzas en la empresa.

### *Objetivos específicos*

- Evaluar la situación actual de la empresa durante los periodos comprendidos entre 2016 y 2020, mediante el análisis de razones financieras, modelos de análisis vertical y horizontal, Dupont, flujo de efectivo y apalancamiento.
- Determinar el costo de cada fuente de financiamiento, con el fin de evaluar el peso que representan estos costos en los periodos analizados.
- Proponer acciones para mejorar la situación financiera de la empresa, en un plan flexible para los próximos tres años.
- Diseñar una herramienta ajustada a la empresa, para un constante control del flujo de efectivo. »



## » ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa fue creada el 15 de enero del 2008 como idea de negocio de su gerente general. Se dedica a la elaboración de distintos productos que comercializa en todo el país, con ventas principalmente al por mayor. La gran parte de sus clientes son empresas públicas y privadas de tamaños y actividades comerciales variadas.

## DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación tiene un enfoque mixto, no experimental, con una temporalidad transversal y un alcance descriptivo. Durante la investigación, se recolectaron los datos a partir de dos fuentes: la primera, los estados financieros de la empresa y la segunda, los encargados del área financiera.

Dadas las características de esta investigación, se determinó que la muestra fuera no probabilística. El análisis de datos se llevó a cabo mediante el estudio de las razones financieras y otros métodos como el análisis vertical, el análisis horizontal, Dupont, costo de capital, apalancamiento y flujo de efectivo. Además, se realizó un análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas.


## RESULTADOS

Después de realizar un análisis de las actividades financieras en los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020 mediante la aplicación de distintas herramientas, se mostró claramente que la empresa utilizaba mayormente financiamiento externo para realizar sus operaciones, como el caso del 2020, cuando su estructura de capital se componía de un 67,54% de pasivos.

El apalancamiento en la empresa venía aumentado en los últimos años, pero aún en el momento de la investigación puede hacerles frente a sus obligaciones financieras.

Se ha visto un mejor manejo de inventarios porque se toman decisiones basadas en los datos brindados por el departamento contable y hay menor cantidad de inventario que toma más tiempo en rotar. Los gastos operativos disminuyeron en el 2020. El manejo del efectivo se ve afectado por las variaciones del mercado.

Se concluye que la situación actual de la empresa, con base en los estados financieros de los años de estudio, revela los efectos de su nivel de endeudamiento, principalmente.

Es necesario ejecutar el refinanciamiento de la deuda para gestionar mejores condiciones de pago del componente que más le resta liquidez, así como controlar el uso de las tarjetas de crédito. Además, se debe ejercer un mejor control de las utilidades, porque las utilidades netas de los últimos años han tenido variaciones importantes. La rotación del inventario es muy alta en comparación con el plazo en el que se deben cancelar las obligaciones a los proveedores, por lo que es un área que se debe mejorar. 



SECCIÓN

4

---

# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



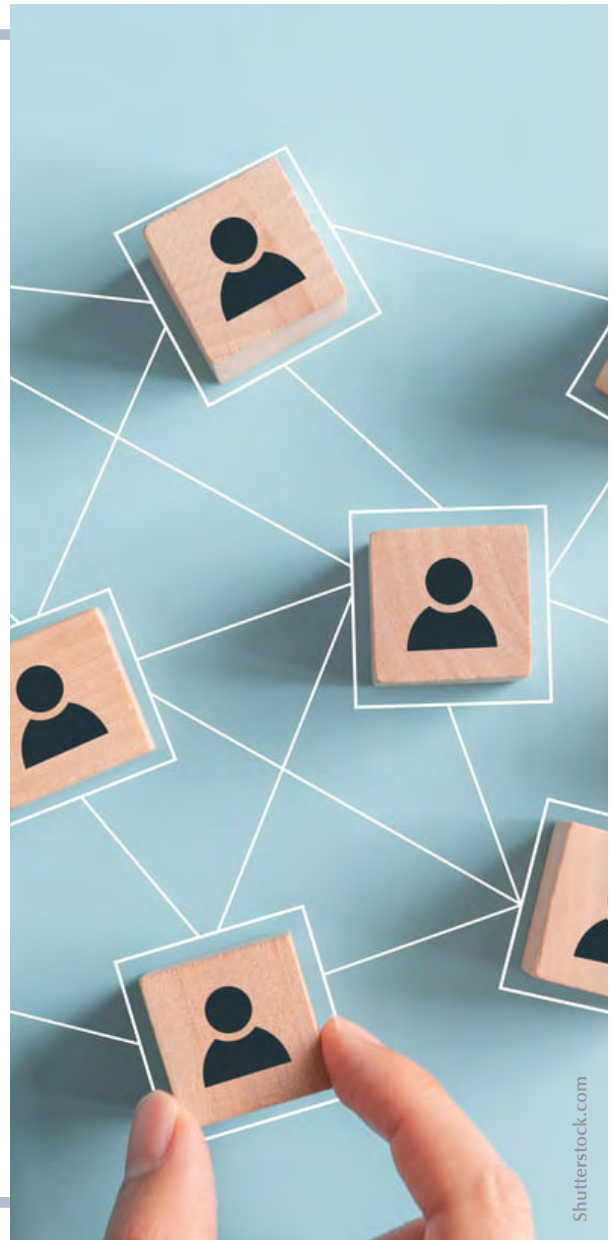
SECCIÓN 4

# CAPÍTULO 21

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

## ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PUESTOS Y UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA UNA COOPERATIVA EN SAN CARLOS

*Preparation of a job manual  
and a procedures manual for  
a cooperative in San Carlos*



• **Karla Daniela Segura García**

**karlaseguragarcia@gmail.com**

*Estudiante de Administración de Empresas, TEC.*

• **Ligia Guerrero Vargas**

**lguerrero@itcr.ac.cr**

*Profesora Tutora.*

## RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto fue el elaborar un manual de puestos y un manual de procedimientos para la cooperativa, con el fin de apoyar la administración del centro de carnes, así como del supermercado de su propiedad .

La investigación tuvo un enfoque cualitativo-descriptivo, en las características de cada puesto y procedimiento, así como en las posibles mejoras, las cuales fueron identificadas mediante herramientas como la entrevista y la observación directa de las actividades de cada colaborador. En total se determinaron 12 puestos y 33 procedimientos.

Se espera que la cooperativa encuentre en los manuales una herramienta valiosa que le permita tomar decisiones; evaluar y lograr mejoras en el desempeño del personal; contratar talento humano altamente capacitado y acorde con las características de los puestos; mejorar los productos y servicios, y promover la eficiencia en la atención al cliente, con el fin de mejorar su posicionamiento en el mercado.

### PALABRAS CLAVES:

Cooperativa, manual de procedimientos y manual de puestos

## ABSTRACT

The main objective of this project was to develop both a job manual and a procedures manual for the cooperative to document the job positions, procedures, and activities in the meat centre as well as in the supermarket it owns.

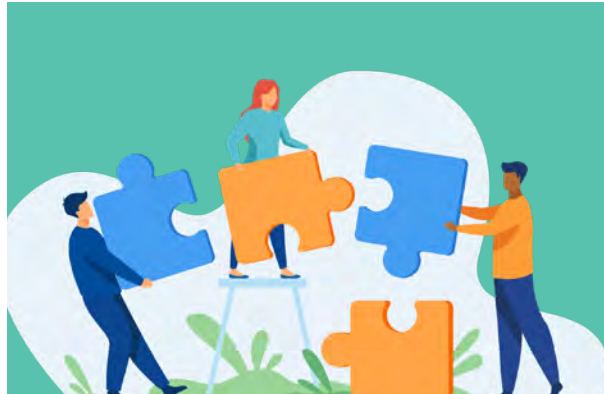
The research had a qualitative-descriptive approach, to the characteristics and aspects that each position and procedure entails, by collecting data through interviews and direct observation of the activities that each collaborator does. In total, 12 positions and 33 procedures were defined.

Hopefully, the cooperative will find the manuals a valuable tool to make decisions, evaluate and improve staff performance, hire highly trained human talent for each position, improve products and services, and promote efficiency and effectiveness in customer service, to improve market positioning.

### KEY WORDS:

Cooperative, procedures manual and job positions manual

Los manuales administrativos son documentos de suma importancia para las empresas, ya que son un medio de comunicación de información valiosa, ordenada y secuencial sobre la normativa, los puestos y los procedimientos, para orientar al personal en su desempeño. También constituyen una base para llevar a cabo los procesos de gestión del talento humano. Aunque la organización no cuente con un departamento para esto, los manuales sirven como soporte en esta área tan importante.



iStockphoto.com

En el momento de la investigación, en el centro de carnes y en el supermercado las funciones y los procedimientos se llevaban a cabo según la experiencia, “de los errores se aprende y mejora”; sin embargo, se presentaban problemas como la duplicidad de funciones y molestias por parte de los clientes debido a que los productos cambiaban de sabor, textura y color; estos se originaban principalmente en que los colaboradores desconocían las responsabilidades y obligaciones que demandaba el puesto que ocupaban; así ocurría que un carnicero tenía una manera de preparar los alimentos y otro carnicero, otra diferente, es decir que la producción no se cumplía de forma estandarizada.

El proyecto consistió en la elaboración de un manual de puestos y un manual de procedimientos para la cooperativa, lo cual hizo necesario un análisis de los puestos y procedimientos para crear la propuesta con todas las descripciones y las especificaciones pertinentes.

La cooperativa también requiere lograr la coordinación de funciones y estandarizar la preparación de los productos de res y cerdo, a lo cual se suma su afán de fortalecer su organización, por lo que la propuesta desarrollada se centra en la eficiente ejecución del trabajo asignado al personal y la satisfacción del cliente como factores esenciales para lograr esos propósitos.

## DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo- descriptivo en los requisitos de cada puesto, así como en los diferentes procedimientos que se realizan tanto en el centro de carnes como en el supermercado.

En el diseño de la investigación se incluyó la descripción de los requisitos físicos, los conocimientos, el nivel de autoridad, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y demás aspectos necesarios en la elaboración del manual de puestos. Además, se describieron los pasos necesarios y se asignó a las personas encargadas en el manual de procedimientos. Por otra »

» parte, se determinó que la investigación fuera transversal, debido a que los datos e información serían recolectados y analizados en un solo periodo.

La unidad de análisis correspondió a los 12 puestos y los 33 procedimientos elaborados tanto para el supermercado como para el centro de carnes. Los sujetos que proporcionaron la información necesaria para la elaboración de dichos manuales fueron los 13 colaboradores que forman parte de la cooperativa, el gerente general, los administradores y el regente veterinario. Por otra parte, la muestra correspondió a cada uno de los puestos y los procedimientos realizados.

Las variables de estudio correspondieron, a su vez, a cada uno de los componentes de los puestos y los procedimientos, mencionados antes. Los medios para la recolección de información utilizados fueron las consultas bibliográficas, las entrevistas y la observación directa de los colaboradores. Para el análisis de los datos se utilizaron sistemas informáticos como MS Word, MS Excel y el programa de Visio, los cuales permitieron la documentación de los manuales respectivos, es decir, la creación de tablas, gráficos, informes escritos y diagramas de flujo.

Finalmente, se utilizó la matriz de retroalimentación para buscar las oportunidades de mejora en cada uno de los puestos y los procedimientos, mediante el análisis de la información obtenida en sus aspectos positivos, por mejorar, confusos y por innovar, que conforman dicha matriz.

## RESULTADOS OBTENIDOS Y CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados para este proyecto, los resultados y conclusiones obtenidas se dividen en dos secciones, conclusiones según los puestos y conclusiones según los procedimientos.

### **Puestos**

- Primeramente, la totalidad de los puestos analizados requirió la determinación del código y la ubicación dentro de la estructura organizativa, así como la descripción del propósito, las condiciones de trabajo, los esfuerzos físicos y mentales, y los riesgos laborales.
- Asimismo, la descripción de las funciones tanto generales como específicas fue ampliada o adaptada para facilitar su comprensión, en el 55,5% de los puestos se necesitó de esta modificación de las funciones.
- También, en el 66,6% de los puestos se incorporaron más especificaciones, como destrezas y habilidades; además, cursos o capacitaciones complementarias.
- Respecto a las relaciones laborales, la totalidad de los puestos requirieron introducir la clasificación “contactos internos y externos”.
- Además, para el 66,6% de la totalidad de los puestos, se redactaron las funciones generales con base en la observación directa. Para el 55,5% de los puestos se agregaron

funciones específicas, que fueron identificadas por medio de dicha herramienta.

- Finalmente, en cuanto a las responsabilidades, para el 100% de los puestos se requirió una adaptación en este apartado, para incluir las responsabilidades por supervisión recibida; supervisión ejercida; por manejo de materiales, herramientas y equipos; por manejo de información confidencial; por dinero, títulos de valores o documentos, y por contactos internos y externos. Esta información se recolectó por medio de la entrevista.

## Procedimientos

- Inicialmente, los pasos o procedimientos eran confusos y no tenían una estructura definida en su mayoría, lo que dificultaba el cumplimiento en caso de que fuera otra persona quien debía realizarlos.
- La totalidad de los procedimientos analizados requirieron la explicación de los términos y la precisión del objetivo, el alcance y la normativa aplicable. Además, se incluyeron más de cinco actividades por procedimiento, para que la persona encargada comprenda el proceso de inicio a fin.
- Según los datos obtenidos en la matriz de retroalimentación, al menos en el 93,7% de los procedimientos se requería ampliar la descripción de los pasos, porque eran muy poco definidos o, incluso, había pasos que se omitían dentro del procedimiento.
- Un 56,5% de los procedimientos también eran confusos o abarcaban pocas actividades, por lo que debieron modificarse para que resultaran claros para los responsables de llevarlos a cabo.
- Finalmente, un 86,7% de los procedimientos debieron ampliarse para que quedaran completamente estructurados y con esta referencia, ejecutarlos de manera estandarizada.

Con base en las conclusiones anteriores, sería de gran importancia para las organizaciones que ya dispongan de sus propios manuales utilizar tanto el manual de puestos como el de procedimientos conjuntamente en los procesos de gestión de talento humano, como por ejemplo en el proceso de reclutamiento, para realizar la contratación de personal capacitado de acuerdo con las especificaciones de los puestos, por medio de ofertas de empleo eficaces, reclutando a los colaboradores que únicamente cumplen con todos los requisitos. Además, una vez que la persona sea contratada, corresponde que se le brinde el conocimiento necesario acerca de la empresa, sus políticas, sus reglamentos, su estructura organizacional y las funciones que tomará a cargo, con el fin de facilitar el proceso de adaptación. En cuanto a la evaluación del desempeño, se puede utilizar la descripción de los puestos para determinar los criterios y estándares por evaluar, los cuales deben estar alineados con los objetivos organizacionales, con el fin de mejorar el compromiso, el desempeño y la productividad de los colaboradores y, por ende, de la organización. ◉

SECCIÓN 4

# CAPÍTULO 22

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

## PLAN DE EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA

*Preparation of a job manual  
and a procedures manual for  
a cooperative in San Carlos*



- **María José Angulo Gutiérrez**  
majoangulo@hotmail.es

*Estudiante de Bachillerato en Administración de Empresas*

- **Cecilia Monge Mata**  
cemonge@itcr.ac.cr

*Estudiante de Bachillerato en Administración de Empresas*



## RESUMEN

La empresa para la cual se elaboró el estudio ha definido como factores determinantes la capacitación y el entrenamiento para el desempeño en tres pilares estratégicos: productividad, costos y servicio, con el propósito de propiciar un correcto aprovechamiento tanto del tiempo como de la materia prima, para evitar incurrir en la repetición de procesos, que venía afectando directamente estas áreas. Para alcanzar este propósito, en el presente trabajo se desarrolló un plan de evaluación y capacitación mediante la aplicación de una herramienta de diagnóstico del nivel de conocimiento, la cual permitió medir objetivamente los conocimientos, las destrezas y las aptitudes en el desempeño del proceso productivo. Como resultado, con base en la indicación de los niveles en la herramienta, se propuso un plan de capacitación que garantizará que todos los operarios estén calificados para desarrollar todas sus tareas de una manera eficiente.

**PALABRAS  
CLAVES:**

**Pilares, plan de evaluación y capacitación**

## ABSTRACT

The company for which the study was done defined qualification and training as determining factors for the performance in three strategic pillars: productivity, cost and service, with the purpose of encouraging a better use of time as well as correct use of raw material, to avoid incurring in repetition of processes, which directly affected these areas. To reach this purpose, an evaluation and training plan was developed through a knowledge level diagnostic tool, to measure knowledge, skills and abilities in processes performance. As a result, based on the levels indicated in the tool, a training plan was proposed, which guarantees that all operators are qualified to perform all their tasks efficiently.

**KEY  
WORDS:**

**Pillars, evaluation and training plan**

**E**l proyecto que aquí se presenta correspondió a la gestión de un plan de evaluación y capacitación del personal de una empresa farmacéutica, con el objetivo de medir los conocimientos, las destrezas y las aptitudes requeridos en el proceso productivo, y así garantizar que se contaba con personal calificado para desarrollar las distintas funciones en cada puesto de trabajo. El cumplimiento del plan respondía en primer a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo optimizar la calidad, la eficiencia y la productividad de la planta de producción de la empresa farmacéutica, para el II semestre del 2021?

También se debía procurar insertar el plan dentro del proceso de desarrollo establecido en la compañía, según los tres pilares de la estrategia planteada: productividad, costos y servicio.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Inicialmente, el enfoque de esta investigación fue el cualitativo, dirigido al análisis y la evaluación integral del manual del Proceso de Desarrollo y Capacitación, previamente establecido, y a la recolección y el análisis de datos mediante trabajo de campo realizado directamente en la planta de producción.

Por otra parte, tuvo un alcance exploratorio, ya que en ese momento la compañía no contaba con ningún método o instrumento para calificar al personal; además, se estableció que sería descriptivo, puesto que se detallaban los elementos, las características y los procedimientos relacionados con los entrenamientos que se brindan en la compañía. Se definió una temporalidad de tipo >>



Shutterstock.com



» longitudinal, para el estudio de las variables relacionadas con los entrenamientos en distintos momentos durante toda la investigación y finalmente, se agregó en el diseño un componente de tipo investigación-acción, para resolver el problema de inexistencia de herramientas de evaluación de las capacitaciones incluidas en el Proceso de Desarrollo y Capacitación, para así calificar debidamente al personal y poder concluir si están realmente capacitados o no para desarrollar todas sus funciones.

## RESULTADOS OBTENIDOS Y CONCLUSIONES

Tras el desarrollo y la aplicación de las distintas herramientas de evaluación propuestas, se halló lo siguiente:

- Los operarios evaluados no cuentan con el nivel de conocimiento esperado, puesto que la calificación obtenida indica que no poseen el dominio de temas requeridos por el puesto que desempeñan. Cabe resaltar que esta falta de dominio puede ser por que no reciben las capacitaciones necesarias, por lo que se deberá atacar principalmente este problema.
- Por otro lado, se determinó que la modalidad de capacitación que se utiliza actualmente no es la más adecuada, debido a que únicamente se les explican de una manera teórica los temas expuestos, con lo cual no se asegura su entendimiento total, puesto que la mayoría de los procedimientos tratados son de carácter práctico.


- Finalmente, se considera que la metodología de evaluación actual no genera una calificación real del conocimiento adquirido, puesto que las pruebas que se aplican luego de cada capacitación son principalmente teóricas y contienen únicamente aspectos muy generales; por lo tanto, no se puede garantizar que los participantes hayan comprendido totalmente todo lo expuesto en dichas capacitaciones. Además, las tareas que deberán desempeñar posteriormente al entrenamiento son totalmente prácticas, por lo que una evaluación teórica no refleja un resultado real.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

### **Objetivo #8:**

Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

### **Meta #8.2:**

Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra. 

 IR AL ÍNDICE

SECCIÓN 4

# CAPÍTULO 23

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**PROPUESTA DE UN  
MANUAL DESCRIPTIVO  
DE PUESTOS POR  
COMPETENCIAS,  
PARA LAS ÁREAS DE  
ADMINISTRACIÓN,  
VENTAS, PRODUCCIÓN,  
LOGÍSTICA Y  
MANTENIMIENTO,  
EN UNA EMPRESA  
DE ALIMENTOS**

*Proposal of a descriptive manual  
of positions by competencies  
for the areas of administration,  
sales, production, logistics, and  
maintenance, in a food company*



- **Cristopher Daniel Alvarado Ramírez**  
cristopheralvarado99@gmail.com

*Estudiante de Bachillerato en Administración de  
Empresas, Plan 231. TEC*

- **Rita Morales Gómez**

*Profesora Tutora*

## RESUMEN

La investigación realizada en esta empresa productora de alimentos, en el primer semestre 2021, tuvo como objetivo crear el manual descriptivo de puestos por competencias para las áreas de Administración, Ventas, Producción, Logística y Mantenimiento, consolidando su estructura ocupacional y favoreciendo el desarrollo del talento humano. Este objetivo nació de la necesidad de la empresa de contar con una herramienta que facilitara la gestión formal del talento humano, especialmente en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de colaboradores.

Se le dio un enfoque a la investigación de tipo aplicado, cualitativo, así como cuantitativo en el análisis de algunos aspectos de interés.

El proyecto concluyó con un manual descriptivo de puestos por competencias conformado por cincuenta perfiles de puestos, distribuidos entre las cinco principales áreas funcionales de la empresa.

### PALABRAS CLAVES:

Manual de puestos,  
competencias, talento  
humano

## ABSTRACT

The objective of the research carried out in this food producing company in the first half of 2021 was to create the descriptive manual of positions by competencies for the areas of Administration, Sales, Production, Logistics, and Maintenance, consolidating its occupational structure and strengthening development of human talent. This objective was born from the need of the company to have a tool for the formal management of personnel, especially in the processes of recruitment, selection, and promotion of collaborators.

An applied-type research approach was followed, with a transversal, descriptive and qualitative scope, as well as quantitative in the analysis of some aspects of interest.

This project concluded with a descriptive manual of positions by competencies made up of fifty job profiles, distributed among the five main functional areas of the company.

### KEY WORDS:

Manual of positions,  
competencies, human talent

**E**ste proyecto se realizó en una empresa nacional, ubicada en la provincia de Cartago y con más de veinte años de historia. Se dedica a la producción de alimentos para consumo humano y posee operaciones en diversas zonas del país, a la vez que realiza exportaciones a Centroamérica y Colombia.

La compañía ha crecido a un ritmo vertiginoso, lo cual le ha significado la necesidad de estandarizar sus procesos y desarrollar herramientas administrativas que faciliten su gestión, entre estas los manuales administrativos. La empresa no contaba con una herramienta de apoyo para los procesos inherentes a la gestión del talento humano, específicamente, el reclutamiento, la selección y la promoción de colaboradores, por lo que vio oportuno comenzar por trabajar en este tema para darle paso a su formalización dentro de la administración.



Shutterstock.com

El objetivo general de la investigación fue crear el manual descriptivo de puestos por competencias en el primer semestre 2021, para las áreas de Administración, Ventas, Producción, Logística y Mantenimiento, integrados en una sólida estructura ocupacional, y con el propósito de favorecer el desarrollo del talento humano.

En la elaboración del manual descriptivo de puestos desarrollado para esta empresa, se consideraron como variables las competencias, las cuales identifican a los candidatos ideales para contratar, y deben ajustarse a la filosofía organizacional.

Por su parte, entre los objetivos específicos, cuyo cumplimiento determinó la consecución del objetivo general, se buscó precisar la estructura organizacional y los elementos estratégicos para la empresa; identificar las áreas funcionales estudiadas para la elaboración del manual; definir los puestos dentro de las áreas funcionales; construir un diccionario de competencias que diera paso al modelo de competencias propuesto; generar las descripciones genéricas y las específicas; establecer las condiciones de trabajo, las responsabilidades, los requisitos y las respectivas competencias de los puestos, y finalmente, crear y entregar la propuesta del manual descriptivo de puestos por competencias, de las áreas de Administración, Ventas, Producción, Logística y Mantenimiento, el primer semestre 2021, a la empresa. >>



## » DISEÑO METODOLÓGICO

Esta fue una investigación aplicada de carácter cualitativo, temporalidad transversal, que abarcó el primer semestre del 2021, y con un objetivo descriptivo. Con base en el conocimiento teórico, se buscó dar solución al problema de investigación, en la forma de una descripción de los resultados obtenidos, no numéricos en este caso, referentes a la estructura ocupacional de la empresa productora de alimentos en ese periodo. Además, se agregaron datos de interés que requirieron de un análisis cuantitativo.

Se utilizaron fuentes de información primarias para el levantamiento de los perfiles de puestos y secundarias para el sustento teórico. Se aplicaron cincuenta cuestionarios; la información fue analizada con la técnica de Hexámetro Quintiliano, de donde se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones incorporadas en los perfiles de puestos.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El principal resultado de esta investigación fue el aporte de un manual descriptivo de puestos por competencias para la empresa, que le permitirá optimizar procesos de la gestión del talento humano. Además, se le brindaron una serie de recomendaciones que abarcan aspectos de la estructura organizacional de la empresa y condiciones ambientales de los puestos analizados. ◻





SECCIÓN

5

# MER CADO TECNIA

SECCIÓN 5

# CAPÍTULO 24

MERCADOTECNIA

## PROPUESTA DE PLAN DE MERCADEO PARA LA TIENDA VIRTUAL SUNSET MAKEUP

*Marketing plan proposal for the  
virtual store Sunset MakeUp*



• **Gloriana Retana Camacho**

**glorianarc99@gmail.com**

*Estudiante de Bachillerato de Administración de Empresas,  
plan 231 diurno*

## RESUMEN

Sunset MakeUp es una tienda virtual que se desenvuelve a través de redes sociales como Instagram y Facebook, y distribuye cosméticos, productos de cuidado de la piel y accesorios. Dado su carácter virtual, se realizó una propuesta de mercadeo digital durante el I semestre del 2021, para contribuir con la tienda al conocimiento del entorno en que desarrolla su negocio y de su público objetivo. Se realizó primero una investigación del mercado, para de esta forma poder ofrecer impulso al incremento de sus ventas, mejorar su interacción con los clientes y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

La propuesta comprende un plan de mercadeo y el desarrollo de la correspondiente estrategia; un análisis financiero, que incluye el punto de equilibrio del negocio, y finalmente los controles necesarios para la implementación del plan de mercadeo, y planes de contingencia.

### PALABRAS CLAVES:

Plan de marketing digital, estrategia de marketing, emprendimiento digital

## ABSTRACT

Sunset MakeUp is a virtual store that operates through social networks such as Instagram and Facebook, and distributes cosmetics, skin care products and accessories. Due to its virtual character, a digital marketing proposal was made during the first semester of 2021, to benefit the store with knowledge of the business environment and of its target audience. A descriptive investigation of the market was first carried out, in order to provide impulse for increasing its sales, to improve interaction with customers, and to achieve a better position in the market.

Along with the marketing plan, a marketing strategy, and a financial analysis were also developed, that included the balance point of the business. Finally, the necessary controls for the marketing plan compliance and a contingency plan were added to the proposal.

### KEY WORDS:

Digital marketing plan, marketing strategy, virtual store

**E**l trabajo que a continuación se presenta consistió en el desarrollo de un plan de mercadeo digital para Sunset MakeUp, una tienda virtual de venta de cosméticos, accesorios y productos de cuidado de la piel, durante el primer semestre del 2021. Cabe destacar que al ser una tienda por las redes sociales Instagram y Facebook, se enfocó en ese tipo de mercadeo.

En términos generales, un plan de marketing se orienta a la recolección de datos de la situación actual de la empresa, los objetivos que esta desea conseguir y los procedimientos que debe seguir para lograrlos (Hoyos Ballestero, p. 20). Este aspecto es de gran importancia, ya que las empresas deben conocer el medio en que se desarrollan, y el público meta al que se dirigen, para lograr satisfacer los deseos o necesidades de esas personas, y así también incrementar sus ventas, en el caso que aquí interesa, en un 50% con respecto a las ventas actuales.

También es importante mencionar, que debido a que en los últimos años se ha incrementado el uso de las redes sociales, muchas empresas han empezado a utilizarlas para darse a conocer y en algunos casos, para realizar sus ventas mediante ellas, como es el caso de Sunset MakeUp. Como es de esperar, no hay suficientes investigaciones en este tema. Sin embargo, se tomarán como referencia dos estudios de mercadeo anteriores, para las empresas Fortunata y Nimbu 506, de estudiantes del Tecnológico de Costa Rica, los cuales fueron realizados en los años 2020 y 2021, respectivamente.

Estos estudios son distintos, ya que el mercado meta y los objetivos se establecieron para cada empresa específicamente, de acuerdo con sus actividades; las estadísticas, por supuesto, fueron diferentes, por esto, se tuvo que realizar un plan detallado y exclusivo para Sunset MakeUp.

El estudio de mercadeo para la empresa también incluyó las estrategias necesarias para llegar a sus clientes y conseguir un buen posicionamiento en las redes sociales en las que se encuentra actualmente. Además, se desarrolló un estudio financiero para conocer su punto de equilibrio y finalmente determinar cuáles son los controles necesarios para darle un seguimiento adecuado al plan de mercadeo que se va a desarrollar.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron un enfoque naturalista y descriptivo y un diseño de tipo exploratorio secuencial. Las variables de la investigación fueron análisis PEST, necesidades del mercado, competencia, situación interna, situación externa, precio, producto, plaza, promoción y punto de equilibrio.

En la recolección y análisis de datos se utilizaron distintas herramientas:



Shutterstock.com

- » ► **Encuesta y muestra:** se elaboró una encuesta a la unidad de análisis, integrada por las mujeres jóvenes, costarricenses, de edades entre los 18 y 34 años, clientas actuales de la tienda virtual; la encuesta proporcionó la información necesaria para completar la propuesta de este proyecto. La información se presentó en forma de gráficos realizados en el programa de Microsoft Word.
- **Fuerzas de Porter:** Se utilizaron las cinco fuerzas de Porter para conocer cómo se estaba enfocando la empresa en su mercado en el periodo de la investigación y cómo lo percibía.
- **Matriz FODA:** Se utilizó la matriz FODA, para el análisis interno como externo de la empresa.
- **Análisis financiero:** Desde un enfoque cuantitativo, se extrajeron los datos respectivos correspondientes al periodo entre el mes de agosto del 2020 y el mes de diciembre del 2020. Para el análisis del punto de equilibrio se emplearon tres variables en términos financieros, que se explican a continuación:
  - » **Costos Fijos:** Son los costos que no varían, independientemente de la producción o las ventas de la empresa.
  - » **Costo Variable Unitario:** Son los costos relacionados directamente con la producción o las variables vinculadas a las ventas de productos de la empresa.
  - » **Precio de Venta Unitario:** Precio final del producto.

## RESULTADOS

Como principales resultados de la investigación se obtuvo lo siguiente:

- Los objetivos de mercadeo a corto, mediano y largo plazo
- Una estrategia de mercadeo para Sunset MakeUp que incluye precio, producto, plaza y promoción, con sus respectivas variables de revisión
- Estrategias de posicionamiento
- El análisis financiero del emprendimiento para el cierre fiscal del 2020, con el análisis del punto de equilibrio
- Una proyección de ventas para el año 2021
- Se propusieron la implementación de controles para el emprendimiento y los planes de contingencia ante cualquier eventualidad.

## CONCLUSIONES

Se desarrolló el plan de mercadeo enfocado en las redes sociales para que Sunset MakeUp conociera a detalle su entorno y quién era su público meta. Además, se determinó, que la empresa

puede dirigir sus ventas y su publicidad a mujeres costarricenses, residentes en el Gran Área Metropolitana y de edades entre los 18 y 34 años.

Se establecieron objetivos de mercadeo, estrategias de mercadeo de acuerdo con las 4P (producto, precio, plaza y promoción) y además, se establecieron estrategias de posicionamiento especialmente para desenvolverse en el modo virtual.

Se identificaron los principales competidores en el estudio, que son empresas que se deben tomar como referencia para la mejora continua de Sunset MakeUp y estar en constante actualización de la lista de estas, para así clarificar nuevas estrategias.

Se elaboró un estudio financiero, donde se analizaron los datos desde agosto hasta diciembre del año 2020, y de esta forma se obtuvo el punto de equilibrio, con el cual se determinaron las ventas que Sunset MakeUp debe obtener para igualar sus costos, es decir, no tener pérdidas ni ganancias.

Se establecieron los controles necesarios para la implementación y seguimiento del plan de mercadería; se detallaron los pasos para su correcta implementación; se asignó a los responsables de cada objetivo de mercadeo y el tiempo de revisión para la actualización periódica del plan, y finalmente se dispuso un plan de contingencia con una lista de situaciones que se pueden presentar y las acciones que se pueden tomar en cuenta en caso de que así suceda.

Este trabajo de investigación puede servir de base para otros emprendimientos que se desenvuelvan por redes sociales o de forma virtual para implementar las estrategias establecidas; sin embargo, deben conocer muy bien su mercado, ya que todos son distintos y por ende sus enfoques van a variar, y realizar actualizaciones según el avance de la tecnología y de los medios virtuales.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

### **Objetivo 8:**

Promover el crecimiento económico continuo, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

### **Metas**

- Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.
- Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros. ○



SECCIÓN 5

# CAPÍTULO 25

MERCADOTECNIA

## PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA E LOGISCR, S.A, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2021

---

*Marketing plan for the company  
E LOGISCR, S.A, during the  
second half of 2021*



---

• **Daniela Holguín Forero**

**dani181999@outlook.com**

*Estudiante de Bachillerato de Administración de  
Empresas. TEC*

• **Mariana Quirós Fonseca**

*Profesora Tutora*

## RESUMEN

La empresa E LOGISCR, S.A cuenta con cuatro años en el mercado nacional, ofreciendo servicios de logística. No sigue un plan de mercadeo claramente estipulado, ni hay un encargado de la ejecución de las actividades de mercadeo. Para cubrir esta doble necesidad, se llevó a cabo un plan de mercadeo que posibilitara su conocimiento del mercado y su posicionamiento en él.

Previamente se realizó una investigación de diseño exploratorio y descriptivo, en la cual se recolectó información no existente sobre la empresa. Con base en la información recolectada y las necesidades detectadas, se estructuró el plan de mercadeo con base en tres componentes: un análisis de la situación actual, los objetivos de mercadeo y la estrategia de mercadeo. Además, se creó una herramienta automatizada que facilitara la puesta en práctica del plan de mercadeo.

### PALABRAS CLAVES:

Plan de mercadeo, mercadeo, *neuromarketing*, producto, plaza, precio, promoción, administración, estrategia, investigación, E LOGISCR, S.A.

## ABSTRACT

E LOGISCR, S.A is a company that has been in the national market for four years, offering logistics services. It does not have a clearly stipulated marketing plan, nor a person in charge of executing the marketing actions. To cover this need, a marketing plan was carried out that will enable the company to know the market and to position itself in it.

An exploratory and descriptive design investigation was carried out, in which non-existent information about the company was collected. The sources of information were the Technical Manager, as well as articles, websites, dictionaries, and books available in the databases of the Tecnológico de Costa Rica. Based on the information collected and the needs detected, a marketing plan was structured for E LOGISCR, S.A. This is composed of an analysis of the current situation, the marketing objectives, and the marketing strategy. In addition, an automated tool was created that will facilitate the implementation of the marketing plan.

### KEY WORDS:

Marketing plan, marketing, *neuromarketing*, product, place, price, promotion, administration, strategy, research, E LOGISCR, S.A

**E**l desarrollo de un plan de mercadeo es fundamental para mejorar el posicionamiento de las empresas en el mercado, como era el deseo de E LOGISCR, S.A, la empresa en estudio, al inicio de esta investigación.

La compañía requería un plan de mercadeo que le permitiera la toma de decisiones correctas con respecto a los mercados que podía abarcar, la forma adecuada de comunicarse con sus clientes y los productos o servicios que debía potenciar, entre otros aspectos.

El gerente técnico había sido el encargado de llevar a cabo las distintas tácticas de mercadeo desde los inicios de la empresa, hace cuatro años; sin embargo, él no poseía conocimientos en dicha área, por lo cual las acciones implementadas habían sido meramente empíricas y no existían investigaciones previas sobre el tema.

Debido a la falta de aplicaciones mercadológicas clave y al agregar la variable pandemia, la cual viene amenazando a la empresa en distintos aspectos, el crecimiento de esta se vio afectado. Un claro ejemplo de la afectación causada por esta variable es la actual crisis de los contenedores, que consiste en la escasez de espacio para el transporte marítimo de productos, lo que ha elevado los costes por este medio.

Se consideró necesaria la realización de una investigación que permitiera entender los posibles ámbitos de mejora en el área de mercadeo, para así plantear, mediante una propuesta mercadológica, las estrategias y tácticas adecuadas por implementar. De acuerdo con lo anterior, se desarrolló un plan de mercadeo que permitió la obtención de conocimiento sobre los clientes reales y potenciales de la empresa,, mediante un análisis interno y una investigación sobre la percepción de los clientes reales y potenciales, y el planteamiento de estrategias que abarcaran las 4P del mercadeo.

## DISEÑO METODOLÓGICO

El proyecto fue elaborado desde un enfoque mixto, ya que se encontraron características tanto cualitativas como cuantitativas que estudiar. En cuanto al diseño de la investigación, combinó dos tipos, el exploratorio y el descriptivo. Las fuentes de información primarias consultadas fueron el gerente técnico, los clientes reales y los potenciales, y las secundarias, páginas web, artículos científicos, diccionarios y libros encontrados en las bases de datos del Tecnológico de Costa Rica. »



Shutterstock.com

» Las unidades de análisis fueron las siguientes:

- ▶ Fundador de la empresa E LOGISCR, S.A.
- ▶ Competidor de la empresa E LOGISCR, S.A. durante el segundo semestre del 2021
- ▶ Cliente real de la empresa E LOGISCR, S.A. en el segundo semestre del 2021
- ▶ Cliente potencial de la empresa E LOGISCR, S.A. para el segundo semestre del 2021

Respecto a la población, la muestra, el muestreo y el método, la información se resume a continuación:

- Fundador de la empresa E LOGISCR, S.A. El tipo de muestreo no aplicó (censo). El instrumento fue el cuestionario y la cantidad final de muestra fue 1.
- Los competidores de la empresa E LOGISCR, S.A durante el segundo semestre del 2020. El tipo de muestreo fue no probabilístico. El método fue por juicio y el instrumento usado, la matriz. La cantidad de muestra final fue 3.
- Los clientes reales de la empresa E LOGISCR, S.A en el segundo semestre del 2021. El tipo de muestreo no aplicó (censo). El instrumento usado fue un cuestionario digital y el total de la muestra fue 12.
- Los clientes potenciales de la empresa E LOGISCR, S.A para el segundo semestre del



2021. El tipo de muestreo fue no probabilístico, con un método de muestreo por conveniencia y bola de nieve. El instrumento usado fue el cuestionario digital y la cantidad de muestra final fue 45.

## RESULTADOS

### *Realizar un análisis interno de la situación actual de la empresa, así como de prácticas mercadológicas implementadas por sus principales competidores.*

Mediante el análisis interno se logró determinar que la empresa E LOGISCR, S.A no realiza ningún tipo de práctica mercadológica y el único diferenciador actualmente está enfocado meramente en el área operativa, es decir, en el trato personalizado y apegado a la legalidad.

La empresa busca ofrecer un servicio de calidad y una buena experiencia, ya que el único método que maneja actualmente para darse a conocer es el de boca a boca. El fundador considera que los clientes logran percibir los beneficios que ofrece la empresa y las diferencias con otras, dependiendo de su conocimiento de los procesos.

Respecto a los competidores, se realizó un análisis de tres de estos, dos con perfiles similares a los de la empresa y uno con un perfil deseado. En este punto, se pudo concluir que el mercado es muy amplio y existen gran cantidad de empresas que ofrecen los mismos servicios que E LOGISCR, S.A por lo cual es sumamente importante destacar los diferenciadores que la identifican.

### *Investigar a los clientes reales y potenciales para la comprensión de su percepción sobre la empresa E LOGISCR, S.A.*

#### • Clientes reales

Se pudo definir el grado de satisfacción de los clientes reales como alto, ya que el total de los encuestados se encuentran “Muy satisfechos” con los servicios ofertados, además de que la probabilidad de recontratar a la empresa y recomendarla es de un 100%. Asimismo, se determinó que el factor de mayor importancia para contratar a una empresa y por el cual contrataron a E LOGISCR, S.A. es la “Atención al cliente”.

#### • Clientes Potenciales

Respecto a los clientes potenciales se logró determinar que ninguno de los encuestados conoce sobre E LOGISCR, S.A.; debido a esto no poseen una percepción determinada de la empresa.

### *Estructurar la estrategia de producto de la empresa y el perfil de sus clientes*

En cuanto a la estrategia de producto, mediante las encuestas realizadas a los clientes tanto reales como potenciales y la entrevista aplicada al fundador de la empresa, se identificó que los clientes en algunas ocasiones se encuentran

interesados en contratar más de un servicio y no siempre lo contratan en la misma empresa.

Respecto a los clientes reales, se conoció que la mayoría de las empresas que han trabajado con E LOGISCR, S.A tienen más de diez años en el mercado, por lo cual se entiende que son maduras. Estas se ubican actualmente en San José, Cartago, Heredia, Alajuela y Puntarenas, 5 de las 7 provincias del país. En su mayoría pertenecen a la industria comercial y algunas a la de logística, de manufactura y a la agropecuaria.

Los clientes potenciales cuentan con un perfil un poco distinto al de los reales; son en su mayoría empresas maduras; sin embargo, también hay una buena cantidad de empresas que tienen entre cinco y diez años en el mercado, así como empresas que tienen de cero a cinco años. Estas se ubican principalmente en San José y Cartago y las demás en Alajuela, Guanacaste y Heredia.

### ***Establecer una estrategia para la fijación del precio y la plaza de los servicios ofrecidos por E LOGISCR, S.A.***

En lo que se refiere a los precios, son personalizados y dependen de distintos factores, uno de ellos es el país del cual se trae el producto o al cual se desea llevarlo, ya que esto puede ocasionar variación de la distancia y los procesos que se deben de llevar a cabo.

Finalmente, los servicios no son accesibles a todos los clientes debido a que la única forma de conocer la empresa o ubicarla es mediante referencias. No es posible encontrar fácilmente información de ella en línea.

### ***Determinar la mezcla de promoción y los canales efectivos para la generación de conocimiento sobre la empresa en el mercado***

#### **• Clientes reales**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se determinó que los clientes tienen interés en la asesoría personalizada, seguida por las capacitaciones y los descuentos; además, que la mayoría de los encuestados conocieron la empresa por algún familiar o conocido. Por su parte, el canal principal mediante el cual los clientes han recibido y desean recibir comuni-



Shutterstock.com

cados es el correo electrónico.

- **Cientes potenciales**

Se definió como el servicio de mayor interés para los clientes potenciales el transporte marítimo, aéreo y terrestre. Por otra parte, los beneficios que más interesan a los clientes potenciales son los descuentos, las capacitaciones y la asesoría personalizada.

Además, se pudo concluir que los canales de comunicación más utilizados para encontrar a los proveedores son los sitios web y el correo electrónico; este último también es el canal preferido por los clientes potenciales para mantener relación con sus proveedores.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

El objetivo de desarrollo sostenible relacionado con este proyecto es el octavo. En este, las Naciones Unidas (2018) estipulan la necesidad de “promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo, y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”. Este se divide en diez subpuntos; no obstante, el plan de mercadeo propuesto se vincula en particular con el inciso 8.2, en el cual las Naciones Unidas (2018) establecen lo siguiente: “Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido [sic] y un uso intensivo de la mano de obra”. La relación es estrecha, pues la implementación de un plan de mercadeo conlleva un fortalecimiento de la productividad. ◻



SECCIÓN 5

# CAPÍTULO 26

MERCADOTECNIA

## INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: PRUEBA DE CONCEPTO

Servicios de diagnóstico  
del movimiento, para  
atletas, ciclistas y  
triathlonistas de la  
Gran Área Metropolitana,  
2021

---

### MARKET RESEARCH: CONCEPT TEST

*Movement diagnostic services  
for athletes, cyclists, and  
triathletes in the Grand  
Metropolitan Area, 2021*



- **Keylor Méndez Jiménez**  
kmendez2498@gmail.com

Estudiante de Bachillerato de Administración de  
Empresas, plan 231. TEC

- **Gustavo Cubillo Salas**  
gcubillo@itcr.ac.cr

Profesor Tutor

## RESUMEN

Hacer una investigación cualitativa como estrategia de prelanzamiento de un nuevo producto o servicio es una práctica que debería implementarse como procedimiento habitual en aquellos proyectos que tienen el propósito de asegurar su éxito en el mercado. Aquí se trata de un emprendimiento que pretende lanzar un servicio de diagnóstico del movimiento para deportistas y decidió hacer este estudio para conocer la opinión de un grupo de personas pertenecientes a un segmento de mercado definido, acerca del producto que quieren llegar a vender en el corto plazo.

Se realizó una investigación cualitativa. Primeramente, por medio de una prueba previa, se definió el diseño del servicio, gracias a la colaboración de cuatro expertos en el área del movimiento humano. Posteriormente, mediante una prueba de concepto, se recopilaron los datos necesarios para conocer si el servicio tenía potencial de aceptación suficiente tal como estaba planteado, o si podía ser mejorado antes de un eventual lanzamiento oficial.

Como resultado, se obtuvo que existe un grado de aceptación del servicio por parte de este grupo de personas, en representación del segmento de mercado, pero con algunas recomendaciones, que corresponde a la empresa incorporar.

### PALABRAS CLAVES:

Investigación de mercados, prelanzamiento de un servicio, prueba de concepto

## ABSTRACT

Making a qualitative research as a pre-launch strategy for a new product or service is a practice that should be implemented as a standard procedure in those projects that have the purpose to ensure market success. This is a company that intends to launch a movement diagnosis service for sportsmen and women and decided to carry out this study to find out the opinion of a group of people belonging to a defined market segment about the product they want to sell in the short term.

A qualitative research was done. First, through a pre-test, the design of the service was defined, thanks to collaboration of four experts in the area of human movement. After that, through a proof of concept, the necessary data were gathered to determine the potential of acceptance of the service as it was proposed, or if it could be improved before an eventual official launch.

As a result, it was obtained that there is acceptance of the service by this group of people, representing the market segment, but some recommendations shall be incorporated by the company.

### KEY WORDS:

Market research, service pre-launching, concept test

**E**l desarrollo de un emprendimiento consta de muchos pasos para lograr su éxito en el mercado. Cada idea de negocio se centra en un producto con el cual se pretende satisfacer una necesidad de los clientes, pero ¿cómo se llega a saber si el producto, tal como se tiene pensado, es lo suficientemente atractivo para el mercado meta establecido por el emprendimiento?

La pregunta anterior puede ser respondida mediante el desarrollo de una investigación de mercados. Este trabajo se desarrolló en un emprendimiento en el mercado nacional de deportistas, en las disciplinas del atletismo, el ciclismo y el triatlón.

El propósito de esta investigación se basó en la recolección y procesamiento de la información, que sirviera como retroalimentación al emprendimiento sobre el servicio novedoso que se pretendía lanzar al mercado. A este se le puede considerar un estudio de prelanzamiento, debido a que la información recopilada se utilizó tanto para validar el diseño del servicio, como para recomendar los ajustes que requería;

por lo tanto, a partir de los resultados de esta investigación, la empresa podrá realizar esos ajustes; además, el atractivo del servicio podrá aumentar gracias a la retroalimentación brindada por usuarios reales.

## DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque aplicado en esta investigación fue el cualitativo, centrado en el análisis de características específicas. El alcance fue exploratorio, ya que no se había desarrollado un estudio similar en el mercado nacional; con temporalidad transversal, lo que significa que la información fue recolectada una única vez, de cada sujeto de investigación, en el mes de octubre del 2021. ➤



Shutterstock.com

» La población de estudio fueron deportistas en las disciplinas de atletismo, ciclismo y triatlón, con niveles competitivos, que residían en la Gran Área Metropolitana el segundo semestre del año 2021. La muestra fue de diez deportistas.

Se realizaron dos pruebas distintas, pero en los resultados directos de la segunda. La primera fue una de adaptación de un prediseño a los requerimientos técnicos con la colaboración de cuatro expertas en el área del movimiento humano, quienes brindaron sus sugerencias para el diseño del servicio. En la prueba de concepto, que fue la segunda, se utilizaron instrumentos de recolección de datos como formularios de Google y entrevistas por la plataforma Zoom, posteriormente a la utilización del servicio por los deportistas participantes.

El análisis de los datos se llevó a cabo de manera manual, debido a que se recibió información no estructurada y el investigador debió acomodarla. Esto se hizo por cada variable de estudio para así mantener un orden y poder dar respuesta a los objetivos específicos y al problema de investigación.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La evaluación previa por expertas en el área del movimiento humano resultó provechosa porque permitió modificar el diseño del producto realizado antes por la empresa, para presentar un formato más elaborado a los sujetos de investigación, es decir, los deportistas. Cada experta realizó aportes al servicio, agregando características importantes y modificando otras ya planteadas por los socios del emprendimiento.

Después de aplicar las pruebas de concepto a los diez deportistas participantes, se llegó a determinar otras áreas de mejora en el diseño del servicio como tal. Esto demuestra la importancia de hacer este tipo de estudios antes de lanzar un producto al mercado, ya que permiten hacer adaptaciones significativas que se reflejen en una mayor aceptación.

También se pudo identificar el alto potencial del servicio, debido a las excelentes opiniones recibidas. Según el índice de NPS (Net Promoter Score), que se aplicó en esta investigación por medio de uno de los formularios digitales, se llegó a determinar un resultado de 9.6. En otras




Shutterstock.com

palabras, y en términos absolutos, 9 de cada 10 personas recomendarían el servicio a otros deportistas.

Por último, los participantes en la investigación consideraron que el servicio es beneficioso para la prevención de lesiones y la mejora del rendimiento en general. A niveles competitivos, estos dos beneficios son sumamente importantes porque se reflejan en los tiempos obtenidos.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

La presente investigación se relaciona con el objetivo número 8 de la lista de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). El objetivo se relaciona con el trabajo decente y el crecimiento económico.

Con respecto a la meta específica, dentro del objetivo relacionado, este trabajo aporta a al logro de niveles elevados de productividad económica mediante aspectos como la modernización tecnológica y la innovación. 

SECCIÓN 5

# CAPÍTULO 27

MERCADOTECNIA

## INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA LA CAFETERÍA 1743 SOBRE LAS PREFERENCIAS DE LOS TURISTAS QUE VISITAN EL VALLE OROSI O SUS ALREDEDORES



- **Juan Manuel Solano Coto**

**juanmasolano93@gmail.com**

*Estudiante de Bachillerato de Administración de  
Empresas. TEC*

- **Gustavo Cubillo Salas**

**gcubillo@itcr.ac.cr**

*Profesor Tutor*



## RESUMEN

En el presente trabajo, se definieron las principales características con respecto a las preferencias y los hábitos de consumo en restaurantes o cafeterías por parte de los turistas que visitan el valle de Orosi o sus alrededores durante el primer semestre del año 2021.

Para recolectar los datos, se aplicó un cuestionario estructurado a un total de 106 personas, un 13% de estas extranjeros y un 87% nacionales. El trabajo de campo se realizó estratégicamente en lugares de interés para los turistas como el Templo Colonial de Orosi, los miradores de Orosi y Ujarrás, las Ruinas de Ujarrás y hoteles de la zona.

Entre los principales hallazgos, se resalta que un 99% de los encuestados ha hecho y está dispuesto a hacer uso de servicios de alimentación en Orosi o sus alrededores. También se identificó como los atributos más importantes al elegir un restaurante o cafetería en la zona la calidad de alimentos y bebidas, el precio y el servicio al cliente.

Con respecto a los tiempos de comida que las personas prefieren, son el almuerzo y el “café”, el 83% y el 49% de los encuestados respectivamente coincidió con esto. Además, el precio considerado como justo para ambas comidas se identificó en el rango entre 2500 y 5000 colones.

En cuanto a los nombres más reconocidos por los encuestados, destaca el Restaurante Coto; 38% de las personas coincidieron con ello. En segundo lugar, se ubica la Cafetería 1743. Se encontró, además, que seis de los ocho establecimientos más reconocidos por los encuestados se encuentran situados sobre la ruta secundaria nacional 224.

Respecto a los medios recomendados para comunicar la propuesta de valor al mercado, se identificó a Google, Facebook e Instagram como los más utilizados por los encuestados. Para dirigirse a los turistas que no buscan información antes de utilizar los servicios de alimentación, se indicó la instalación de rotulación sobre la ruta 224 como una posible estrategia de mercadeo.

### PALABRAS CLAVES:

Turismo, Orosi, restaurantes, investigación de mercados

SECCIÓN 5

# CAPÍTULO 28

MERCADOTECNIA

## ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR LAS PREFERENCIAS DE LOS EGRESADOS DE UN CENTRO DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL

*Marketing research to  
determine the preferences  
of the graduates of a  
professional training center*



• **Carolina Pereira Coronel**

**kmendez2498@gmail.com**

*Estudiante de Bachillerato de Administración  
de Empresas. TEC*

• **Gustavo Cubillo Salas**

**gcubillo@itcr.ac.cr**

*Profesor Tutor*

## RESUMEN

La pandemia por el Covid-19 cambió el panorama para todas las instituciones educativas sin importar su nivel, ya que se vieron obligadas a cerrar y migrar a un modelo de educación diferente al tradicional. Actualmente, conocer cuál es la modalidad de educación que se adapta más a cada institución y al mercado al que se dirige es una necesidad hoy.

Con la finalidad de responder esa interrogante, se planteó un estudio para este centro de capacitación profesional, basado en una investigación de mercado que se desarrolló mediante un modelo objetivo y sistemático. La investigación de mercado permitió conocer por medio de una encuesta cuál es la modalidad de preferencia entre los egresados del programa, así como determinar aspectos referentes al perfil de los clientes, su satisfacción y la competencia.

Se concluyó que la modalidad de preferencia de los egresados del centro de capacitación es diferente según la modalidad en la que hayan cursado el programa. Los egresados que lo cursaron de manera presencial indicaron la modalidad híbrida como la de su preferencia, mientras que los egresados que lo cursaron de forma telepresencial indicaron esta misma modalidad.

### PALABRAS CLAVES:

Modalidad de educación, telepresencial, híbrida, satisfacción del cliente, centros de capacitación, perfil del egresado

## ABSTRACT

The COVID-19 pandemic changed the landscape for all educational institutions regardless of their level, as they were forced to close and migrate to an educational model different from the traditional one. To know which is educational modality best suits each institution and its target market is a necessity today.

To answer this question, a study was proposed for Business Update, of the School of Business Administration of the Technologic of Costa Rica. It was based on a market research that was developed through an objective and systematic model.

This market research allowed the institution to know which is the modality of preference among the graduates of the program, as well as to determine aspects related to their satisfaction, the profile of Business Update clients, and the competence.

It was concluded that the preferred modalities for Business Update graduates are different according to the modality in which each of them completed the program. Graduates who studied in person showed the hybrid modality as the preferred one, while graduates who studied telepresence showed this modality as their preference.

### KEY WORDS:

Modality of education, telepresence, hybrid, customer satisfaction, training centers, graduate profile

**E**l cambio es una constante de la vida; diariamente se presentan situaciones o eventos que cambian en poca o gran medida la forma de ver o hacer las cosas. Antes de la pandemia por el COVID-19, la educación estaba pasando por un proceso de transformación digital; sin embargo, con la llegada de la enfermedad, la educación sufrió un cambio abrupto.

Las clases se dejaron de impartir de manera presencial y empezaron a impartirse de forma telepresencial o virtual. Este cambio supuso grandes esfuerzos humanos y económicos de parte de las instituciones educativas.

Tomando en cuenta que las restricciones sanitarias derivadas de la pandemia se han flexibilizado y los centros de educación y capacitación pueden abrir nuevamente sus puertas, surgió la pregunta para el centro de capacitación del estudio de cuál es la mejor modalidad de educación hoy.

Frente a esta pregunta se planteó en este estudio una investigación de mercados que permitiera determinar cuál es la mejor modalidad de educación para el programa. Esta modalidad debe adaptarse a los recursos de este centro de capacitación profesional, pero también debe tomar en cuenta la opinión de los estudiantes.

El estudio no contó con investigaciones precedentes que permitieran realizar una comparación o tomarse como punto de partida. La institución, además, funcionaba bajo un método de educación presencial antes del inicio de la pandemia.

En la literatura se plantea cómo permite una investigación de mercados recopilar información de confianza mediante un método sistemático y objetivo.

Mediante una encuesta a egresados del programa, la investigación permitió no solo determinar cuál es la modalidad de preferencia, sino también su nivel de satisfacción con el servicio que recibieron en el centro de capacitación, la percepción de los egresados en relación con la competencia del programa y el perfil de estos, lo que permitirá al centro de capacitación tomar decisiones informadas.



## DISEÑO METODOLÓGICO

Esta investigación se definió de enfoque cuantitativo y temporalidad transversal, ya que se realizó en octubre 2021. Mediante una encuesta aplicada a los egresados, se recopiló toda >>

» la información necesaria acerca de las preferencias en cuanto a modalidades de educación. Esta información fue tratada mediante un método estadístico descriptivo, no experimental, con un alcance concluyente y a la vez descriptivo.

La población que se tomó en cuenta para este estudio fueron los egresados del centro de capacitación el primer semestre 2019 y el primer semestre 2021. Estos egresados representan cada uno de los dos estratos en el estudio. La población total fue de 870 egresados, finita y fue extraída de la base de datos del programa.

El tamaño de la muestra fue de 217 egresados y estuvo compuesta por 80 egresados del primer semestre 2019 y 137 egresados del primer semestre 2021. Esto se determinó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los datos se recopilaron por medio de un cuestionario de 16 preguntas, entre las que se encontraban preguntas abiertas, cerradas y de escalas. La encuesta se realizó por medio de la plataforma Google Forms.

Los datos obtenidos mediante el cuestionario se analizaron utilizando el software SPSS, así como Excel, donde se crearon tablas y gráficos para comprender así mejor la información.

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Al finalizar la recolección de datos se obtuvieron 217 respuestas, de las cuales 80 respuestas representaron el estrato presencial y 137 respuestas, el estrato telepresencial. Este análisis y sus conclusiones se muestran por estratos así como en conjunto.



Shutterstock.com

Se estableció de manera general que un 58% de los egresados presenciales prefieren la modalidad híbrida, mientras que un 56% de los egresados de telepresencialidad tienen preferencia por la modalidad telepresencial. Este aspecto se refiere tanto a la modalidad que hubieran preferido matricular como a la modalidad que matricularían.

Es importante destacar que para los egresados, las características de cada modalidad, como la organización del tiempo y las metodologías utilizadas, son muy importantes en el momento de decidir.

Los niveles de satisfacción de los egresados en cuanto al servicio brindado por el centro de capacitación

son elevados, ya que el promedio se encontró entre 4,33 y 4,22 de 5 puntos posibles; sin embargo, es importante destacar la disminución de este promedio de una modalidad a otra, ya que el 4,33 correspondió a la modalidad presencial y el 4,22 a la modalidad telepresencial.

Aspectos como la atención por parte del personal administrativo y el tiempo de repuesta requieren atención por parte del centro de capacitación.


Este centro de capacitación empresarial fue la primera opción para el 76% de los egresados, quienes destacaron que el reconocimiento de que es objeto este centro es la principal razón por la que matricularon en él.

Existen otros centros de capacitación que cuentan también con el reconocimiento de los egresados, por lo cual es importante prestar atención a este aspecto.

El perfil del egresado de este centro de capacitación, tomando en cuenta los factores más representativos, corresponde a personas en un rango entre los 25 y 35 años, que viven en San José y que cuentan con el grado académico de licenciatura, esto tanto del estrato presencial como del telepresencial.

## OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

Con el fin de vincular este proyecto con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos en la Agenda 2030 por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se indican los objetivos con los que contribuyó:

- Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje.
- Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. 

 IR AL ÍNDICE



## AGRADECIMIENTOS

La publicación del presente libro no hubiera sido posible sin el valioso aporte de las siguientes personas: Ronald Alvarado Cordero, Director de la Escuela de Administración de Empresas; Estefanny Rojas Ruiz, Secretaria de la Coordinación de Trabajos Finales de Graduación; Ana Lorena Araya Astorga, Secretaria del Bachillerato en Administración de Empresas del Campus Tecnológico Local de San José; María José Dinarte León, Gestora de Empleabilidad y Relación con los Graduados; Alejandro Leitón Araya, asistente, así como de cada estudiante, mentor, docente tutor y miembros de tribunales evaluadores. Nuestro más sincero agradecimiento y reconocimiento por ser parte de este logro, que repercute en la comunidad de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica y sus vinculaciones con el ámbito empresarial, gubernamental, académico y organizativo en general.









El Plan de Bachillerato en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica contempla en el último semestre lectivo la realización del Trabajo Final de Graduación, TFG, con una dedicación de tiempo completo por parte del estudiante, en cuatro posibles modalidades: Práctica Profesional, Tesis de Graduación, Proyecto de Graduación y Seminario de Graduación. Durante la ejecución, la Escuela asigna un docente especialista en la temática solicitada para acompañar al estudiante.

## TEMÁTICAS GLOBALES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

- ANÁLISIS ADMINISTRATIVO
- AUDITORÍA
- CONTABILIDAD DE COSTOS
- ESTRATEGIA EMPRESARIAL
- FINANZAS
- FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS
- GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
- MERCADEO
- PLAN DE NEGOCIOS (EMPRENDIMIENTO)

## ÁREAS A DESARROLLAR

	<b>Estrategia Empresarial</b>	Plan estratégico
	<b>Análisis Organizacional</b>	Modelo de reorganización empresarial Manual de procedimientos
	<b>Finanzas, Contabilidad y Auditoría</b>	Modelos de evaluación de estructuras de capital Análisis e implementación de NIIF y NIA Evaluación y desarrollo de contabilidad general y de costos Preparación y evaluación de proyectos de inversión
	<b>Mercadeo</b>	Investigación de mercados Plan de mercadeo Benchmarking Estudio de comportamiento del consumidor
	<b>Gestión del Talento Humano</b>	Análisis de procesos de reclutamiento y selección de personal Diseño de programas de incentivos y evaluación de desempeño Diagnóstico de clima organizacional Manual de socialización al nuevo colaborador Manual descriptivo de puestos
	<b>Formulación de Proyectos</b>	Estudio de pre-factibilidad

## REQUERIMIENTOS EN LA MODALIDAD DE PRÁCTICA

La organización que solicite un estudiante en modalidad de práctica proporciona:

- Retribución económica
- Costos de operación del trabajo
- Viáticos (si se requieren)
- Protocolos que aplicar por el COVID-19
- Jornada laboral (teletrabajo y días presenciales)
- Equipo de cómputo
- Permisos para participar en las reuniones semanales con su docente y reuniones a las que se le convoque
- Asignación de un asesor por parte de la organización
- Un ambiente de respeto y libre de toda forma de hostigamiento

Los interesados pueden contactarse a través de los siguientes medios:

**Página de internet:** <https://www.tec.ac.cr/estudiantes-administracion-empresas-organizaciones-modelo-trabajo-final-graduacion-tfg>

**Correo electrónico:** TFGAE@tec.ac.cr • **Teléfono:** 2550-2885