



Universidad
Continental

FACULTAD DE INGENIERÍA

Escuela Académico Profesional de
Ingeniería en Agronegocios

**Determinación de los factores de éxito de la
empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C.
para la introducción del café a base de cebada
torrada en Huancayo metropolitano 2017**

Edeen Ronald Achachau Uribe

Huancayo, 2018

Tesis para optar el Título Profesional de
Ingeniero en Agronegocios



Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

ASESOR:

Ing. Miguel Elizalde Garay Quiñones

DEDICATORIA

La presente tesis se encuentra dedicada mi madre por ser mi motivación, mi guía y sobre todo por todo el esfuerzo realizado para terminar mis estudios universitarios, a mis profesores que me compartieron sus conocimientos y experiencia en los años de permanencia en la Universidad Continental.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiar mis pasos todos los días; asimismo sobre todo por cuidar de mí y mi familia.

A mis padres, que día a día con su preocupación para poder ser mejor persona y profesional en base a sus consejos y su amor constante.

A mi hermana, que es la motivación para poder ser mejor cada día, ya que ella a sus cortos años me ve como el ejemplo a seguir, por su paciencia en los momentos que no pude estar cuando me necesitaba.

Quiero dar las gracias de manera especial a mi asesor Ing. Miguel Elizalde Garay Quiñones, por el asesoramiento durante el desarrollo de la presente tesis, por su constante exigencia y sus consejos.

Finalmente quiero dar gracias a la Universidad Continental por haber brindado los conocimientos necesarios durante mi etapa estudiantil, las cuales me servirán para mi desempeño laboral y como profesional.

LISTA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	xii

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Fundamentación del Problema	14
1.2. Formulación del Problema.....	22
1.2.1. Problema General	22
1.2.2. Problemas Específicos	23
1.3. Objetivos de la Investigación.....	23
1.3.1. Objetivo General.....	23
1.3.2. Objetivos Específicos	24
1.4. Hipótesis de la investigación	24
1.4.1. Hipótesis General.....	24
1.4.2. Hipótesis Específicas	24
1.5. Operacionalización de variables	26
1.6. Justificación de la Investigación	26
1.6.1. Justificación Teórica.....	26
1.6.2. Justificación Práctica	27
1.6.3. Justificación Metodológica.....	27
1.7. Delimitación de la Investigación	28

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	29
2.2. Bases Teóricas	32
2.2.1. Cebada y propiedades	32
2.2.2. Procesos de creación de Valor	40
2.2.3. Introducción de un producto al mercado	94
2.3. Definición de Términos	97

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación	100
----------------------------------	-----

3.2.	Niveles de Investigación.....	101
3.3.	Diseño de la Investigación.....	101
3.4.	Población y Muestra de la Investigación.....	102
3.5.	Instrumentos y Técnicas de Investigación.....	104
3.6.	Recolección de Datos	105
3.7.	Análisis de Datos	105

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1.	Presentación de los Resultados.....	106
4.1.1.	Resultados de aplicación del cuestionario	106
4.1.2.	Resultados de aplicación de la Ficha de focus group	116
4.1.3.	Resultados de las dimensiones de Kaplan & Norton.....	119
4.2.	Análisis de los datos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.	123
4.3.	Validación de hipótesis.....	131
4.3.1.	Validación de la hipótesis general	131
4.3.2.	Validación de la hipótesis específica 1	132
4.3.3.	Validación de la hipótesis específica 2.....	134
4.3.4.	Validación de la hipótesis específica 3.....	136
4.3.5.	Validación de la hipótesis específica 4.....	137
4.4.	Discusión de resultados	138
CONCLUSIONES		142
RECOMENDACIONES		144
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		146
ANEXOS.....		148

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables	26
Tabla 2: Información nutricional de la Cebada.....	36
Tabla 3: Composición nutricional de la Cebada (aporte vitamínico)	37
Tabla 4: Objetivos e indicadores de la gestión de proveedores	45
Tabla 5: Objetivos e indicadores para la producción de bienes y servicios.....	46
Tabla 6: Objetivos e indicadores de distribución de bienes y servicios	47
Tabla 7: Objetivos e indicadores para la gestión de riesgo.....	53
Tabla 8: Objetivos e indicadores del proceso de selección de clientes.....	61
Tabla 9: Objetivos e indicadores del proceso de adquisición de clientes	63
Tabla 10: Objetivos e indicadores típicos del proceso de retención de clientes.....	67
Tabla 11: Objetivos e indicadores del crecimiento de clientes.....	70
Tabla 12: Objetivos e indicadores del proceso de innovación de ideas y oportunidades	73
Tabla 13: Objetivos e indicadores del proceso de la cartera de I + D	77
Tabla 14: Objetivos e indicadores de diseño y desarrollo	84
Tabla 15: Objetivos e Indicadores de lanzamiento de productos	85
Tabla 16: Proyección de la población de Huancayo Metropolitano (Distritos de Huancayo, El Tambo y Chilca)	103
Tabla 17: Relación de instrumentos y técnicas de recolección de datos	105
Tabla 18: Composición de edades de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	107
Tabla 19: Género de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	108
Tabla 20: Consumo de café de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo)	108
Tabla 21: Cada cuanto tiempo consumen café los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	109
Tabla 22: Prioridad en la canasta familiar la compra de café de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	110
Tabla 23 Opinión sobre el sabor del Café hecho a base de cebada torrada de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).	111
Tabla 24: Opinión de la presentación de producto de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	112
Tabla 25: Percepción de la Marca de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	113
Tabla 26: Opinión sobre la información nutricional considerada en la etiqueta de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	114
Tabla 27: Composición de los participantes del focus group	116
Tabla 28: Degustación de Marca Ecco y Kimbo	117
Tabla 29: Momentos en el día que se consume una taza de Café de cebada.	117
Tabla 30: Preferencia de consumo Ecco y Kimbo.....	117
Tabla 31: Aceptación del producto respecto a la competencia.....	118
Tabla 32: Categorización del sabor.....	118
Tabla 33: Consideración de la textura (color) del producto	118

Tabla 34: Recomendación del Producto	119
Tabla 35: Calificación de características	119
Tabla 36: Matriz de análisis de la gestión operativa.....	120
Tabla 37: Matriz de análisis de la gestión con los clientes	121
Tabla 38: Matriz de análisis de la gestión de la innovación	121
Tabla 39: Matriz de análisis de la gestión de los entes regulatorios y sociales	122
Tabla 40: Matriz de evaluación de gestión operativa	124
Tabla 41: Matriz de evaluación de gestión con los clientes.....	125
Tabla 42: Matriz de evaluación de gestión de la innovación.....	126
Tabla 43: Matriz de evaluación de gestión de los entes regulatorios y sociales.....	128
Tabla 44: Consolidación de las Oportunidades de desarrollo.....	128
Tabla 45: Consolidación de las Oportunidades de mejora.....	130
Tabla 46: Consolidación de calificación de las dimensiones.....	131
Tabla 47: Escala de Análisis	131
Tabla 48: Resultado de subdimensiones de Gestión Operativa	132
Tabla 49: Resultado de subdimensiones de Gestión de los clientes	136
Tabla 50: Resultado de subdimensiones de Gestión de los procesos de innovación.....	137
Tabla 51: Resultado de subdimensiones de Gestión de los entes reguladores y sociales.....	138

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1: Diseño de la investigación	102
Grafico 2: Composición de encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	107
Grafico 3: Género de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	108
Grafico 4: Consumo de café de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	109
Grafico 5: Cada cuanto tiempo consumen café los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	110
Grafico 6: Prioridad en la canasta familiar la compra de café de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	111
Grafico 7: Opinión sobre el sabor del Café hecho a base de cebada torrada de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	112
Grafico 8: Opinión de la Presentación de producto de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	113
Grafico 9: Percepción de la Marca de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	114
Grafico 10: Opinión sobre la información nutricional considerada en la etiqueta de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).....	115
Grafico 11: Influencia positiva para la salud.	115

RESUMEN

La presente tuvo como objetivo general la determinación de los factores de éxito de la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017, por ello se ha realizado la discriminación de teorías para poder seleccionar los factores de éxito, para ello se utilizó la teoría de Kaplan y Norton, siendo el tipo de investigación básica, de un nivel de investigación descriptivo con un diseño descriptivo simple, que para poder recabar la información se utilizó como instrumento guía de focus group, cuestionario y una auditoria, logrando así determinar claramente la influencia de cada una de las dimensiones.

Asimismo, la población en la que nos enfocamos son posibles consumidores de edades que oscilan entre 18 a 65 años de Huancayo metropolitano (Huancayo metropolitano se encuentra compuesta por los pobladores de la zona urbana de los distritos de Huancayo, El Tambo y Chilca), teniendo como muestra a un total de 384 personas.

De los resultados se desprende que la gestión operativa se encuentra con una puntuación de 2.3, la gestión de clientes con una puntuación de 2.42, la gestión de los entes regulatorios y sociales con una puntuación de 2.9 eso significa, que todas las dimensiones son importantes en el desarrollo de la empresa en estudio, asimismo, el proceso de gestión de innovación tiene mayor impacto con 3.38 puntos, esto se refleja también en los resultados obtenidos en los instrumentos de introducción del nuevo producto y existe percepción muy apreciable en gusto y presentación del producto en el mercado a explotar.

Palabras claves: café, cebada, gestión operativa, proceso de innovación, gestión de clientes, procesos reguladores y sociales.

ABSTRACT

The present objective had as a general objective the determination of the success factors of the Agroexporting Company Ecoandino S.A.C. In the introduction of the coffee product based on roasted barley in Huancayo Metropolitano - 2017, for this reason, the theories have been discriminated in order to select the success factors, for this the Kaplan and Norton theory was used, being the type of research Basic, from a level of descriptive research with a simple descriptive design, to be able to gather information was used as a guide instrument of focus group, questionnaire and an audit, thus being able to clearly determine the influence of each of the dimensions.

Also, the population in which we focus are possible consumers of ages ranging from 18 to 65 years of metropolitan Huancayo (Metropolitan Huancayo is composed of the inhabitants of the urban area of the districts of Huancayo, El Tambo and Chilca), having as it shows a total of 384 people.

From the results it is clear that the operational management has a score of 2.3, the management of clients with a score of 2.42, the management of the regulatory and social entities with a score of 2.9 that means that all the dimensions are important in the development of the company in study, also, the process of management of innovation has greater impact with 3.38 points, this is also reflected in the results obtained in the introduction instruments of the new product and there is very appreciable perception in taste and presentation of the product in the market to explode.

Keywords: coffee, barley, operational management, innovation process, customer management, regulatory and social processes.

INTRODUCCIÓN

La cebada se produce principalmente en las desfavorables condiciones climáticas y de suelo del mundo con amplia adaptación, es versátil su utilidad, principalmente como alimentos y es una de las razones que permiten que la cebada se suelen plantar y cosechar a lo largo de los siglos. La cebada es cultivada en diversas regiones del mundo a partir de 330 m por debajo del nivel del mar cerca del Mar Muerto en el Oriente Medio hasta 4200 m en Altiplano y la Cordillera de los Andes en Bolivia. Por ello las empresas en la actualidad buscan productos que valoren mucho el impacto en la salud, tomando mucha importancia en lo orgánico, por ello la importancia de tener un café en base a cebada y más aún si este es instantáneo con el torrado del producto inicial, ya que existen segmentos específicos que gustan de ello. Asimismo, es la principal razón de generación de oportunidades de la agricultura con la finalidad de generar asociaciones que ayuden a la competitividad del sector.

La presente tesis se encuentra organizada en cuatro capítulos, que son: el planteamiento del problema, donde se considera la fundamentación del problema, enunciado del problema, los objetivos y las hipótesis a seguir; en el capítulo del marco referencial se encuentra contenida los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y los conceptos del investigador; el tercer capítulo contiene la metodología de la investigación, donde se considera el tipo, nivel y diseño de la investigación, asimismo la población , muestra e instrumentos de recabar información y por último capítulo se considera los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y su tratamiento.

Como objetivo general es determinar los factores de éxito de la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017, en base a la teoría de Kaplan y Norton que tiene como premisa la división del análisis en base a 4 dimensiones, que conllevan a encontrar los

factores de éxito y que se debe de tomar en cuenta para el éxito en el lanzamiento del producto de café en base a cebada torrada.

Cabe resaltar que desde el punto de vista teórico se justifica porque provee conocimientos y conceptos relacionados a la gestión de los factores críticos de éxito en la introducción al mercado de un producto relativamente nuevo, para el cuidado de la salud, en tal sentido la presente investigación está cimentando en las bases teóricas de Robert Kaplan y David Norton, ya que nos proporciona los conceptos, tipos, procesos de la determinación de los factores críticos de éxito basado en proceso de creación de valor que direccionen el desarrollo de las capacidades de la empresa en el desarrollo de nuevos productos para un mercado totalmente diferenciado.

El Autor

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

En el presente capítulo se da a conocer las características del planteamiento del problema, y su respectiva fundamentación y asimismo, los lineamientos generales de la investigación.

1.1. Fundamentación del Problema

El Presidente Ejecutivo de Sierra Exportadora Alfonso Velásquez expresa que el consumo de café en los países cafetaleros como Colombia y Brasil que la proporción per cápita por persona es de 5.6 kilos por año a diferencia que en Europa llega a 8 kilos. No obstante el consumo por persona en el Perú alcanza pequeñas cantidades de 650 gramos (0.650 Kg) al año.

Cabe considerar, por otra parte donde señala que el dispendio de café en el Perú debería triplicarse en los próximos dos años y alcanzar el consumo de los tres kilos, y de esa forma se estará consumiendo todo lo que se produce y como efectos consecuentes se creará mayor inversión, productividad, bienestar en las zonas productoras del café y de alguna manera mejorar los lugares de pobreza vinculados a la producción.

“El café en el Perú está conformado por 225,000 familias, que representa más de 400,000 hectáreas en 11 regiones que producen café. La producción de café ha tenido una caída en los últimos tres años, pero mientras tanto, se tiene que promover el consumo interno”, destacó.

Alfonso Velásquez con el objeto de impulsar el consumo del café peruano y estos son 12 cafés especiales ayudados a su expansión por Sierra Exportadora, sugiere la participación en el Perumin – 32 Convención Minera, evento que se realizará del 21 al 25 de setiembre en la ciudad de Arequipa.

El pasado 31 de julio se firmó un convenio de cooperación entre Sierra Exportadora, representada por Velásquez, y el presidente del Consejo Directivo del Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, José Antonio Samaniego Alcántara, y el Presidente del Comité Organizador Perumin – 32 convención minera, Roque Benavides.

“Se debe dar a conocer que en el Perú tenemos uno de los mejores cafés del mundo. Aprovechando la convocatoria del encuentro minero, queremos mostrar que la modernidad de la agricultura pueden convivir en las zonas donde hay intervención minera y ahí existe una gran tarea en conjunto”, afirmó.

Para exponer y degustar los cafés especiales asesorados por Sierra Exportadora, se instalarán islas en lugares adecuados de las instalaciones, accediendo durante el coffee break de la Perumin.

Por su parte, el presidente del Comité Organizador Perumin – 32 Convención Minera, Roque Benavides, menciona la consecuencia a este convenio donde se crea la oportunidad de mostrar al mundo no solo lo que se puede hacer en la minería, inclusive

las riquezas naturales que tiene el Perú, como el café, la quinua, y otros productos agropecuarios que ofrece la sierra.

“En esta convención podemos mostrar al mundo que en el Perú se produce uno de los mejores cafés del mundo. Podemos mostrar la maravilla del café peruano a 11,000 inscritos y más de 100,000 visitantes que vamos a tener en Arequipa y en la Universidad San Agustín. Además, es una magnífica oportunidad para demostrar que la minería y la agricultura pueden tener una hermandad y no estar confrontados”, precisó.

Dicho con palabras del presidente del Consejo Directivo del Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, José Antonio Samaniego, puntualiza que la firma de este acuerdo es el inicio de un nuevo camino, iniciativas bastante fuertes que pueden ser llevadas a niveles de mayor difusión y participación de la gente, tanto de las empresas mineras como de los pobladores y campesinos alrededor de las minas.

“Debemos trabajar armoniosamente con la agricultura y los demás sectores, respetando todos los derechos de las personas”, destacó. (Diario Gestión, 2015)

Sierra Exportadora con su importante labor espera elevar en los próximos tres años el consumo de café producido en el país de 5% a 15%, que en la actualidad llega a los 650 gramos per cápita.

Alfonso Velásquez expreso por otra parte que el 95% del grano de café sin descafeinar y sin tostar se exportan a 46 países –Alemania como principal mercado– con resultados de precios internacionales negativos y con esta evidencia se puede incentivar su consumo local.

"Debido a la sobreproducción en Brasil, Vietnam y Colombia, el precio del quintal de café en los últimos días ha sido en promedio de US\$111 cuando en marzo del 2014 era de US\$182; estamos hablando de una caída de 33% que afecta a los productores", explicó.

Como plantea Sierra Exportadora, ofrece y proporciona soporte técnico definitivo a los productores de café para que garanticen su calidad y puedan ingresar a la categoría de cafés especiales, con características de tipo orgánico y dentro de este marco identificar la denominación de origen y certificaciones de responsabilidad social y ambiental.

Para ello, entre otras acciones, promueve el seminario internacional "Gestión de calidad del café en el Perú: hacia una mejor calificación en tasa para el mercado europeo", organizado por la *Cooperativa Agraria de Servicios de Café Hemalu de los Bosques del Inka* (Coopchebi) y el Comité de Productores Agropecuarios Ecológicos Vida Natural (Copaevin). (Diario El Comercio, 2016)

La cebada es uno de los cereales más importantes del mundo. Es ampliamente cultivada de cereales y ocupa el cuarto entre diez plantas de cultivo en el mundo. La cebada era cultivada y utilizada principalmente para el suministro de alimentos para el ser humano en el siglo pasado, pero hoy en día significativamente ha aumentado para productos de malta y alimentos para consumo humano. Además, la cebada es muy conocida como un modelo de cultivo para el fitomejoramiento metodológico, citogenética, genética, patología, virología y biotecnología estudios (Hockett y 1985; Hogberg Nilan, 1987).

La cebada se produce principalmente en las desfavorables condiciones climáticas y de suelo del mundo. Amplia adaptación a estas condiciones mencionadas

anteriormente, de versátil utilidad principalmente para alimentos y la superioridad de la malta y la cerveza como materia prima de la industria son las principales razones que permiten que la cebada se suelen plantar y cosechar a lo largo de los siglos. La cebada es cultivada en diversas regiones del mundo a partir de 330 m por debajo del nivel del mar cerca del Mar Muerto en el Oriente Medio hasta 4200 m en Altiplano y la Cordillera de los Andes en Bolivia.

El Oriente Medio compuesto por Turquía, Irán, Irak y Líbano ha sido reportada como zona de cultivo original y lo más probable es que el origen de la cebada, el más antiguo de los cultivos de cereales (Harlan, 1979). Según las excavaciones, la cebada fue domesticada en el valle del río Nilo de Egipto hace al menos 17.000 años (Wendorf et al., 1979). (Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y agricultura, 2004)

La cebada tostada es simplemente grano de cebada tostado. Se diferencia de la malta porque no ha sido malteado, es decir, no se ha dejado que empiece a germinar antes de secarlo y tostarlo. Su consumo aporta varios beneficios para la salud.

El café de cebada tostada, se obtiene a partir de las semillas de cebada tostada o casco sin pelar, para Japón y Corea es una bebida de primera necesidad, sirviéndose caliente y fría, con su sabor similar a la del café, sin contenido de cafeína con un sabor menos amargo y mucho más suave, transformándolo en un similar natural del café.

En Japon la cebada tostada es conocido como La Mugicha y en Corea como Boricha donde tiene su uso por sus propiedades terapéuticas. Su dispendio esta disponible en granos sueltos, bolsita de té o bebida preparadas. Su consumo tradicional se usa para desintoxicar, mejorar la digestión, para las infecciones del tracto urinario y

entre otras aplicaciones. No hay investigaciones científicas que proporcionan resultados de las propiedades beneficiosas para la salud.

La empresa Agroexportadora Ecoandino SAC, tiene como finalidad de exportar productos diferenciados que ayuden al desarrollo de la región y del país, por ello, la empresa en estudio define su integración a la sociedad bajo la premisa de construir la empresa bajo la premisa de cuidado de la salud.

Además, Los Andes y la Amazonía peruana tradicionalmente ha favorecido al mundo con excelentes alimentos y plantas medicinales, es por esto que somos una empresa peruana que siguiendo esa práctica y dentro del sistema orgánico, nos hemos dedicado al cultivo, procesamiento y comercialización de superalimentos ancestrales de la biodiversidad andina y amazónica desde 1998. Desarrollamos nuestras acciones agrícolas y de procesos en diferentes pisos ecológicos de la región central del Perú, de ahí que trabajamos vinculados con pequeños productores agrícolas, quienes mantienen los cultivos hereditarios y es importante que consideran que este trabajo es fuente principal de sus ingresos, al mismo tiempo forman la base del sistema alimentario tradicional. La integración contiene asesoramiento técnico, capacitación, apoyo financiero para la mejora de sus actividades agrícolas orgánicas y la promoción de la educación y salud. Estamos comprometidos y convencidos con las nociones del Biocomercio, Comercio Justo, Desarrollo Sostenible y Conservación del Medio Ambiente.

a) Direccionamiento Estratégico

Visión: Liderar la agroindustria de superalimentos orgánicos andinos y amazónicos en el mercado nacional e internacional, mediante la innovación permanente de nuestras actividades.

Misión: Cultivar, transformar y comercializar superalimentos a base de materias primas Andinas y Amazónicas cumpliendo con las más exigentes certificaciones mundiales comprometidos con el desarrollo socio económico de las áreas rurales y la conservación de nuestra biodiversidad. De esta manera contribuir a mejorar la calidad de vida de los diferentes participantes en nuestra cadena de valor.

b) Equipo Ecoandino

Es relevante mencionar que el personal cumple los perfiles de los puestos de trabajo con las competencias calificadas y experimentadas en los campos de agroindustria orgánica, administración empresarial, procesamiento de alimentos, comercialización y distribución en los diferentes regiones del país. El personal tiene conceptualizado los principios y objetivos de Ecoandino para cumplirlos. Cada colaborador está involucrado y comprometido con el desarrollo del país y específicamente con el desarrollo rural mediante el emprendimiento y promoción agroindustriales de los cultivos ancestrales y tradicionales que tendrán efectos de mejorar la calidad y el estilo de vida de la población vinculada en la cadena de valor de nuestra agroindustria.

c) Sistema de Producción

En nuestra moderna Planta de Procesamiento de Alimentos Orgánicos desarrollamos y producimos superalimentos de mayor valor agregado. Contamos con las más avanzadas máquinas para elaborar producto de alta calidad con las mejores certificaciones de Buenas Prácticas Manufactureras (BPM) del Sistema HACCP y Certificación ISO. Nuestras máquinas para el procesamiento de los alimentos han sido diseñadas y fabricadas con características técnicas

especialmente para nosotros y de esta manera poder procesar adecuadamente los superalimentos que comercializamos.

d) Zonas de Abastecimiento y Calidad

Muchos de nuestros asociados agrícolas estratégicos están ubicados en diferentes pisos ecológicos, específicamente en la región central del Perú; por la dimensión de su producción estos asociados productores agrícolas desarrollan y conservan sus cultivos con identificaciones ancestrales, los ingresos logrados por la producción es la fuente principal económica de su familia. Los principales abastecedores son Oxapampa, Junín, Satipo, Pampas, Huanta, Concepción, Jauja y Huánuco. Considerando que además de ayudar con el desarrollo de nuestros asociados, generamos el primer interés de la calidad de nuestros productos asesorando desde el cultivo hasta la cosecha ya que esto es nuestra materia prima.

e) Calidad y Tradición

Ecoandino produce y comercializa productos de alta calidad de forma oportuna y eficiente con el fin de satisfacer absolutamente las necesidades y cumplir las expectativas de sus clientes sobre la generación de un sistema de gestión y control de calidad. Asimismo de promover la constante innovación y desarrollo de nuevos productos. Todo lote de producción es sometido a análisis microbiológicos y fitoquímicos que garantizan la calidad y cumplimiento de las normas nacionales e internacionales. Ecoandino, por sus precios competitivos y calidad de los mismos, se mantiene en el Perú como el mayor exportador de productos orgánicos de la más alta calidad asegurando el 100% de su pureza e inocuidad.

f) Investigación y Desarrollo

Empezamos con la investigación y el desarrollo internamente liderado por las Áreas de Gestión de Calidad e Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos. El Área de Operaciones se encarga de desarrollar agrónomicamente los cultivos propios y el de los asociados, así como actividades de post-cosecha. Periódicamente llevamos a cabo investigaciones y experimentos con las prestigiosas universidades nacionales y extranjeras. De esta manera la empresa concursa por fondos no retornables del Estado Peruano y establece un fondo especial para este fin.

La empresa agroexportadora Ecoandino SAC, se encuentra en constante gestión de la innovación en sus productos que están ligados en el cuidado de la salud, por ello el gran interés de la utilización de la cebada dentro de la gestión de la alimentación sana de la población, el mismo que dinamizaría la adquisición de los pequeños productores de cebada de la región y mejorar el statu quo en el consumo de café alternativo, ya que la empresa cuenta con la maquinaria y equipamiento necesario que no involucraría la generación de mayor costo, por ello la presente investigación se direcciona en analizar las potencialidades de incluir el producto de café a base de la cebada torrada para el mercado.

1.2. Formulación del Problema**1.2.1. Problema General**

¿Cuáles son los factores de éxito de la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. para la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿Cuáles son los factores de éxito en el proceso de gestión operativa en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017?
- b. ¿Cuáles son los factores de éxito en el proceso de gestión de clientes en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017?
- c. ¿Cuáles son los factores de éxito en el proceso de innovación en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017?
- d. ¿Cuáles son los factores de éxito en los procesos reguladores y sociales en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar los factores de éxito de la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Analizar y definir los factores de éxito en el proceso de gestión operativa en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017.
- b. Analizar y definir los factores de éxito en el proceso de gestión de clientes en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017.
- c. Analizar y definir los factores de éxito en el proceso de innovación en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017.
- d. Analizar y definir los factores de éxito en los procesos reguladores y sociales en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017.

1.4. Hipótesis de la investigación

1.4.1. Hipótesis General

Los factores de éxito de la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C en la introducción del producto café a base de cebada torrada son: procesos de gestión operativa, proceso de gestión de clientes, proceso de innovación y procesos con entes reguladores y sociales en Huancayo Metropolitano -2017.

1.4.2. Hipótesis Específicas

- a. Los factores de éxito en el proceso de gestión operativa en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017 son: Desarrollo

y relación con los proveedores, Producción de bienes y servicios, distribución de productos y gestión de riesgos.

- b. Los factores de éxito en el proceso de gestión de clientes en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017, son: selección de clientes, adquisición de clientes, retención de clientes, relacionamiento con los clientes.
- c. Los factores de éxito en el proceso de innovación en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017 son: Oportunidades de nuevos productos, cartera de investigación y desarrollo, diseño de productos y lanzamiento de productos.
- d. Los factores de éxito en los procesos reguladores y sociales en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017, son: Cuidado del medio ambiente, salud y seguridad, prácticas de empleo e inversión en la comunidad.

1.5. Operacionalización de variables

Tabla 1:
Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Factores de éxito para la introducción al mercado del café a base de cebada torrada	Gestión de procesos operativos	Desarrollo y relaciones con proveedores	# de proveedores nuevos	Cuantitativa
		Producción de bienes y servicios	# de productos en cartera	Cuantitativa
		Distribución de Productos	Capacidad de distribución	Cuantitativa
		Gestión de riesgos	Nivel de riesgos en producción y distribución	Cuantitativa
	Gestión de procesos con los clientes	Selección de clientes	# de segmentos del mercado	Cuantitativa
		Adquisición de clientes	# clientes nuevos	Cuantitativa
		Retención de clientes	# de clientes constantes	Cuantitativa
		Relaciones con los clientes	# de reclamos y devoluciones	Cuantitativa
	Gestión de procesos de innovación	Oportunidades de nuevos productos	# de productos nuevos	Cuantitativa
		Cartera de investigación y desarrollo	# de productos en desarrollo	Cuantitativa
		Diseño de nuevos productos	# de productos con diseño	Cuantitativa
		Lanzamiento de nuevos productos	# de productos en lanzamiento al mercado	Cuantitativa
	Gestión de procesos con entes reguladores y sociales	Cuidado del medio ambiente	# de proyectos de reutilización de recursos	Cuantitativa
		Salud y seguridad	# de actividades de Salud y seguridad en el trabajo	Cuantitativa
		Prácticas de empleo	# de convenios con instituciones de educación superior	Cuantitativa
		Inversiones en la comunidad	# de proyectos con financiamiento a la comunidad	Cuantitativa

Fuente: Elaboración propia

1.6. Justificación de la Investigación

1.6.1. Justificación Teórica

Es prescindible mencionar que desde el punto de vista teórico se justifica porque provee conocimientos y conceptos relacionados a la gestión de los factores críticos de éxito en la introducción al mercado de un producto relativamente nuevo, para el cuidado de la salud.

En tal sentido, es prescindible mencionar que la presente investigación está cimentando en las bases teóricas de Robert Kaplan y David Norton, ya que nos proporciona los conceptos, tipos, procesos de la determinación de los factores críticos de éxito basado en proceso de creación de valor que direccionen el desarrollo de las capacidades de la empresa en el desarrollo de nuevos productos para un mercado totalmente diferenciado.

1.6.2. Justificación Práctica

Desde la perspectiva práctica da a conocer a los directivos de la empresa la idea general, de cómo se viene desarrollando los procesos de introducción de nuevos productos en el marco de la creación de valor en las organizaciones, desde los procesos de gestión de clientes, gestión operativa, proceso de innovación y análisis de los procesos regulatorios y sociales; ya que éstos se encuentran directamente relacionados en la gestión empresarial. Asimismo la presente investigación proporcionara conocimientos teóricos, necesarios sobre los factores críticos de éxito desde la perspectiva administrativa.

1.6.3. Justificación Metodológica

La siguiente investigación por su naturaleza es pura según Zorrilla, ya que está basada en principios y leyes, asimismo por su diseño es no experimental según Hernández et., ya que no se realiza ninguna manipulación deliberada de variables, por otro lado por el tiempo es transeccional según Hernández et., pues solo se recolectan datos e un solo momento, en un tiempo único. En cuanto al nivel de investigación es descriptivo según Hernández et.,

pues solo se busca observar y describir los fenómenos en su estado natural, sin ninguna manipulación

1.7. Delimitación de la Investigación

La presente investigación se encuentra delimitado entorno a la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C., ya que la empresa es una organización con presencia en el sector agroexportador por más de 10 años en el mercado, y es una gran oportunidad para mostrar sus procesos relacionados a la introducción de nuevos productos que se encuentran relacionados a la gestión de nuevos productos y el cuidado de la salud.

Asimismo, se encuentra delimitada espacialmente a Huancayo metropolitano, el mismo que se encuentra constituida por los distritos de El Tambo, Huancayo y Chilca, solo los pobladores del área urbana.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

El presente capítulo se muestra los antecedentes de la investigación respecto a la problemática identificada, las cuales están sustentadas por medio de tesis anteriores y artículos científicos que involucran el tema de investigación. Por otro lado, se muestra las bases teóricas respecto a la variable identificada y sus respectivas dimensiones teniendo como base libros. Finalmente se muestra la definición de términos donde se muestra conceptualizaciones de autoría propia

2.1. Antecedentes de la Investigación

Pólito (1999). *Factores Críticos de éxito en Implementaciones de Sistemas ERP en el área Metropolitana de Monterrey*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey – México. El presente trabajo se dedicó a investigar cómo es que los FCE están siendo utilizados en las implementaciones de sistemas ERP y cuál es la posición estratégica que pretenden lograr con la implementación de un sistema ERP. Para esto se definieron siete áreas de FCE importantes para lograr una implementación

exitosa, estas son, percepción del ERP, administración del cambio, transferencia del conocimiento, planeación y metodología, equipo transformador, administración de la configuración y tecnología. Estas áreas de FCE abarcan las estrategias a lograr con un sistema ERP, la administración del proyecto de configuración del ERP y la utilización del sistema en modo productivo. Las respuestas presentadas reflejan razones para concluir que los FCE de la implementación no contemplan una alineación con la estrategia de la empresa. Los FCE utilizados en la implementación están enfocados principalmente a la administración del proyecto de configuración de software. Los FCE como, percepción del ERP, administración del cambio y transferencia del conocimiento, son áreas de oportunidad en la implementación de un sistema ERP. Las empresas implementan un sistema ERP principalmente con el objetivo de mejorar sus procesos operativos y de control. Y existe una diferencia en expectativas de lo que el cliente cree obtener con su sistema ERP y lo que los consultores y desarrolladores (vendedores) creen ofrecer con el sistema. Para lo anterior se sugiere una guía donde se unan las metodologías de implementación de los sistemas ERP y la metodología de los FCE con el objetivo de mejorar en las áreas de oportunidad mencionadas anteriormente.

Reyes (2003). *Factores Críticos de éxito en la Implementación de Estrategias de CRM en Empresas de Noreste de México*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey – México. El autor explica la importancia de los clientes es más apreciada por las organizaciones cada vez más por las organizaciones debido a la alta competitividad actual. Dentro de los pasos propuestos, existen factores críticos de éxito cuya aplicación en diferentes etapas del proyecto de implementación, permiten acercar la estrategia a las metas propuestas. En base a una exploración cualitativa en casos de éxito en empresas del Noreste de México, esta tesis propone un conjunto de cinco factores críticos de éxito para la implementación de CRT. Estos

factores son: (i) El Factor Humano, (ii) La definición clara de los objetivos y metas de la iniciativa, (iii) La definición de los procesos que cambian la organización, (iv) Las tecnologías de Información, (v) El proceso de la implementación.

Neira (2015). *Estudio sobre los factores internos y externos que inciden en el éxito y fracaso de los emprendimientos en la ciudad de Cuenca, estudio aplicado en pymes*. Universidad de Azuay. Cuenca – Ecuador. El autor en la presente investigación describe y ha analizado los factores que inician en la creación de pequeñas y medianas empresas (pymes), generados por emprendimientos que han logrado sostenibilidad en el tiempo. A lo largo de las entrevistas realizadas se expresaron una gran variedad de opiniones con respecto a la falta de apoyo financiero. Al mismo tiempo se aplicaron escalas para identificar estrategias y factores que influyen en el negocio. Los representantes de las pymes como miembros de la sociedad sin lineamientos técnicos han logrado permanecer con su emprendimiento al utilizar de forma empírica habilidades de diferenciación. La perseverancia y la generación de confianza resultaron las variables de éxito más mencionadas.

Treviño (2010). *Análisis de Factores de éxito en el Desarrollo de Proyectos de Business Intelligence*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey – México. La tesis argumenta como objetivo, determinar los factores que intervienen en el éxito del desarrollo de un proyecto de Business Intelligence (BI), así como analizar y clasificar dichos factores de tal forma que sea más sencilla su interpretación. Se inicia con la revisión de la literatura y bibliográfica para identificar lo propuesto por distintos autores. Para incrementar la fiabilidad de la medición se propuso el diseño de una herramienta de investigación que permitiera comprobar la validez de cada factor de éxito de BI en el contexto de las empresas del área

metropolitana de Monterrey. El instrumento de investigación se aplicó a una muestra de 17 profesionales de Tecnologías de Información (TI) con experiencia en implementación de proyectos de BI en empresas del área metropolitana de Monterrey. De los resultados obtenidos se concluyó que es posible utilizar todos los factores identificados en la literatura para desarrollar un proyecto de BI exitoso. Dichos factores impactan en la implementación de este tipo de proyectos en las empresas del área metropolitana de Monterrey.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Cebada y propiedades

Cebada (*Hordeum vulgare*) es uno de los cultivos de cereales más importantes del mundo. Se cultiva ampliamente cuarto cereales y entre las diez plantas de cultivo en el mundo. La cebada se cultiva principalmente y se utiliza para el suministro de alimentos para consumo humano en el siglo pasado, pero hoy en día se cultiva de manera significativa como alimento para animales, productos de malta y la alimentación humana, respectivamente. Además, la cebada es muy bien conocido como un cultivo de modelo para la metodología de cultivo de plantas, la genética, citogenética, patología, virología y los estudios de biotecnología (Hockett y Nilan 1985; Hogberg, 1987). (Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y agricultura, 2004) (pág. 7).

La cebada se produce principalmente en las condiciones climáticas y edáficas desfavorables del mundo. Amplia adaptación a estas condiciones mencionadas anteriormente, versátil utilidad principalmente a la alimentación animal y la comida y la superioridad de la malta y la industria de la cerveza

como materia prima son las principales razones que permiten cebada que se cultiva comúnmente planta de cultivo durante siglos. La creciente fértil del Medio Oriente que consiste en Turquía, Irán, Irak y el Líbano ha sido reportado como área original del cultivo y el origen más probable de la cebada, el cultivo más antiguo de los cereales (Harlan, 1979). De acuerdo con las excavaciones, la cebada se domesticado en el valle del río Nilo de Egipto hace al menos 17,000 años (Wendorf et al., 1979). (Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y agricultura, 2004) (pág. 10).

La cebada se cultiva en unos 70 millones de hectáreas en el mundo. La producción mundial es de 160 millones de toneladas. los países en desarrollo representan alrededor del 18% (26 millones de toneladas) de la producción total de la cebada y el 25% (18,5 millones de hectáreas) de la superficie total cultivada en el mundo. Grano de cebada se utiliza sobre todo como alimento para animales, malta, y alimentos para el consumo humano. La malta es el segundo mayor uso de la cebada. Los agricultores también utilizan la paja de cebada como alimento para animales en Asia Occidental, África del Norte, Etiopía, Eritrea, Yemen, la región de los Andes y Asia Oriental. (Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y agricultura, 2004) (pág. 18)

Cebada domina otros granos en algunos países en desarrollo que tienen climas áridos y semiáridos en los que es el único cereal y único recurso alimento básico. Es el cuarto cereal más importante del mundo después del trigo, el maíz y el arroz. La cebada se cultiva en el Tíbet, Nepal, Etiopía, y los Andes en laderas de montaña, sólo es posible de cultivos alimentados con lluvia en el norte de África, Oriente Medio, Afganistán, Pakistán, Eritrea y el

Yemen. Incluso en los países más desarrollados, también es especie muy importante no sólo para la alimentación animal, sino también para el malteado y la exportación. Las operaciones de calidad de los cultivos y post cosecha son muy importantes para la nutrición humana en zonas secas, en el desarrollo económico y la otra parte ingresos de los agricultores de las zonas más húmedas.

En los países en desarrollo, los agricultores son en su mayoría demasiado pobres para pagar cualquier pérdida de producción. En general, la cebada es más productivo y su rendimiento es más estable frente a la variación estacional que el trigo y la mayoría de otros granos pequeños. Por lo tanto, los agricultores pobres tienden a preferir la producción de cebada. Sucesivas temporadas de producción pobres conduce a los agricultores en particular los de pobres para reemplazar el trigo con la cebada por las razones antes mencionadas. En años secos, harina de cebada se utiliza principalmente para la fabricación de pan o se añade a la harina de trigo para hacer pan (Oluç, 1946).

La cosecha de cebada se considera como una especie de garantía contra el rendimiento o el fracaso de los cultivos riesgos muy bajos.

Debido al hecho de que la cosecha de cebada se utiliza para la alimentación animal, así como la nutrición humana, la mala producción y cualquier tipo de pérdida después de la cosecha afecta negativamente a la producción de ganado de los agricultores y en consecuencia las condiciones socioeconómicas.

La producción de cultivos y protegerlos hasta su consumo ha sido la mayor preocupación de la humanidad desde el inicio de la agricultura. El almacenamiento es una operación intermedia esencial en la distribución de los alimentos que se mueve cultivos del productor al procesador de alimentos y desde el procesador hasta el consumidor. Se equilibra las fluctuaciones cuantitativas derivados del desequilibrio de la oferta y la demanda. El hambre hoy puede ser peligro la vida de cerca de 800 millones de personas en el mundo en desarrollo, con aproximadamente el 60% de ellos viven en Asia. Las personas pueden sufrir de escasez de alimentos o desnutrición en gran medida, sobre todo en los países más pobres, donde la producción agrícola no es nunca un superávit, donde se carece de instalaciones para el almacenamiento, y en regiones sujetas a las fluctuaciones climáticas extremas de un año a otro (Navarro, 1997).

Mientras que los sistemas de producción post-cosecha y las pérdidas posteriores a la cosecha son en gran parte controlados por el mercado impone condiciones políticas y económicas en los países desarrollados, los factores ecológicos desempeñan un papel más decisivo en los sistemas y las pérdidas en el mundo en desarrollo. En los países desarrollados los aspectos cualitativos de las pérdidas de alimentos son de mayor importancia que las cuantitativas. En estos países, los granos de cereales se almacenan en grandes instalaciones de almacenamiento centralizados o en las explotaciones agrícolas a granel. En estas condiciones las pérdidas cuantitativas son por lo general en niveles bajos y, por tanto, una mayor reducción de la pérdida no es rentable. Las pérdidas de origen biológico, tales como grano o respiración insecto, o secado limitado debido a la aireación del grano en el almacenamiento son comunes. Estas

pérdidas sobre una base anual son por lo general menos de 1%. Los países en desarrollo se caracterizan por la agricultura a pequeña escala donde las deficiencias en los métodos de manipulación y almacenamiento, y las condiciones climáticas muy a menudo cálidas y húmedas promueven un rápido deterioro de los productos alimenticios almacenados. En los países en desarrollo la mayor parte de los cereales y las legumbres (a veces hasta el 80% de la producción nacional) se mantiene en las granjas para el consumo doméstico. Poscosecha pérdidas en granos alimenticios en los países en desarrollo se han estimado de manera conservadora durante la década de 1980 como un 10-15% por el Programa Especial de Acción de la FAO para la prevención de pérdidas de alimentos. Sin embargo, las pérdidas reales pueden ser mayores en ciertas áreas, dependiendo de los tipos y condiciones de almacenamiento. Por ejemplo, las pérdidas de maíz debido solamente a los insectos en tiendas de agricultores en Nigeria, Swazilandia y Kenya, se estimaron a estar en el orden de 6-10% (Navarro, 1997). (Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y agricultura, 2004) (pág. 35-37).

Tabla 2:
Información nutricional de la Cebada

Calorías	354
Grasas totales	2.3 gramos
Ácidos grasos saturados	0.5 gramos
Ácidos grasos poliinsaturados	1.1 gramos
Ácidos grasos monoinsaturados	0.3 gramos
Colesterol	0 mg.
Sodio	12 mg.
Potasio	452 mg.
Hidratos de carbono	73 gramos
Fibra alimentaria	17 gramos
Azúcares	8 gramos
Proteínas	12 gramos

Fuente: Extraído de Operaciones Postcosecha – ONU para la alimentación (2004).

Tabla 3:
Composición nutricional de la Cebada (aporte vitamínico)

Vitamina A	22 IU
Calcio	33 mg
Vitamina D	0 IU
Vitamina B12	0 µg
Vitamina C	0 mg
Hierro	3.6 mg
Vitamina B6	0.3 mg
Magnesio	133 mg

Fuente: Extraído de Operaciones Postcosecha – ONU para la alimentación (2004).

Propiedades benéficas del café de cebada

- *Antibacterial:* El té de cebada tostada interfiere con la infiltración de estreptococos orales. Unos investigadores italianos expusieron cuentas de cerámica pre-tratadas simulando el esmalte dental a las bacterias del té en varias combinaciones, descubriendo que el té inhibía la adhesión y la colonización bacteriana. Los investigadores notaron que un químico conocido por sus propiedades anti-adhesivas estaba ausente en el té cuya cebada no había sido tostada.
- *Antioxidante:* El té de cebada tiene particularidades antioxidantes, indica la edición de diciembre del 2004 de Biociencia, Biotecnología y Bioquímica. Un equipo de investigadores japoneses de la Universidad de Shizuoka analizó los componentes químicos del té de cebada y sus efectos en el peroxinitrito. Una de las cuestiones de este oxidante inestable puede llevar a la muerte de las células y complicaciones de salud incluyendo enfermedades cardiovasculares, inflamatorias y neurodegenerativas, explica el sitio web nature.com. Por otro lado, los investigadores que adoptan esta perspectiva

incluyen la presencia de 10 químicos en el té de cebada que son capaces de destruir y barrer con el peroxinitrito.

- *Propiedades anticoagulantes:* El té de cebada mejora la fluidez de la sangre, de acuerdo con la edición de abril del 2002 del Diario de Ciencia Nutricional y Vitaminología. El alto nivel de viscosidad puede conducir al empeoramiento de la circulación sanguínea y los trastornos de salud relacionados con este. Unos investigadores japoneses trabajando para la Compañía Kagome encontraron que la fluidez de la sangre aumenta en proporción directa con la presencia de alquilpirazina, una sustancia que le da sabor al té. (Soria, 2016)

La cebada ya se consumía en Mesopotamia y en Egipto, y se encargaba mezclar con hinojo para mejorar la leche de las madres lactantes, como diurético y para aliviar los malestares de garganta. La cebada fermentada es lo que es conocida como malta y se puede usar para digestiones pesadas que tienen las personas.

a) Información nutricional de la cebada:

- Alcaloides, fibra y clorofila.
- Vitaminas: A, C, E, K y complejo B.
- Minerales: calcio, cobre, fósforo, potasio, magnesio, selenio, sodio y zinc.
- Aminoácidos.
- Ácidos grasos esenciales.
- Flavonoides y enzimas.

b) Propiedades de la cebada

- Sube la tensión arterial, por lo que es ideal para las personas hipotensas.
- Beneficia a quienes sufren enfermedades cardiovasculares.
- Alivia el cansancio y la fatiga.
- Mantiene la salud de dientes y huesos.
- Es diurética.
- Mejora las digestiones.
- Alcaliniza el organismo.
- Es antiinflamatoria.
- Previene o mejora el estreñimiento.
- Protege el sistema nervioso.
- Aumenta la producción de leche en madres lactantes.
- Alivia el síndrome premenstrual.
- Fortalece el sistema inmune.
- Es depurativa.

c) Precauciones y contraindicaciones de la cebada

- Las personas hipertensas no es conveniente que consuman cebada con asiduidad.
- Contiene gluten, por lo que los celíacos deben abstenerse de tomarla.
- En algunas personas puede provocar náuseas o vómitos. (Beatriz Moragues, 2014)

2.2.2. Procesos de creación de Valor

Los procesos de creación de valor, se encuentran enmarcadas en mejorar de manera continua y detectar factores críticos de éxito basado en definición de procesos: (i) proceso de gestión operativa (ii) proceso de gestión de clientes (iii) proceso de innovación (iv) procesos reguladores y sociales.

2.2.2.1. Procesos de gestión operativa

Los procesos operativos producen y entregan bienes y servicios a los clientes. Durante una época del siglo XX, muchos estudiosos y empresa creían que la gestión de operaciones era el componente más importante de la estrategia de cualquier empresa. Inspiradas por los destacados resultados obtenidos por los fabricantes japoneses en los sectores de transportes, electrónica y óptica casi todas las empresas asignaron una alta prioridad a rediseñar, reestructurar y mejorar continuamente sus principales procesos operativos. Muchas consiguieron drásticas mejoras de la calidad, costo y la capacidad de reacción de los procesos de fabricación y entrega de servicios. Aunque la excelencia operativa sola no es la base de una estrategia sostenible, la gestión de operaciones sigue siendo una prioridad para todas las empresas. Sin operaciones excelentes, a las empresas les resulta difícil ejecutar estrategias, incluso estrategias que no dependan de tener la estructura de costo más baja del sector. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 95)

La gestión de operaciones se puede englobar hasta cuatro procesos importantes que se pasa a detallar:

a) Desarrollar y sostener relaciones con proveedores

Las empresas, como Toyota y Wal – Mart, por ejemplo, dependen de sus proveedores para producir bienes de alta calidad con rapidez y entregarlos convenientemente en su punto de uso. Estas empresas cuentan con destacadas ventajas competitivas proporcionadas por sus redes de excelentes relaciones con proveedores.

Un objetivo de unas eficaces relaciones con proveedores es rebajar el “costo de propiedad” total. Este objetivo representa el costo total de adquirir bienes, materiales y servicios. Además del precio de compra, las empresas tienen otros costos al realizar las siguientes actividades al adquirir bienes:

- Realizar con adaptaciones a diseños e ingeniería para establecer especificaciones de los materiales.
- Hacer requerimiento de materiales
- Recepcionar materiales
- Reconocer materiales
- Devolver materiales
- Trasladar materiales
- Acopiar materiales
- Apartar materiales obsoletos
- Rechazar y restaurar productos debido a materiales defectuosos (no detectados)
- Retrasar la producción debido a entregas fuera de plazo.

- Apresurar la expedición de materiales con el fin de evitar suspensiones debidas a entregas tardías.
- Pagar los materiales

Los principales proveedores son los de bajo costo, no solo los de bajo precio. El precio de compra es solo un componente del costo total de adquirir materiales, el costo total de propiedad de adquirir capitales o productos de un proveedor individual incluye el precio de compra más el costo de realizar todas las actividades relacionadas más arriba con respecto a los elementos comprados a ese proveedor. Los costos basados en la actividad permiten a la empresa asignar costos agregados de provisión a las actividades relacionadas y luego llevar esos costos por actividad a los bienes y servicios adquiridos a proveedores individuales.

Para rebajar los costos de adquirir productos, las empresas se esfuerzan por encontrar proveedores que acepten pedidos electrónicos y que entregan productos sin defectos, justo a tiempo, que no requieren inspección, directamente al proceso de fabricación o punto de uso. Además, los proveedores que ofrecen costos bajos no emiten facturas y aceptan el pago electrónico automático.

Algunas empresas han eliminado la función de compra directa para determinados elementos. Los proveedores con nuevas estrategias realizan desplazamientos de sus empleados a las instalaciones de la empresa para proponer sus productos y

gestionar los pedidos, cumpliendo el flujo de materiales que entran (incluyendo cualquier almacenamiento local) antes de entregar los materiales al proceso de producción de la empresa según sea necesario.

De la misma forma los objetivos de los proveedores, más allá de minimizar costos, están relacionados con la oportunidad generar calidad de atención al cliente, calidad de los bienes y servicios proporcionados. Muchas empresas agregan sus costos de proveedores, tiempo y calidad en una medida general de cuadro de mando que engloba a todos los proveedores. Por ejemplo, Visteon mantiene una página web en la que los proveedores pueden consultar continuamente la calificación que la empresa les da en cuanto a entregas y calidad de actuación.

En los últimos años muchas empresas han contratado externamente funciones que no forman parte del núcleo central, como tecnología de la información, telecomunicaciones, procesos de servicios financieros o la producción de bienes y servicios maduros. Esa contratación externa le permite a la empresa agrupar sus recursos y tiempo dedicado a la gestión en los procesos que proporcionan diferenciación, exclusividad y ventaja competitiva. Cuando la contratación externa amplía forma parte de la estrategia de la empresa, destacar el rendimiento (costo, calidad y tiempo de respuesta) de los

servicios contratados externamente representa un importante objetivo estratégico para la gestión de operaciones.

Algunas empresas dependen de sus proveedores en cuanto a innovación y diseño de productos, liberando así recursos internos de ingeniería para el desarrollo avanzado de productos y la integración de sistemas. Otras combinan los productos y servicios de sus proveedores con los propios para mejorar la proposición de valor ofrecida a los clientes. Por ejemplo, empresas de servicios financieros se asocian con sus proveedores para dar a los clientes una única fuente en la que encontrar una amplia gama de productos financieros. En estas situaciones, la gestión de las relaciones con proveedores incluiría objetivos de innovación de proveedores o la provisión de servicios de valor añadido directamente a los clientes de la empresa.

Cuando quedan establecidas las relaciones con los proveedores, las empresas se esfuerzan por rebajar el costo y el tiempo requerido para adquirir materiales a sus proveedores y por eliminar errores. Los inductores de las compras eficientes incluyen el porcentaje de transacciones de compras realizadas electrónicamente y el porcentaje de transacciones realizadas sobre una base descentralizada, por ejemplo, usando una tarjeta de crédito con límite especificado, en lugar de a través de órdenes de compra aprobadas centralmente. Las empresas pueden medir explícitamente el costo de llevar a cabo el proceso de compra con

indicadores como el costo (basado en la actividad) por orden de compra y los costos de compra como porcentaje de las compras totales. El tiempo requerido para comprar se mide por el tiempo transcurrido desde que se solicita un determinado elemento hasta que ese elemento se entrega y está listo para su uso. Por supuesto, para las empresas que han vinculado sus operaciones a los proveedores, la reposición puede ser continua ya que los proveedores pueden hacer un seguimiento electrónico de los pedidos y enviarlos sin requerir una orden de compra explícita. La calidad del proceso de compra se puede medir por el porcentaje de pedidos que llega con el volumen correcto y la combinación de elementos adecuada en el momento oportuno. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 98-101)

Tabla 4:
Objetivos e indicadores de la gestión de proveedores

Objetivos	Indicadores
Rebajar el costo de propiedad	Costo establecido en la acción de adquirir materiales y servicios (incluye costo de hacer pedidos, recibir, inspeccionar, almacenar y hacer frente a defectos). Costo de adquisición como porcentaje del precio total de compra. Porcentaje de compras hechas electrónicamente (EDI o Internet). Categorización de proveedores: calidad, entrega, costo.
Lograr asistencia de proveedores justo a tiempo	Tiempo de espera desde pedido admisión. Porcentaje de desembolsos puntuales. Porcentaje de encargos fuera de plazo. Porcentaje de encargos entregados directamente por los vendedores al proceso de producción.
Desplegar proveedores de alta calidad	Parte de millón o porcentaje de defectos en pedidos entrantes- Porcentaje de proveedores cualificados para hacer entregas sin inspección previa. Porcentaje de pedidos perfectos recibidos
Usar ideas nuevas de los proveedores	Numero de innovaciones que proporcionan servicios directamente a los clientes
Contratar externamente productos y servicios no fundamentales	Numero de relaciones con contratación externa. Actuación comparada de socios contratados externamente.

Fuente: Extraído del libro Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton (2012)

b) Producir bienes y servicios

La gestión operativa se encuentra, los procesos eficaces, sensibles y de alta calidad que producen los bienes y servicios usados por los clientes de la empresa. Los libros escritos sobre la forma de mejorar los costos del proceso, la calidad y los ciclos podrían llenar una biblioteca. Iniciativas como la reestructuración, el rediseño de los procesos empresariales, la mejora continua, la gestión basada en la actividad, la gestión de la calidad total y la gestión basada en el tiempo son ejemplos de los muchos programas aplicadas durante el último cuarto de siglo para ayudar a los empleados a mejorar los resultados de su actividad. Más adelante en este capítulo veremos la relevancia de la gestión basada en la actividad y la gestión de la calidad total. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 102-103).

Tabla 5:
Objetivos e indicadores para la producción de bienes y servicios

Objetivos	Indicadores
Rebajar el costo de producir bienes/servicios	Costo basado en la actividad de los principales procesos operativos. Costo por unidad de salida (para empresas que producen salidas homogéneas). Costas de marketing, comercio, distribución y gestión en porcentaje de los costos totales.
Optimizar los procesos continuamente	Numero de métodos con mejoras sustanciales. Numero de técnicas eliminados por ineficaces o por falta de valor añadido. Numero de técnicas con mejoras sustanciales. Porcentaje de vicios de partes por millón. Porcentaje de utilidad. Porcentaje desechos y desperdicios. Costo de inspección y comprobación. Costo total de calidad (prevención, valoración, fallo interno, fallo externo).

Optimizar las capacidades de respuesta del proceso	Duración del ciclo (desde comienzo de producción hasta producto acabado). Duración del proceso (tiempo durante el que el producto realmente se procesa). Eficacia del proceso (relación entre duración del proceso y duración del ciclo).
Optimizar el uso de los activos fijos	Porcentaje de manejo de la capacidad. Fiabilidad del equipo (porcentaje de tiempo disponible para la producción). Número y porcentaje de deterioros. Flexibilidad (gama de productos/servicios que los procesos pueden producir y entregar).
Optimizar la eficacia del capital circulante	Inventario diario, rotación de existencias. Ventas por días en cuentas por cobrar. Porcentaje de existencias agotadas. Ciclo de efectivo a efectivo (días de cuentas a cobrar más días de inventario menos días de cuentas a pagar).

Fuente: Extraído del libro Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton (2012)

c) Distribuir productos y servicios a los clientes

El tercer proceso dentro del tema de la gestión de operaciones es la entrega del producto o servicio al cliente. Este objetivo realmente es la versión última de rebajar el costo total de trabajar con proveedores. Como en los anteriores procesos, los objetivos típicos de los procesos de distribución engloban el costo, la calidad y los resultados en el tiempo de la empresa, tal como se ve en la tabla 6: (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 103-104)

Tabla 6:
Objetivos e indicadores de distribución de bienes y servicios

Objetivos	Indicadores
Rebajar el costo de servir	Costo basado en la actividad de almacenamiento y entrega de clientes. Porcentaje de clientes conseguidos por canales de bajo costo de servicio, por ej., pasar clientes de transacciones manuales y telefónicas a electrónicas.
Entrega responsable a los clientes	Tiempos de espera, desde el pedido a la entrega.

	Tiempo desde acabado de producto/servicio hasta listo para uso del cliente. Porcentaje de entregas a tiempo.
Mejorar la calidad	Porcentaje de artículos entregados sin defectos. Número y frecuencia de quejas de los clientes.

Fuente: Extraído del libro Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton (2012)

d) Gestión del riesgo

Nos hemos encontrado, sobre todo en empresas de servicios financieros, con objetivos importantes relacionados con la gestión del riesgo, como los que surgen de las operaciones de crédito, movimientos de los tipos de interés y fluctuaciones de moneda extranjera. Por ejemplo, el mapa estratégico de Swiss Re incluye dos objetivos de cliente relacionados con la gestión del riesgo:

- Socio a largo plazo para la gestión del riesgo y del capital.
- Las soluciones adecuadas al riesgo y el capital.

Y varios objetivos de gestión del riesgo en la perspectiva interna:

- Potenciar el liderazgo en información sobre riesgos.
- Observar los procesos de gestión del riesgo.
- Gestionar nuestra cartera de riesgos.

Claro está que como empresa que ofrece servicios de gestión del riesgo y diversificación a sus clientes, no es ninguna

sorprende que Swiss Re tenga múltiples objetivos relacionados con la gestión del riesgo en su mapa estratégico.

La gestión del riesgo debe ser algo más que evitar las fluctuaciones de los ingresos y del flujo de caja. Los inversores de una empresa generalmente tienen carteras diversificadas que permiten que una variación no sistemática de los resultados de una empresa cualquiera tenga un impacto mínimo sobre sus rendimientos generales. Lisa Meulbroeck describe cinco formas en las que la gestión del riesgo a nivel corporativo puede crear valor para los accionistas de un modo que los inversores no pueden lograr por su propia cuenta:

e) Reducir los costos asociados con las dificultades financieras

Los incumplimientos de los acuerdos de deudas o los procedimientos de quiebra representan costos considerables para los accionistas. La mera posibilidad de tener dificultades financieras puede hacer que importantes clientes y proveedores restrinjan sus negocios con la empresa o cambien las condiciones de los mismos. Los procesos de gestión del riesgo que producen la posibilidad de tales costosas renegociaciones pueden añadir valor. Algunas empresas mantienen grandes saldos de caja para reducir la posibilidad de dificultades financieras durante un receso económico. Con respecto a una forma bastante extrema de gestión del riesgo.

f) Reducir el riesgo al que se enfrentan los inversores no diversificados

Muchos directivos y empleados tienen una parte desproporcionada de su riqueza, tanto financiera como de capital humano, comprometida con la empresa para la que trabajan. Esta concentración de riqueza surge de los planes de “stock options”, los planes de jubilación para los empleados y unas habilidades específicas de la empresa que valdrían mucho menos si perdieran su empleo. Las políticas eficaces de gestión de riesgo reducen los riesgos a los que se enfrentan estos empleados no diversificados y tal vez rebajan la compensación total que de otro modo deberían pagarse a los empleados para recompensarlos por los altos riesgos que soportan.

g) Reducir impuestos

Las empresas que se enfrentan a un impuesto sobre la renta gradual tienen un incentivo para suavizar ganancias de modo que hagan un uso máximo de los tipos de interés más bajos para los niveles de ingresos también más bajos. Del mismo modo, debido a los límites sobre los traslados de pérdidas a ejercicios anteriores o futuros, las empresas que pueden pasar los ingresos de los periodos buenos a los periodos con pérdidas también pueden rebajar los impuestos totales pagados durante un ciclo económico. Por último, si la gestión del riesgo reduce el riesgo total de la empresa, esta puede aumentar su capacidad de

endeudamiento y aprovecharse mejor de la deducción de impuestos por pago de intereses.

h) Reducir costos de supervisión

Las empresas, sobre todo las de servicios financieros, pueden correr riesgos que a los inversores les resulta difícil valorar. En el grado que los inversores y acreedores externos tengan dificultad para cuantificar los riesgos de una empresa, exigirán mayores rendimientos como compensación a sus altos costos de supervisión o al riesgo extra que piensan que están absorbiendo. Por lo tanto, una empresa podría rebajar su costo de capital aplicando sofisticadas técnicas de gestión del riesgo que disminuyen la dificultad de predecir sus flujos de caja y ganancias.

i) Proporcionar fondos internos para la inversión

Las empresas deberían cubrirse ante los riesgos que les harían contar con fondos inadecuados para inversiones de un valor actual neto. Para alcanzar los objetivos de gestión del riesgo que acabamos de describir, una empresa puede gestionar el riesgo de tres maneras: modificar sus operaciones, ajustar su estructura de capital y emplear instrumentos financieros especiales como los derivados. Microsoft es un ejemplo de una empresa que usa una política de explotación y una política de estructura de capital para reducir sus riesgos. Disney construyó sus principales

temáticos en áreas donde el tiempo generalmente es agradable y predecible. Esto disminuye la volatilidad de los ingresos debido a condiciones atmosféricas. Además, las empresas realizan acciones para reducir el riesgo que sus productos o servicios queden tecnológicamente obsoletos por la actuación de la competencia o por la de empleados que pueda dañar la reputación de la marca y de la empresa en sí.

La elección del nivel apropiado de endeudamiento influye claramente sobre el riesgo. Las empresas con un alto nivel de endeudamiento y coeficientes financieros de valores bajos tienen más posibilidades de sufrir dificultades financieras y no poder financiar proyectos de valor actual neto positivo en situaciones de disminución del negocio. Por el contrario, cosechan beneficios, cuando son rentables, por la desgravación fiscal del pago de intereses y el impulso de conseguir una alta rentabilidad para los accionistas usando el dinero de otros. O sea que rebajar los niveles de endeudamiento para evitar completamente el riesgo no es una solución óptima.

Por último, al comprar seguros e instrumentos financieros especiales, como futuros, swaps y opciones, las empresas pueden dar cobertura a su riesgo ante las fluctuaciones del precio de los bienes, los tipos monetarios, los tipos de interés, la inflación y la cotización de las acciones bursátiles. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 104-109).

Tabla 7:
Objetivos e indicadores para la gestión de riesgo

Objetivos	Indicadores
Gestionar riesgo financiero / mantener alta calidad crédito	Porcentaje deudas incobrables. Porcentaje cuentas por cobrar incobrables. Exposición o pérdidas por fluctuaciones del tipo de interés, tipo de cambio o precio de los bienes. Obsolescencia y deterioro inventario. Relación entre capital ajeno y capital propio. Coeficiente cobertura interés Meses de nómina en efectivo
Gestionar riesgo explotación	Exceso de pedidos Porcentaje de capacidad de pedidos en marcha y suspendidos.
Gestionar riesgo tecnológico	Clasificación tecnológica de productos y procesos comparados con la competencia.

Fuente: Extraído del libro Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton (2012)

2.2.2.2. Procesos de gestión de clientes

La gestión de clientes refleja buena parte de todo lo que es nuevo en la estrategia empresarial moderna. En la era industrial, las estrategias se basaban en el producto: “si lo fabricamos, vendrán” era la filosofía subyacente. Las empresas tenían éxito aplicando procesos de gestión operativa eficaces e innovación de productos. Los procesos operativos, centrados en la gestión de costos, las economías en escala y la calidad permitían ofrecer productos a precios que generaban atractivos márgenes de beneficio y al mismo tiempo eran asequibles para los consumidores. Los procesos innovadores producían un flujo continuo de productos nuevos que ayudaban a aumentar la cuota de mercado y los ingresos. La gestión de clientes se centraba en las transacciones, en la promoción y venta de los productos de la empresa. La formación de relaciones con los clientes no era una prioridad.

La nueva economía ha destacado la importancia de las relaciones con los clientes. Los procesos de innovación y gestión operativa siguen siendo importantes para el éxito estratégico, pero es la evolución de los ordenadores y las tecnologías de la comunicación, sobre todo internet y los programas de base de datos, la que ha trasladado el equilibrio de fuerzas de los productores a los clientes. En la actualidad, los clientes lanzan transacciones y muestran el camino en lugar de reaccionar a las campañas de marketing o ventas. Por ejemplo, los clientes de Dell y Levi Strauss pueden diseñar la configuración de sus propios productos usando los sitios web de las empresas – Dell.com y IC3D.com. Las compras de los clientes, registradas en terminales instaladas en los puntos de venta de Wal – Mart, ponen en marcha la producción necesaria. Los clientes pueden encontrar en la red información válida sobre los productos de una empresa, incluyendo precio, disponibilidad, características y plazos de entrega. Los chats proporcionan testimonios de clientes tanto satisfechos como insatisfechos.

La proximidad física de los clientes a la empresa no siempre es fundamental. Las empresas de transporte nocturno de mercaderías, como FedEx, DHL y UPS, llevan productos a las empresas u hogares de los clientes desde lugares de producción desperdigados por todo el mundo. Una empresa ya no puede definir el éxito de su proceso de gestión de clientes como la mera generación de una transacción, una venta. Los procesos de gestión del cliente, deben ayudar a la empresa a adquirir, sostener y aumentar unas relaciones duraderas y rentables

con los clientes objetivos. La gestión de los clientes consiste en cuatro procesos genéricos:

- a. Seleccionar clientes: identificar segmentos de clientes atractivos para la empresa, dar forma a la proposición de valor que llame la atención de estos segmentos y crear una imagen de marca que atraiga clientes de estos segmentos a los productos y servicios de la empresa.
- b. Adquirir clientes: comunicar el mensaje al mercado, asegurar clientes probables y convertirlos en hijos.
- c. Retener clientes: asegurar la calidad, corregir problemas y transformar a los clientes en grandes entusiastas altamente satisfechos.
- d. Establecer relaciones con los clientes: llegar a conocer a los clientes, construir relaciones con ellos y aumentar la cuota de la empresa de actividades de compra de los clientes objetivo.

Las estrategias de gestión de clientes deben incluir la ejecución en los cuatro procesos. La mayoría de empresas, actuando sin una estrategia explícita de gestión de clientes, hace una mala aplicación de los procesos de selección y retención. Por ejemplo, Mobil aplicó una confusa estrategia de precios durante muchos años por no haber segmentado y definido su vasto mercado de consumidores potenciales. El Chemical Bank tampoco tuvo una estrategia clara de segmentación del mercado, por lo que mantuvo

relaciones con muchos clientes poco rentables. También son muchas las empresas que prestan poca atención a la retención de clientes. Consideran que las ventas son hechos transaccionales, evitan el contacto con sus clientes después de la venta y no saben decir si seguirán contando con esos clientes.

a) Selección de clientes

El proceso de selección de clientes comienza segmentando el mercado en nichos, cada uno de ellos son características y preferencia distintivas. El equipo ejecutivo selecciona segmentos de objetivo en los que la empresa pueda crear una proposición de valor única y defendible. La selección de clientes no es lo mismo que la selección de pedidos o de precios. Los clientes varían mucho en su rentabilidad y normalmente las empresas gastan una gran cantidad de dinero para desarrollar y alimentar relaciones con los clientes que pueden ser muy duraderas. Para asegurarse que sus inversiones en marketing y ventas van dirigidas a las oportunidades más rentables, los directivos deberían dedicar tanto tiempo y esfuerzo a seleccionar a los clientes buscados e invertir en ellos como el que dedican a seleccionar a sus inversiones en inmuebles, fábricas y equipamientos. Deben evitar la trampa de querer ser el mejor proveedor de todos sus posibles clientes.

La segmentación de clientes ideal debe basarse en la proposición de valor para el cliente, o sea, los beneficios que los clientes buscan en el producto o servicio. Los clientes se pueden

segmentar según los beneficios que buscan o sus relaciones con la empresa, tales como:

- Intensidad de uso: mucha, poca, ninguna.
- Beneficios buscados: precio, servicio, rendimiento, relación, identidad de marca.
- Fidelidad: ninguna, moderada, fuerte, comprometida.
- Actitud: insatisfecha, satisfecha, encantada.

En la práctica, sobre todo en los grandes mercados del consumidor, las preferencias de los clientes pueden ser difíciles de observar directamente, por lo que la segmentación a menudo se lleva a cabo sobre características más fácilmente observables. Por ejemplo, los segmentos de consumidores se pueden definir por:

- Factores demográficos: edad, ingresos, riqueza, género, ocupación o identidad étnica.
- Factores geográficos: nación, región, localización urbana o rural.
- Factores de estilo de vida: orientada hacia los valores, orientada hacia el lujo.

Claro está, la segmentación en base a las características observables es valiosa solo si las características se correlacionan con las preferencias subyacentes de los clientes. Se pueden usar avanzadas técnicas estadísticas para desarrollar esa segmentación válida en una población heterogénea. Dichas técnicas incluyen el análisis por grupos para identificar segmentos homogéneos de

clientes, el análisis conjunto para medir preferencias y necesidades de los clientes y el análisis discriminante para separar clientes en segmentos diferenciados.

Una vez que las empresas identifican posibles segmentos de clientes, seleccionar los segmentos objetivos. La elección de clientes que hace una empresa puede influir sobre sus capacidades y al revés, los recursos, capacidades y estrategia de la empresa pueden determinar cuáles son sus mejores clientes. Por ejemplo, los fabricantes de componentes de automóviles para los “tres grandes” de la industria automotriz de EE. UU. Que luego se convirtieron en los primeros proveedores de los fabricantes japoneses se formaron en los procesos japoneses de calidad total y producción “just in time”. Pronto se transformaron en proveedores diferenciados y pudieron competir no solo por precio, sino también por capacidad. Otro ejemplo sería el de un productor especializado, que fabrica poco volumen y que recibe el encargo de un cliente de fabricar un producto estándar en grandes cantidades. Un pedido de un cliente así comenzaría la transformación de la empresa, que dejaría de fabricar para un determinado nicho y entraría en la producción en masa, con una estructura de costos muy diferente.

En el proceso más habitual, la estrategia de la empresa influye sobre su elección de clientes. La empresa Cigna Property and Casualty, como parte de su estrategia de cambio para

convertirse en un proveedor especializado, solo aceptaba negocios cuando juzgaba que su conocimiento de los riesgos era superior a la media del sector. Dell Computer se centraba al principio en sofisticados clientes empresariales que podían proporcionar apoyo técnico local a su base instalada de ordenadores personales. Esta atención a cuentas empresariales con alto nivel de formación faculto a Dell para vender su producto y enviarlo directamente a clientes que eran usuarios finales, sin necesidad de un canal de distribución minorista o mayorista. Dell también evitaba así la necesidad de contar con una amplia base de soporte técnico para sus clientes. De este modo, Dell pudo ser el proveedor más barato de ordenadores personales y pronto se convirtió en líder del sector.

Harrah's Entertainment, empresa que gestiona casinos de juegos de azar en todo EE.UU. se dirige a los "apostadores de poca monta", del mismo modo que Southwest y otras compañías aéreas de tarifas baratas buscan aquellos viajeros sensibles a los precios. Harrah's quiere ser el casino que elijan las parejas para sus salidas con ganas de experimentar la "sensación de expectación y exuberancia" de las pequeñas apuestas que les dan un "escape momentáneo a los problemas y presiones de la vida diaria": Harrah's estima que el 26 por ciento de sus jugadores proporcionaban el 82 por ciento de los ingresos, con jugadores avisos que se gastan 2,000 dólares anuales. Esos "ávidos jugadores experimentados", que podían ir a los casinos Harra's en

múltiples localidades, se convirtieron en los clientes objetivo de la empresa y la apartaron de la competencia directa de los lujosos casinos de juego gestionados por Mirage Resorts y Circus Enterprises.

La nueva estrategia de Marine Engineering retiró el énfasis puesto en un amplio segmento de clientes muy sensible a los precios. Para el futuro crecimiento y rentabilidad, identificó un segmento del mercado de clientes que valoraba la asociación duradera con los proveedores, quería contratar externamente los servicios no esenciales, y pedía a los proveedores que compartieron los riesgos y recompensas de los proyectos importantes. Marine Engineering recibiría pagos mayores si sus proyectos conseguían mejores rendimientos para los clientes, pero sus honorarios se verían penalizados si los proyectos se retrasaban o superaban los costos presupuestados.

Marine Engineering eligió un objetivo de selección de clientes que era “centrarse solo en cuentas estratégicas”, o sea aquellos negocios que podían conseguirse ofreciendo servicios de valor añadido superiores a los ofrecidos por la competencia. Medía el éxito de este objetivo por el número de clientes conseguidos en base a servicios y relaciones superiores en lugar de precios bajos. También medía la frecuencia de no seguir todos los negocios potenciales, sobre todo los de clientes que buscaban el precio más bajo. Usaba un indicador, el número de no ofertas,

para indicar claramente que no todas las oportunidades de venta debían aprovecharse.

Algunas empresas, sobre todo en industrias maduras que fabrican bienes, o tiene grandes oportunidades de crecimiento mediante servicios de valor añadido. El proceso de selección de estas empresas se basa en evitar clientes poco rentables, aquellos que usan servicios que cuentan más que los honorarios e ingresos que generan. Metro Bank y Acme Chemical tenían ambas cuotas de mercado significativas y estables. Eligieron como objetivo “identificar y luego mejorar o abandonar las cuentas no rentables”. Usando los costos basados en la actividad para medir la rentabilidad a nivel de cliente individual, midió su éxito por la reducción del porcentaje de clientes no rentables. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 143-147)

Tabla 8:

Objetivos e indicadores del proceso de selección de clientes

Objetivos selección de clientes	Indicadores
Comprender segmentos clientes	Contribución beneficios por segmento Cuota mercado en segmento objetivo
Filtrar clientes no rentables	Porcentaje de clientes no rentables
Buscar clientes de alto valor	Numero de cuentas estratégicas
Gestionar la marca	Estudio clientes sobre conocimiento de marca y preferencias.

Fuente: Extraído del libro Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton (2012)

b) Adquisición de clientes

Adquirir nuevos clientes es el proceso más difícil y caro de llevar a cabo. Las empresas tienen que comunicar sus proposiciones de valor a los nuevos clientes de los segmentos establecidos por sus procesos que diera pérdidas o tuviera fuertes

descuentos. Lo ideal sería que ese producto fuera lo suficientemente barato como para que el cliente no corriera muchos riesgos al comprarlo. El producto debería representar una importante solución para el cliente, de modo que le causara una significativa impresión. La calidad del producto debería ser perfecta para el cliente no experimentara defectos o fracasos con su compra inicial. Y el rendimiento del producto se puede mejorar y complementar con productos y servicios adicionales que se le pueden vender al cliente en el futuro. Para una empresa de servicios financieros, una cuenta corriente o una tarjeta de crédito representa un producto de nivel de entrada con todas estas características. Para una compañía de seguros, proporcionar segura contra riesgos con alta frecuencia de reclamaciones, pero bajo valor por reclamación significa que el cliente rápidamente gane experiencia con el proceso que sigue la empresa para proporcionar excelente servicio de seguros. La cadena de casinos Harrah identifico a sus clientes objetivos, aquellos que “apuestan poco, pero son leales”, usando un sistema de marketing con una amplia base de datos. Envió ofertas especiales para atraer a sus clientes objetivos hacia su visita inicial a un casino de la cadena.

Marine Engineering, trabajando con un número relativamente pequeño de clientes potenciales, desarrollo un programa de educación para mostrar a los clientes potenciales las ventajas de la participación en beneficios. La empresa midió su porcentaje de éxitos sobre propuestas nuevas con estos clientes.

Metro Bank lanzo una gran campaña de ventas dirigida al segmento de clientes de alto valor. Medía el número de contactos generados por el programa y su eficacia para convertir esos contactos en clientes activos.

Acme Chemicals hacia prácticamente la mitad de sus negocios a través de distribuidores, vigilando la calidad de cada distribuidor para adquirir clientes a través de un informe periódico. También recibía un estudio con feedback proporcionado por los distribuidores que evaluaba, entre otros atributos, la calidad de la creación de marca, la publicidad y la creación de contactos de Acme. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 147-151)

Tabla 9:
Objetivos e indicadores del proceso de adquisición de clientes

Objetivos	Indicadores
Comunicar proposición de valor	Conocimiento de marca (encuesta)
Realizar marketing de masas a medida	Relación entre respuesta clientes y campañas. Número de clientes que usan las promociones para probar el producto.
Adquirir nuevos clientes	Porcentaje de contactos convertidos Costo por nuevo cliente adquirido Valor de vida de nuevos clientes adquiridos
Desarrollar relaciones con concesionario/ distribuidor	Cuadro de mando del distribuidor Feedback estudio del distribuidor

Fuente: Extraído del libro Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton (2012)

c) **Retención de clientes**

Las empresas reconocen que es mucho menos costoso retener clientes que añadir nuevos continuamente para reemplazar a los que se pierden. Los clientes fieles valoran la calidad y servicio de los productos de la empresa y a menudo están

dispuestos a pagar precios un poco más altos por el valor proporcionado. Son menos propensos a buscar alternativas, elevando así significativamente los descuentos que una competencia potencial debe ofrecer para atraer la atención de los clientes.

Las empresas retienen clientes, en parte, cumpliendo de forma constante con su proposición de valor inicial, pero también asegurando la calidad del servicio. Los clientes pueden alejarse de empresas que no responden a sus solicitudes de información y de solución de problemas. Las empresas deben desarrollar su capacidad de responder a preguntas sobre pedidos, entregas y problemas mediante el servicio al cliente y los centros de atención telefónica. Estas unidades mantienen la fidelidad del cliente y reducen la posibilidad de perderlo. Una empresa puede medir la fidelidad de sus clientes constatando si dedican una creciente “porción de su billetero” en repetir sus compras.

La clave del éxito de Harrah's es su programa de fidelidad del cliente: emite unas tarjetas de fidelidad, llamadas Total Gold, que permiten a la empresa a hacer un seguimiento de las preferencias de juego de los clientes, sus patrones de apuestas, preferencias de comidas, uso de instalaciones hoteleras, frecuencia de visitas y el tiempo que dedican a jugar en cada visita. Harrah's realiza experimentos para descubrir cómo aumentar la fidelidad y la intensidad de uso de las instalaciones

de la empresa. Despliega programas de marketing directo, como el programa llamado Total Rewards, similar al programa de viajero frecuente de una compañía aérea, que proporciona recompensas en base al total de operaciones realizadas en los casinos de la cadena. Las recompensas son una ayuda de marketing cruzado que alientan a los clientes fieles a obtener y rescatar premios en cualquiera de los casinos que la empresa tiene en todo el país. Como decía el consejero delegado Gary Loveman, “cuando más entendemos a nuestros clientes, más sustanciales son los costos cambiantes que ponemos en su lugar y más nos distanciamos de los esfuerzos de la competencia”.

Mayor valor, aunque la fidelidad del cliente tiene el compromiso del cliente, que tiene lugar cuando los clientes comunican a otros su satisfacción con los productos y servicios de la empresa. También es más probable que los clientes comprometidos proporcionen a la empresa un feedback sobre problemas y oportunidades de mejora en lugar de pasarse a la competencia si no están satisfechos. Las empresas pueden medir el compromiso de los clientes por el número de sugerencias hechas por ellos, por el número de recomendaciones que los clientes actuales hacen a nuevos clientes y por el número de clientes nuevos adquiridos en base a dichas recomendaciones. Los clientes apóstoles son casos especiales de clientes comprometidos con una credibilidad y autoridad. Por ejemplo, la recomendación de Wal – Mart de un proveedor porque es confiable, de alta

calidad y reacciona rápidamente, tendrá un peso más considerable que una recomendación comparable hecha por un comerciante minorista local. Ser un proveedor calificado de Toyota proporciona un testimonio creíble de la calidad de la empresa de fabricar a bajo costo productos con cero defectos y entregarlos confiablemente dentro de un margen estrecho de tiempo. La forma más alta de lealtad se da cuando los clientes adoptan una actitud de propiedad con respecto a los productos y servicios de la empresa. Los clientes propietarios participan activamente en el diseño de nuevos productos y aportan recomendaciones para mejorar la prestación de los servicios. Por ejemplo, Cisco Systems ha seguido las recomendaciones de los clientes para adquirir nuevas capacidades mediante la compra de otras organizaciones. Los viajeros frecuentes de Southwest Airlines pueden participar en la selección previa de nuevos asistentes de vuelo. Los clientes que actúan como apóstoles o propietarios pueden proporcionar mucho más valor de por vida que un gran número de meros clientes fieles que mantienen o incluso amplían sus compras, pero no reclutan clientes nuevos ni proporcionan ideas para mejorar los productos o servicios.

Marine Engineering medía la fuerza de su estrategia de asociarse a los clientes por los clientes por el número de relaciones con único proveedor, en las que conseguía y retenía negocios sin someterse a una competencia de ofertas. Metro Bank monitoreaba los niveles de servicio para sus clientes de alto valor. También

encuestaba a clientes clave cada seis meses para evaluar su satisfacción con el desempeño del banco en la resolución de sus máximas preocupaciones. Acme Chemicals introdujo una tarjeta de reporte del cliente para conseguir retroalimentación de sus clientes industriales. En cada uno de estos casos, la estrategia de retención de los clientes de la empresa consistía en proporcionar un servicio superior, pedir activamente y prestar atención a la retroalimentación de los clientes y construir relaciones que elevaran el costo de salida de los clientes. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 151-153).

Tabla 10:
Objetivos e indicadores típicos del proceso de retención de clientes

Objetivos	Indicadores
Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad	Número de clientes Premium. Calificación de calidad dada por los clientes Premium. Tiempo necesitado por los clientes para solucionar preocupaciones o quejas. Porcentaje de consultas no satisfechas por primera persona contactada.
Crear asociaciones con valor agregado	Dólares y porcentaje de ingresos de contratos de suministros individuales.
Proporcionar excelencia en el servicio	Niveles de servicio por canal
Crear clientes altamente leales	Participación en las compras del cliente Numero de recomendaciones a nuevos clientes. Número de clientes nuevos adquiridos por recomendación de clientes actuales. Numero de testimonios de clientes “apóstoles” Numero de sugerencias hechas por clientes leales para mejorar productos y servicios.

Fuente: Extraído del libro Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton (2012)

d) Crecimiento de clientes

Aumentar el valor de los clientes de la empresa es el objetivo último de cualquier proceso de gestión de clientes. Como mencionamos, adquirir clientes nuevos es difícil y costoso, y solo tiene sentido si el tamaño de las relaciones que se establecen sobrepasa el costo de adquisición. Adquirir nuevos clientes con productos de nivel de entrada significa que las empresas pueden ampliar la cuota de compras realizadas por los clientes proporcionándoles otros productos y servicios con mayor margen. Las organizaciones deben gestionar activamente el valor de por vida de sus clientes.

Una empresa que puede hacer venta cruzada y asociarse con clientes amplía su participación en las compras que el cliente realiza en la categoría. Aumentar la profundidad y la amplitud de la relación aumenta el valor de los clientes y también aumenta el costo para el cliente de optar por proveedores alternativos. Una forma de ampliar la relación y también de diferenciar un producto o servicio básico, es aportar características y servicios adicionales después de la venta. Por ejemplo, las empresas pueden proporcionar un servicio de monitoreo remoto de equipos caros en las instalaciones del cliente. Este monitoreo permite que el personal que presta el servicio pueda prever posibles fallas a punto de suceder y realizar el mantenimiento que evite esas fallas y la interrupción del equipo. El control de diagnóstico y el mantenimiento preventivo agrega considerable valor a los

clientes. No solo genera una alta retención de clientes, sino que también proporciona una atractiva corriente de ingresos con alto margen para la empresa. En otro ejemplo, una empresa de productos químicos fue capaz de diferenciar su producto básico proporcionando un servicio que recogía productos químicos usados por los clientes para poder reciclarlos para su reutilización o eliminación, siguiendo un proceso conforme con regulaciones de seguridad y medioambientales. Este servicio libero a muchos clientes pequeños de realizar costosos procesos medioambientales y de estar pendientes de las regulaciones al respecto.

Las empresas pueden asociarse con sus clientes y desarrollar soluciones específicas para sus necesidades. Por ejemplo, Marine Engineering intento formar asociaciones de proveedor único con los clientes objetivos creando un sistema integrado de gestión con ellos. Metro Bank decidió medir el éxito de su objetivo de crecimiento de clientes por el número de clientes de alto valor que usaban más de tres servicios del banco. Esperaba que el establecimiento de relaciones más personales, medidas por el número de horas dedicadas a los clientes por el gerente de relaciones, impulsara este resultado deseado. Acme Chemicals uso una estrategia similar de bloqueo creando gerentes de cuentas bien informados que pudieran trabajar de forma confiable y fluida con los clientes objetivos. Midió el número de proyectos en los que esos conocimientos técnicos podían transformarse en relaciones de bloqueo. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 154-155).

Tabla 11:
Objetivos e indicadores del crecimiento de clientes

Objetivo	Indicadores
Clientes con ventas cruzadas	Número de productos por cliente. Ingresos por venta cruzada entre mercados, ingresos generados en mercados o productos más allá del producto de nivel de entrada.
Venta de soluciones	Numero de acuerdos de servicio desarrollados conjuntamente. Ingresos / margen de servicios posventa. Numero de servicios de valor agregado a disposición de los clientes.
Asociación con clientes	Número de contratos de proveedor único. Numero de acuerdos de participación en beneficios. Dinero ganado por acuerdos de participación en beneficios. Número de horas pasadas con los clientes.

Fuente: Extraído del libro Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton (2012)

2.2.2.3. Procesos de innovación

Sostener la ventaja competitiva requiere que las organizaciones innoven continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos. Las innovaciones exitosas conducen a la adquisición y el crecimiento de clientes, la mejora de los márgenes y la lealtad de los clientes, sin innovación, la propuesta de valor de una empresa, puede, con el tiempo, ser limitada, dando lugar a una competencia basada solo en los precios de sus productos y servicios, ahora diferenciados.

Las empresas crean ventajas competitivas considerables cuando tiene la capacidad de lanzar al mercado, de forma rápida y eficiente, productos innovadores y adecuados para satisfacer las necesidades y expectativas de clientes objetivo. La innovación en los productos es un requisito previo para participar en algunas industrias

dinámicas con una fuerte base tecnológica, como la farmacéutica, la de semiconductores o la de telecomunicaciones. Una excepcional capacidad innovadora es lo que determina quién es el líder en cada una de ellas. La gestión de la innovación incluye cuatro procesos importantes:

- a. Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.
- b. Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- c. Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- d. Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.

A continuación, se detallará cada una de las características, que direcciona en esfuerzo del proceso de innovación.

a) Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.

Las ideas para nuevos productos pueden surgir de muchas fuentes. Normalmente, la organización de investigación y desarrollo genera ideas basadas en las habilidades y el conocimiento tecnológico que ha acumulado a partir de los productos y procesos de innovación anteriores. Por ejemplo, los laboratorios de investigación de las empresas farmacéuticas seleccionan y evalúan nuevos compuestos por la capacidad que tienen de mitigar determinadas enfermedades. Más recientemente, estos laboratorios han aplicado la ciencia de la biología molecular para determinar las características de las drogas que afectarían metas biológicas específicas, por ejemplo, los receptores de células y las enzimas.

Pero las organizaciones no deberían enfocarse demasiado en sus aspectos internos mientras buscan nuevas ideas. Necesitan generar ideas a partir de fuentes externas, como los laboratorios de investigación, las universidades y en especial, los proveedores y clientes. Las empresas que tratan a los proveedores como socios estratégicos más que como una simple fuente de materiales y componentes a precios bajos se pueden beneficiar con las ideas sobre nuevos productos y avances de los proveedores. Los clientes de vanguardia, a menudo son una fuente importante de ideas para nuevos productos y servicios que prestan. Las empresas de productos electrónicos de consumo estudian el uso que hacen los adolescentes de los nuevos productos lanzados al mercado para obtener ideas para la siguiente generación de productos. Hay una considerable cantidad de publicaciones que describen los beneficios y limitaciones de recurrir al aporte de los clientes para encontrar ideas de innovación en los productos. Por ejemplo, Anthony Ulwick y Dorothy Leonard explican por qué las empresas deberían preguntarle a sus clientes que resultados quieren y no las características particulares de los productos nuevos. Clayton Christensen describe los peligros de solicitar ideas exclusivamente a los clientes actuales e ignorar las necesidades inicialmente más sencillas de los consumidores finales de segmentos en rápido crecimiento. El trabajo de W. Chan Kim y Renée Mauborgne sobre la innovación del valor describe de qué forma las empresas pueden personalizar la funcionalidad

de sus productos y servicios para satisfacer las preferencias de los clientes de mercados masivos a precios sustancialmente menores que los de la competencia. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 171-175)

Tabla 12:
Objetivos e indicadores del proceso de innovación de ideas y oportunidades

Objetivos	Indicadores
Anticipar futuras necesidades de los clientes	Tiempo invertido con clientes clave de cuentas objetivo para conocer futuras oportunidades y necesidades. Número o porcentaje de nuevos proyectos lanzados en base a aportaciones de clientes.
Descubrir y desarrollar productos y servicios nuevos, más efectivos o seguros.	Número de proyectos o conceptos nuevos a desarrollar. Número de nuevos servicios de valor agregado identificados.

Fuente: Extraído del libro Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton (2012)

b) Gestionar la cartera de investigación y desarrollo

Una vez generadas ideas para nuevos productos y servicios, los gerentes deben decidir qué proyectos financiar, cuales postergar y cuales eliminar. También deben decidir si un proyecto debe realizarse totalmente con recursos internos, en colaboración con otra empresa en una alianza estratégica, con licencia de otra organización o contratado externamente. Incluso después de contar con la financiación para un proyecto nuevo, los gerentes deben revisar continuamente, a la luz de nuevas oportunidades y limitaciones de recursos, si deben seguir apoyando dicho proyecto con el mismo nivel de recursos, reducir los recursos comprometidos o detener el proyecto si los progresos hechos hasta la fecha son limitados o aparecen nuevas oportunidades más lo atractivas. El resultado del proceso de evaluación es un plan general conjunto que define la cartera de

proyectos en que la organización está invirtiendo, los objetivos específicos a alcanzar por el grupo de proyectos, los recursos requeridos y la combinación de recursos internos y externos.

La cartera de investigación y desarrollo debe incluir una combinación de diferentes clases de proyectos pertenecientes a las siguientes categorías:

- i. Los proyectos de investigación básica y desarrollo avanzado crean nuevo conocimiento científico y tecnológico que luego puede aplicarse a proyectos comerciales. Es frecuente que la investigación básica se lleve a cabo en una organización diferente.
- ii. Los proyectos de desarrollo innovador crean productos completamente nuevos aplicando la ciencia y la tecnología de forma nueva. Habitualmente, dichos proyectos establecen una nueva categoría de productos o una nueva línea de negocio para la empresa. El desarrollo de un ordenador portátil a finales de los años 1980 fue un producto innovador dentro de la industria de los ordenadores personales. Los proyectos de desarrollo de productos innovadores normalmente duran varios años.
- iii. Los proyectos de desarrollo de plataformas despliegan la siguiente generación de productos de una determinada categoría. La nueva plataforma define la estructura básica de una amplia variedad de productos que son factibles de

desarrollar y lanzar en los próximos años. Dichos proyectos pueden incorporar muchas características tecnológicas de la generación anterior, pero también deben incluir avances tecnológicos recientes que ofrezcan mejores características y mayor funcionalidad. Los proyectos de plataformas exigen en general unos recursos considerables, dado que proporcionan mejoras fundamentales de costo, calidad y rendimiento con respecto a la generación anterior de productos.

- iv. Los proyectos de desarrollo de aspectos derivados destacan características particulares del producto para un determinado segmento del mercado. Las modificaciones pueden reducir el costo o mejorar la funcionalidad de un producto existente. Por ejemplo, un ordenador de mesa puede ofrecer un modelo con un procesador más rápido para usuarios que necesitan hacer gráficos o que juegan con videos interactivos y otro con un procesador más lento para personas que usan el ordenador solo para correo electrónico, hojas de cálculo sencillas y procesamiento de textos. Los proyectos para desarrollar aspectos derivados requieren muchos menos recursos que los proyectos de plataformas o de productos innovadores, dado que potencian productos y capacidades existentes.
- v. Los proyectos de alianzas permiten que una empresa adquiera un producto nuevo a otra empresa, mediante una

licencia o una subcontratación. Las empresas recurren a proyectos de alianzas cuando no disponen de suficientes recursos internos para un determinado proyecto, cuando los esfuerzos internos de desarrollo no dan los resultados buscados o cuando otras empresas más pequeñas ya han desarrollado la capacidad básica para contar con un nuevo producto o proceso y comprar esta capacidad resulta menos caro que reproducir el esfuerzo ya realizado por otros.

Tomemos el ejemplo de una cartera de proyectos pertenecientes a una empresa de automóviles. Un proyecto básico de investigación podría ser el desarrollo de una célula energética que sustituyera al motor de gasolina. Un proyecto de desarrollo innovador produciría un coche híbrido, capaz de funcionar con baterías o gasolina. Un producto plataforma será una nueva línea de coches híbridos que la empresa podía comercializar en los próximos cinco a siete años. Y un proyecto de productos derivados desarrollaría los distintos modelos del coche híbrido – berlina, coupe, descapotable y las opciones a ofrecer a los consumidores. Los proyectos de derivados también incluirían mejoras anuales de la plataforma híbrida básica. Un proyecto de alianza tiene lugar cuando la empresa no tiene recursos suficientes para diseñar y desarrollar todos los modelos que quiere sacar al mercado, por lo que recurre a una empresa independiente, como hace Porsche en cuanto al diseño y desarrollo de un determinado modelo o componente.

Las cinco clases de proyectos necesitan recursos, tiempos de realización y perfiles de riesgo bastante diferentes. El plan de proyecto agregado determina la combinación de las cinco clases de proyectos y asegura los recursos adecuados para la combinación elegida. También vincula los diferentes proyectos de desarrollo a la estrategia del negocio, relaciona cada proyecto con líneas específicas de productos y mercados servidos, asigna personal, capacidad y recursos financieros a cada proyecto de modo que cada uno tenga los fondos necesarios para alcanzar sus objetivos, así como establece un calendario para la realización secuencial de los proyectos de acuerdo con los recursos disponibles. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 175-178).

Tabla 13:
Objetivos e indicadores del proceso de la cartera de I + D

Objetivos	Indicadores
Gestionar activamente la cartera de productos/soluciones para mejorar la innovación y el posicionamiento, el desempeño y la rentabilidad de los clientes.	Combinación real de proyectos versus combinación deseada. Gasto real en procesos de cada tipo, en comparación con gasto deseado. Clasificación tecnológica. Valor actual neto VAN de los productos que son parte de proyectos en marcha. Alcance. Valor de opción en la cartera de proyectos
Llevar las actuales plataformas de productos a mercados nuevos y existentes	Número de proyectos impulsados desde plataformas existentes dirigidos a nuevos mercados. Número de proyectos que alargan el ciclo de vida
Ampliar la cartera de productos mediante colaboración	Número de productos con licencia. Número de proyectos conjuntos en mercados nuevos o emergentes. Número de socios en tecnología o productos

Fuente: Extraído del libro Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton (2012)

c) Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios

El proceso de diseño y desarrollo, o sea, el eje del desarrollo de un producto, aporta nuevos conceptos al mercado. Un buen proceso de diseño y desarrollo culmina en un producto que tiene la funcionalidad buscada, es atractivo para el mercado objetivo se puede producir con calidad consistente y a un costo que permite obtener márgenes satisfactorios. Además de estas exigentes especificaciones para los resultados que genera, el proceso de desarrollo tiene que cumplir con sus propias metas con respecto al tiempo y los costos de desarrollo.

El proceso de desarrollo del producto es un complejo grupo de actividades que abarca múltiples funciones de un negocio. El proceso normalmente consiste en una serie de etapas:

- i. Desarrollo del concepto: el equipo encargada del proyecto estudia investigaciones de mercado, productos competitivos, tecnología y capacidad de producción para definir la arquitectura básica del nuevo producto. Esta etapa comienza con un diseño conceptual que incluye la funcionalidad y los atributos del producto, así como estimaciones del mercado objetivo, precio y costo de producción.
- ii. Planeación del producto: el equipo encargado del proyecto pone a prueba el concepto del producto mediante la construcción de una modelo, pruebas a pequeña escala e inversión inicial y planeación financiera.

- iii. Ingeniería detallada del producto y del proceso: el equipo encargado del proyecto diseña y produce prototipos funcionales del producto. Simultáneamente, se encarga de diseñar herramientas y equipos a usar en la producción a gran escala. Pueden darse varios ciclos de diseño construcción prueba en los que el diseño del producto y el proceso de la producción se modifiquen para alcanzar las características de desempeño deseadas en términos de funcionalidad, costo y calidad.

Algunos autores han descrito el proceso de desarrollo de producto como un embudo en que el extremo ancho al comienzo indica la máxima flexibilidad en cuanto a conceptos, diseño del producto y procesos de fabricación. A medida que el proyecto evoluciona, el concepto, los diseños y los procesos se van definiendo mejor porque se van descartando opciones.

Muchas empresas introducen un proceso formal de etapas que identifica específicamente las etapas de desarrollo por las que el nuevo producto debe pasar a medida que va de un concepto inicial hasta un producto completamente definido, listo para entrar en una producción a gran escala.

El embudo que ilustra el desarrollo del producto y el modelo de etapas conforman una estructura para asignar recursos entre proyectos basada en la experiencia acumulada hasta la fecha y las evoluciones en tecnologías, preferencias de los clientes,

competencia y regulaciones. Cada etapa representa una decisión de seguir adelante o detenerse en la que los ingenieros y gerentes comparan el proyecto con otros que también integran el embudo de nuevos productos de la empresa y que compiten por los escasos recursos disponibles para el desarrollo. Un proyecto puede postergar en base a su desempeño hasta la fecha o debido a nuevas informaciones sobre los clientes, tecnologías y actividades de la competencia. El modelo de etapas proporciona disciplina a los procesos de desarrollo de productos, a menudo caóticos. Obliga a los gerentes a revisar periódicamente cada proyecto en marcha y les da la opción de detener aquellos que ya no resultan promisorios, según nuevas informaciones. La reducción del número de proyectos de desarrollo de productos permite que los recursos de la empresa se enfoquen hacia las oportunidades más promisorias.

Las empresas farmacéuticas y biotecnológicas tienen, claro está, distintas actividades de desarrollo de productos. Primero, los científicos realizan una investigación preclínica que implica pruebas de laboratorio y en animales de nuevos compuestos. Las drogas que parecen funcionar requieren entonces tres fases de ensayos clínicos en seres humanos. Las pruebas de la fase I se hacen en personas normales y sanas para determinar la seguridad, tolerancia y dosis efectivas de la droga. Las pruebas de la Fase II son sin duda, los más costosos, porque implican extensas pruebas de la droga contra un grupo de control al que se le

suministra un placebo o el mejor tratamiento existente para determinar las ventajas de la nueva droga, así como descubrir los efectos secundarios. El costo de las pruebas puede ir de uno a cinco millones de dólares en la fase I de \$10 a \$20 millones en la fase II y de \$20 a \$70 millones de dólares por cada prueba de la fase III, que puede durar hasta tres años. Al final de la fase III, la droga se somete a la aprobación de los entes reguladores, que permitirá comercializar y venderla al público. Incluso después de que la droga fue aprobada para su uso público. Las empresas a menudo siguen con las pruebas de la fase IV en busca de reacciones adversas inusuales y oportunidades para disminuir la dosis, así como ampliar la gama de situaciones en las que la droga puede recetarse. O sea, que para las empresas farmacéuticas y biotecnológicas, la gestión de la producción de drogas y el costo y el tiempo de cada fase de desarrollo son tal vez el conjunto de procesos más importantes.

Las empresas que desarrollan software siguen rutinas similares a las usadas para desarrollar los productos tradicionales de hardware. Durante años, las empresas de software siguieron un proceso en cascada estructurado en el que una fase se volcaba sobre la siguiente en una progresión secuencial bien definida: diseño del concepto, especificación del producto y sus características, codificación, integración y prueba. Este proceso se usa cuando se comprenden bien los requisitos de los clientes y la tecnología necesaria.

Recientemente, sin embargo, las empresas de software han desarrollado sus programas informáticos de forma mucho más interactiva, permitiendo a los diseñadores incorporar los cambiantes requisitos de los clientes y las tecnologías en evolución a sus diseños durante todo el proceso de desarrollo de productos. Siguiendo este modelo evolutivo, las empresas colocan regularmente en internet nuevas versiones beta del software dirigidas a usuarios selectos y sofisticados, para poder reaccionar con rapidez a la retroalimentación de esos usuarios respecto de las capacidades y los problemas y para que responder a los nuevos productos de la competencia que pueden haber aparecido en el mercado. El proceso de desarrollo implica muchos ciclos de “diseño, construcción y prueba”, y cada ciclo incorpora e integra más funcionalidades al producto de alto nivel.

En la preparación del complejo lanzamiento del Office 2000, Microsoft usó un proceso flexible de desarrollo que explotaba dos elementos clave: Hitos y construcciones diarias. Para cada aplicación de software, el equipo del proyecto dividió el trabajo en varias etapas, y cada una de ellas incluyó el diseño, codificación y prueba de un subconjunto de las funcionalidades del producto. El proceso de hitos permitía que los ingenieros comprobaran las funcionalidades del nuevo producto a lo largo del proyecto, en lugar de diferir la prueba hasta que todas las funcionalidades estuvieran codificadas en el producto final. El equipo del proyecto estableció tres hitos de desarrollo separados

entre sí por varios meses y asigno características particulares a cada hito.

Si alguna característica o funcionalidad resultaba difícil de implementar para un determinado hito, se la transfería a otro hito posterior o se eliminaba completamente. En este proceso de hitos, los ingenieros deben respetar una fecha de envío establecida e inflexible. Pueden reducir la funcionalidad buscada para adherirse al calendario. Por el contrario, el proceso habitual de desarrollo de un producto permite diferir la fecha de envío hasta que todas las características estén incorporadas, probadas y validadas en el producto final.

El proceso de las construcciones diarias los programadores comprueban una parte del código sobre la que trabajan cada día y presentan su trabajo final del día. Equipos especiales prueban el producto revisado durante la noche con el fin de asegurar que los agregados funcionan bien con el diseño existente y de identificar problemas en el código sobre los que los programadores trabajaran en los días subsiguientes. No se aceptan revisiones del programa hasta que no se haya alcanzado un nivel suficiente bajo de problemas y que el código nuevo no cree problemas en ningún otro lugar del producto completo. Este proceso permite, en principio, disponer de una versión utilizable del producto final cada día para hacer pruebas y recibir retroalimentación de los usuarios sofisticados a medida que el proyecto evoluciona.

Dada la considerable diversidad de procesos de gestión de proyectos en diferentes industrias, las empresas necesitan desarrollar sus propios objetivos e indicadores según sus necesidades. De la tabla siguiente se pueden extraer algunas ideas que estimulen el pensamiento: (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 179-184).

Tabla 14:
Objetivos e indicadores de diseño y desarrollo

Objetivos	Indicadores
Gestionar la cartera de proyectos	Número de patentes, numero de citas de patentes. Rendimiento del proyecto Número de proyectos que entran en cada fase del proceso de desarrollo del producto. Número de proyectos revisados usando análisis etapas u otros procesos formales de revisión del desarrollo.
Reducir tiempos de desarrollo	Número de proyectos entregados a tiempo. Tiempo promedio de proyectos en etapas de desarrollo, prueba y lanzamiento del proceso de desarrollo. Tiempo total.
Gestionar el costo del ciclo de desarrollo	Gastos reales en comparación con los presupuestados en cada etapa de desarrollo.

Fuente: Extraído del libro Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton (2012)

a) Lanzar nuevos productos al mercado

Al final de ciclo de desarrollo del producto, el equipo encargado del proyecto coloca al producto en posición de iniciar su producción comercial. En este cuarto proceso, el equipo el proyecto comienza la producción piloto para finalizar las especificaciones del proceso de producción. El equipo de trabajo incorpora todos los componentes al equipo de producción de prototipos y luego arma y prueba el producto terminado. Este proceso verifica si los procesos de fabricación, nuevos o modificaos, pueden producir el articulo a niveles comerciales de

volumen que cumplan con los estándares de funcionalidad y calidad. También valida que todos los proveedores puedan entregar los materiales y componentes según las especificaciones, puntualmente y a los costos definidos.

En una fase final, la empresa comienza la producción comercial a volúmenes bajos para garantizar que sus procesos de producción y lo de sus proveedores pueden fabricar y entregar el producto de forma consistente. El departamento de marketing y ventas comienza también a vender el nuevo producto a los clientes. A medida que los pedidos aumentan y los procesos de abastecimiento y producción se estabilizan, el proceso de fabricación se consolida. Finalmente, el proyecto de desarrollo termina cuando la empresa alcanza los niveles previstos de ventas y producción a los niveles especificados de funcionalidad, calidad y costo del producto. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 185-186)

Tabla 15:
Objetivos e Indicadores de lanzamiento de productos

Objetivos	Indicadores
Rápido lanzamiento de nuevos productos	Tiempo desde comienzo de producción piloto hasta alcanzar volumen total de capacidad de producción. Numero de ciclos de rediseños. Número de nuevos productos lanzados o comercializados.
Producción efectiva de nuevos productos	Costo de fabricación de nuevos productos. Rendimiento de proceso de fabricación para nuevos productos. Numero de fallas o devoluciones de clientes. Garantía inicial y costos del servicio de campo. Satisfacción o quejas de consumidores sobre nuevos productos lanzados. Número de incidentes medioambientales con nuevos procesos.
Marketing, distribución y ventas efectivos de nuevos productos	Ingresos de primeros seis meses provenientes de nuevos productos. Existencias agotadas o pedidos atrasados de nuevos productos.

Fuente: Extraído del libro Mapas Estratégicos. Kaplan y Norton (2012)

2.2.2.4. Procesos reguladores y sociales

Las empresas deben de ganarse constantemente el derecho de actuar en las comunidades y países donde producen y venden. Las regulaciones nacionales y locales (sobre el medio ambiente, la seguridad y la higiene en el trabajo y sobre las contrataciones en el trabajo) imponen unos determinados niveles a las operaciones de las empresas. Como mínimo, para evitar cierres o caros litigios, las empresas deben de observar y cumplir todas estas regulaciones de su actividad.

Muchas empresas, sin embargo, tratan de ir más allá de simplemente cumplir con los niveles mínimos establecidos por las regulaciones. Pretenden comportarse por encima o mejor que las normas establecidas hasta conseguir alcanzar la reputación de empleador de calidad en las comunidades donde funcionan. Remarcar la actividad reguladora y comunitaria en un mapa estratégico y cuadro de mando integral no es simplemente presentación diferente del tradicional enfoque de los grupos de interés. Reconocemos las responsabilidades de las empresas con los empleados, ciudadanos y sus comunidades porque la falta de actuación adecuada en cuestiones reguladores y sociales que ponen en riesgo la capacidad de la empresa de funcionar, crecer y entregar valor en el futuro a los accionistas. De hecho muchas empresas creen que alcanzar un nivel de excelencia en dichos procesos mejora el valor a largo plazo para los accionistas.

Una buena reputación de cumplir con todas las dimensiones reguladoras y sociales sirve para que las empresas atraigan y retengan empleados de alta calidad, con lo que sus procesos de recursos humanos se vuelven más eficaces y eficientes. Por ejemplo, después de comparar sus prácticas de RRHH con las de empresas como Apple Computer y Microsoft, Bellsouth añadió beneficios para las parejas de hecho. No lo hizo específicamente para atraer a candidatos gay, sino porque la empresa había determinado que la gente joven a la que deseaba contratar quería trabajar para una empresa que consideraban “progresista”. También añadió una medida de diversidad en los cuadros de mando del departamento de RRHH para asegurar que la empresa atraía y retenía una buena combinación de empleados de las comunidades en las que operaba y servía.

La reducción de los accidentes medioambientales y la mejora de las condiciones de seguridad e higiene de los trabajadores también elevan la productividad y rebaja los costos de explotación. Y por último las empresas con destacadas reputaciones generalmente refuerzan su imagen con clientes y con inversores con conciencia social.

Todos estos vínculos (con mejores procesos de recursos humanos, explotación, del cliente y financieros) ilustran el hecho que la gestión eficaz de la actuación reguladora y comunitaria da lugar a la creación duradera de valor para los accionistas.

Las empresas gestionan e informan de su actividad reguladora y social en cuanto a varias dimensiones: (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 201-206)

a) Actuación Medioambiental.

Debida a la extensa regulación de las naciones más avanzadas, la actividad medioambiental es el más desarrollado de los sistemas de medidas sociales y reguladoras. En general, las empresas incluyen varios componentes en sus informes de actividad medioambiental:

- Consumo de energía, se puede medir para todas las fuentes de energía (total de julios de energía consumida) o por tipo de energía, como electricidad o combustibles. Las empresas normalmente informan del total de consumo de energía, comparando con el de años anteriores y normalizado en unidades de producción. Cuando no se dispone de una medida de producción homogénea debido a la diversidad de productos y servicios, las empresas normalizan usando ingresos por ventas o el costo de bienes vendidos. Además de medir el consumo de energía, las empresas miden el consumo total y normalizado de otros recursos, principalmente agua y materiales
- Emisiones de agua, el agua limpia es un recurso escaso, las empresas son sensibles respecto al uso que hacen del agua y

su vertido posterior. Miden las demandas que tiene el agua limpia y la cantidad de aguas servidas que producen.

- Emisión de gases, la contaminación del aire es un problema en todo el mundo. Las empresas informan sobre las emisiones de gases tóxicos y elementos cancerígenos del aire. Dada la preocupación sobre el efecto invernadero como causa potencial del calentamiento global, muchas empresas dan a conocer sus emisiones de dióxido de carbono. Del mismo modo la preocupación por la lluvia ácida motiva los informes de las empresas sobre emisiones de óxido nítrico y anhídrido sulfuroso. Las empresas químicas y otras industrias de fabricación normalmente informan sobre sustancias que afectan al ozono, como los clorofluorcarbonos y los hidroclorofluorcarbonos. Las emisiones de gases se miden generalmente por kilos de gases emitidos y se normalizan por lo producido.
- Producción y eliminación de residuos sólidos, las empresas informan sobre la producción y eliminación de residuos peligrosos y no peligrosos, proporcionando muchos datos y descripciones de la eliminación de sus residuos sólidos.
- Rendimiento de productos, las empresas son cada vez más sensibles a lo que le sucede a sus productos incluso después de la venta a consumidores finales. Las empresas con liderazgo de productos, introducen al mercado nuevos productos y por lo tanto se preocupan en eliminar y reciclar

los de generaciones anteriores de productos Hewlett-Packard explícitamente desarrolla soluciones para productos cuya vida se ha agotado, como tecnologías e infraestructuras de reciclaje, con el fin de crear corrientes fiables de materiales reciclados, sus ingenieros aplican una perspectiva de diseñar pensando en un entorno que les permitiera optimizar las características relacionadas con el medio ambiente de los productos, procesos e instalaciones. Estas guías obligan a los diseñadores a pensar en los siguientes aspectos cuando crean productos nuevos:

- Identificar cambios en el diseño que reduzcan el impacto medio ambiental del producto durante su vida útil.
- Eliminar plásticos y productos químicos peligrosos o tóxicos en todas las ocasiones que sea posible.
- Reducir el número y los tipos de materiales usados y estandarizar las clases de resinas plásticas.
- Usar colores y acabados integrados en el molde en lugar de pinturas, baños o recubrimientos cuando sea posible.
- Ayudar a los clientes a usar los recursos de forma responsable minimizando el consumo de energía de los productos de HP dedicados a impresión, imagen o informática.
- Aumentar el uso de materiales reciclados pre-y posconsumidor para el embalaje de productos.

- Minimizar la carga para el cliente de materiales desechables usando menos cantidad de elementos de embalaje.
- Diseñar para que sea fácil el desmonte y reciclaje.
- Creación de no productos devueltos al proceso o al mercado.
- Creación de no productos devueltos al suelo.
- Manipulación de residuos peligrosos.
- Medidas medioambientales agregadas, algunas empresas quieren proporcionar una imagen agregada de la totalidad de su impacto ambiental. Las empresas a menudo crean índices de incidentes medioambientales para sus cuadros de mando integral. Los expertos en medio ambiente desarrollan estrictas definiciones de lo que constituye un incidente medio ambiental, como la emisión inesperada de residuos gaseosos, acuosos o sólidos.
- Según Forest Reinhart se ha identificado cinco formas que las empresas pueden potenciar sus capacidades medioambientales para crear valor a los accionistas.
 - (a) Reducir costo.
 - (b) Diferenciar productos
 - (c) Gestionar competidores
 - (d) Redefinir mercados
 - (e) Gestión del riesgo. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 207-2016)

b) Actuación de la Seguridad y salud

A diferencia de la considerable diversidad de las medidas medio ambientales, las empresas tienden a usar relativamente pocas y más estandarizadas medidas relacionadas con la seguridad y la salud de los empleados. La información sobre seguridad y salud es en gran parte resultado de requisitos de los reguladores. En estados Unidos, dichos requisitos provienen de la Occupational Safety and Health Administration (OSHA). Una medida usada comúnmente es el número de casos registrados por 100 empleados los efectos de lesiones y enfermedades se resumen por días de trabajo perdidos o por 2000 horas trabajadas. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 219-220).

c) Prácticas de empleo

Buena parte de la información cuantitativa sobre prácticas de empleo se relacionan con el aumento de la diversidad de empleados. Las empresas atestiguan las formas en que la mayor diversidad contribuye al éxito corporativo.

Por ejemplo, Siemens en Sudáfrica, estableció el objetivo de que el 70 por ciento de los nuevos aprendices debe de provenir de comunidades previamente desfavorecidas y que estos empleados deben de estar cada vez más representados a niveles directivos. El objetivo inicial de una representación del 30% en los niveles de mando intermedio y superiores alcanzo con 18 meses de adelanto respecto a lo previsto y el objetivo fue revisado

al alza hasta llegar a una representación del 46% en los cinco años siguientes.

La representación cuantitativa de la diversidad a menudo se refleja en tablas que resumen el porcentaje de mujeres y minorías por tipo de trabajo: oficiales y jefes, profesionales, técnicos, marketing y ventas, administrativos y oficinistas, artesanos y operadores, jornaleros y servicios. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 221-223)

d) Inversiones en la comunidad

Muchas empresas hacen amplias descripciones de las contribuciones monetarias que hacen a organizaciones sin fines de lucro de la comunidad y el extenso voluntariado realizado por empleados de las empresas en las comunidades. Muchas empresas grandes han establecido fundaciones por las que se canaliza dinero directamente a organizaciones de la comunidad que lo merezcan. Las inversiones se integran en salud, educación y manejo de tecnología.

Asimismo, no se debe de perder de vista el lado oscuro de las inversiones empresariales en las comunidades, ya que ello permite direccionar fondos de manera indebida generando la cultura de corrupción. (Kaplan , y otros, 2012) (pág. 224-225)

2.2.3. Introducción de un producto al mercado

Es la etapa donde queda fijada la concepción, definición y periodo experimental del producto, los estudios dicen que más del 70 % fracasan en su lanzamiento al mercado. (Muñiz, 2015)

La fase de introducción (también llamada presentación) ocurre justo después del momento en que un nuevo producto se introduce en el mercado. Las ventas están a niveles bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto en el mercado. La disponibilidad del producto (para el comprador) es limitada. La competencia es limitada o nula. Las personas de marketing deben conocer la fase del ciclo en que se encuentran los productos para poder ajustar las políticas y estrategias del marketing mix a esa fase, ya que las estrategias van cambiando a medida que el producto pasa de una fase a otra. (Arias, 2010)

- La publicidad debe ser informativa en la etapa de introducción, persuasiva en las etapas de crecimiento y madurez y orientada a mantener el recuerdo en la etapa de declive.
- Los presupuestos para promoción tienden a ser mayores en las primeras etapas y van decayendo en las de madurez y declive.
- El precio suele ser elevado en las fases de introducción y crecimiento, pero en la madurez el precio debe ser competitivo para mantenerse en el mercado.
- La distribución es baja en la fase de introducción; más amplia en las fases de crecimiento y madurez, para volver disminuir en el declive.

La etapa de introducción es un periodo durante el cual las ventas registran un crecimiento lento, mientras el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no hay utilidades, debido a los elevados gastos de la introducción del producto.

Se inicia cuando el producto nuevo es lanzado por primera vez. La introducción toma tiempo y las ventas suelen registrar un crecimiento lento. Productos conocidos como el café instantáneo pulularon muchos años antes de entrar a la etapa del crecimiento rápido. En esta etapa, en comparación con otras etapas, las utilidades son negativas o escasas debido a las pocas ventas y a los elevados gastos por distribución y promoción. Se necesita mucho dinero para atraer a los distribuidores y para crear inventarios.

A. Características

Las características son:

- Bajo volumen de ventas.
- Gran inversión técnica, comercial y de comunicación.
- Gran esfuerzo para poner a punto los medios de fabricación.
- Dificultades para introducir el producto en el mercado.
- Escasa saturación de su mercado potencial.
- Pocos ofertantes.
- Dedicación especial del equipo de ventas.

En resumen, esta fase se caracteriza por una rentabilidad negativa debido a los grandes recursos que son precisos para fabricar, lanzar y perfeccionar el producto, en comparación al volumen de ventas que se consigue. (Muñiz, 2015)

Asimismo, esta etapa tiene las siguientes características:

- Producto, número limitado de modelos, modificaciones frecuentes, producto indiferenciado.
- Competencia, poca, nula, o no existe.
- Clientes, innovadores representan el 2.5%, los adoptadores tempranos representan el 13.5%. Se concentran en quienes tienen mayor necesidad y capacidad de compra, en los que se puede inducir a comprar y los indiferentes.
- Ventas, bajas lentas, dificultad de pronosticar la demanda.
- Utilidad, nulas por altos costos de producción y comercialización.
- Estrategia global, desarrollo de mercados.
- Estrategia de distribución, difusa, limitada, altos esfuerzos por atraer mayoristas y minoristas.
- Estrategia de promoción, conocimiento de la categoría, genera aprobación de los compradores, uso intensivo de personal de ventas, muestras y cupones para el consumidor.
- Estrategia de precios, altos. (Giraldo Lopez, 2004|)

B. Dimensiones

Cabe resaltar que existe cinco dimensiones se distinguen en todo producto, de forma que cada uno de ellas contiene conceptualmente, a la anterior. Estas dimensiones son las siguientes:

- Beneficio Básico, que es la utilidad básica por la cual se adquiere un producto, la necesidad de moverse lleva a los consumidores a buscar medios de transporte.

- Producto genérico, es el producto que satisface el beneficio básico. En el caso del ejemplo, el producto genérico que cada empresa podría comercializar en el mercado sería un coche, una bicicleta, una moto, un billete de avión o el uso de un taxi, etc.
- Producto esperado es el producto que cada consumidor espera obtener, es decir, las características que se demandan en el producto adquirido. Por ejemplo, un consumidor determinado espera obtener un coche con dos puertas, cuatro plazas, bajo consumo, etc., mientras que otro que no quiera adquirir un coche espera recibir un servicio de taxi rápido, seguro, fiable, veloz, etc.
- Producto incrementado, hace referencia a los aspectos de cada producto que lo hacen distinto y competitivo respecto del resto de productos en el mercado. Por ejemplo, un coche de un fabricante determinado puede disponer de medidas de seguridad que otro no tiene.
- Producto potencial son los aspectos y características que puedan incorporarse a un producto en el futuro para mantener su competitividad. (Hermida).

2.3. Definición de Términos

- **Cebada:**

Cereal con alto contenido proteico y vitamínico, se encuentra considerado como indispensable en la alimentación de las personas a nivel mundial, asimismo se está encontrando nuevos usos del mencionado cereal.

- **Procesos de creación de valor**

Conjunto de actividades complejas consolidadas en procesos, que de manera constante direccionan la mejora continua, estas actividades se encuentran íntimamente relacionadas en la generación de valor en cada una de ellas con la finalidad de que el objetivo corporativo o institucional se cumpla con énfasis en el desarrollo de estas.

- **Procesos de gestión operativa.**

Conjunto de actividades operacionales agrupadas en procesos continuos que ayudan al desarrollo de la aplicación de alguna estrategia. Estos procesos son los principales generadores de valor para las organizacionales, ya que identifican las actividades de producción, venta, gestión, finanzas y ejecución.

- **Procesos para integrar a las personas**

Es el conjunto de actividades relacionadas al reclutamiento y selección dentro de una organización, siendo este proceso importante para la organización en los aspectos de proveer y abastecerse de personal idóneo.

- **Procesos de gestión de clientes**

Es el conjunto de actividades agrupadas en procesos cuya finalidad es generar, retener, mantener e impulsar a los clientes, estos procesos identifican las necesidades del mercado, que involucran la capacidad de gestionar a las personas e involucrarlas en el diseño del flujo de información para poder satisfacer a las personas denominadas clientes.

- **Procesos de Innovación**

Son aquellos procesos relacionados, en la gestión de necesidades y deseos de los posibles clientes que involucran el desarrollo de la creatividad y desarrollo de las capacidades de las organizaciones con la finalidad de satisfacer las necesidades de las personas en el desarrollo de las cualidades diferenciales y la aceptación del mercado donde se dirige.

- **Procesos para organizar a las personas**

Se refiere a todas las actividades que la persona realizara en su puesto laboral, este proceso es de vital importancia puesto que acompaña y orienta al colaborador dentro de sus labores encomendadas por la organización.

- **Procesos reguladores y sociales**

Son los procesos que se encuentran integrados en ejecutar y vigilar el cumplimiento de las normatividades y legislaciones de entes regulatorios. Ello integra la labor de las organizaciones en gestionar responsabilidades y asumir estas en el desarrollo de las actividades que integran e involucran la satisfacción de los clientes.

- **Introducción de producto al mercado.**

Son las actividades en desarrollar la integración de las organizaciones con el mercado basado en productos o servicios diferenciales que difieren en el desarrollo de las posibles soluciones que satisfagan al mercado ya identificado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el siguiente capítulo se estructura el desarrollo de la investigación basada en los pilares de metodología que involucran la problemática a nivel metodológico, con la finalidad de determinar los lineamientos de metodológicos e investigativos.

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es Básica o también llamada pura o fundamental, nos lleva a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación, no tiene objetivos prácticos específicos. Mantiene como propósito recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento científico, orientándonos al descubrimiento de principios y leyes. (Sanchez, y otros, 1998) (pág. 13).

Por su finalidad la investigación se encuentra considerada como Pura, y asimismo básica fundamental, la misma que busca el progreso científico, acrecentar los conocimientos teóricos, sin interesarse directamente en sus posibles aplicaciones o

consecuencias prácticas; es más formal y persigue las generalizaciones con vistas al desarrollo de una teoría basada en principios y leyes (Zorrilla, 1993). (pág. 43).

3.2. Niveles de Investigación

La investigación descriptiva, está orientada al conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación espacio-temporal dada. Responde a las interrogantes: ¿Cómo es o como se presenta el fenómeno X?, ¿Cuáles son las características actuales del fenómeno X? (Sanchez, y otros, 1998) (pág. 14).

Consisten fundamentalmente en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporal-espacial determinada. Son las investigaciones que tratan de recoger información sobre el estado actual del fenómeno. Así, por ejemplo, son estudios descriptivos: caracterizaciones, elaboración de perfiles y diagnósticos descriptivos. Los estudios descriptivos nos lleven a conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presenta. Tiene correspondencia con lo que hemos denominado como investigación sustantiva descriptiva. (Sanchez, y otros, 1998) (pág. 17).

El nivel de la investigación es Descriptivo, que consiste en describir fenómenos, situaciones y eventos tal y como se manifiestan en la realidad. Es decir se mide, evalúa o recolectan datos sobre diversos conceptos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández , y otros, 2010) (pág. 102).

3.3. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación descriptiva simple, es la forma más elemental de investigación a la que puede recurrir un investigador. Algunos estudiosos no lo consideran propiamente como un tipo de investigación científica, en este diseño e

investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio), no presentándose la administración o control de un tratamiento. (Sanchez, y otros, 1998) (pág. 77).

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental, de corte transeccional o transversal, en tal sentido una investigación no experimental es cuando no se manipulan las variables y solo se observan en su estado natural y transeccional debido a que la toma de datos se realiza en un solo momento. (Hernández , y otros, 2010). (pág. 106)

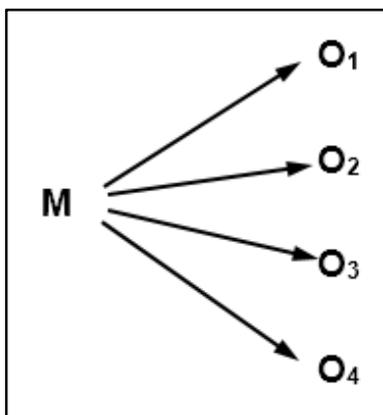


Grafico 1: Diseño de la investigación
Fuente: Elaboración Propia

3.4. Población y Muestra de la Investigación

a. Población

La población es el conjunto de integrantes que concuerdan con determinadas especificaciones. Las poblaciones deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, de lugar y en el tiempo. (Hernández , y otros, 2010) (pág. 174).

Para el desarrollo de la siguiente investigación se delimita la población, que se encuentra compuesta por de los posibles consumidores de edades 18 a 65

años de Huancayo metropolitano, (Huancayo metropolitano se encuentra compuesta por los pobladores de la zona urbana de los distritos de Huancayo, El Tambo y Chilca) que según el boletín electoral emitido por el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil para las elecciones del 2014 (Registro Nacional de Identificación y Estado Civil pág. 153), se toma en consideración la información de la Reniec, ya que es la población electoral que se encuentra entre las edades de 18 años a más, como se puede verificar en la *Tabla 16*.

Tabla 16:
Proyección de la población de Huancayo Metropolitano (Distritos de Huancayo, El Tambo y Chilca)

Tasa de Crecimiento	1.30%			
Distrito	Población año 2014	Proyección para año 2015	Proyección para año 2016	Proyección para año 2017
El Tambo	116146	117656	119185	120735
Huancayo	98087	99362	100654	101962
Chilca	60721	61510	62310	63120
Total				285817

Fuente: Elaboración Propia, según información recabada del boletín Reniec (2014)

b. Muestra

Para la siguiente investigación la muestra es probabilística, en este tipo de muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (Hernández , y otros, 2010) (Pág. 176).

Tomando en cuenta, el párrafo anterior y la proyección de la población. A continuación, se aplica la fórmula para cuantificar la muestra.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) * Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{285817 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (285817 - 1) * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 384$$

Donde:

- $Z = 1.96$ (El nivel de confianza será del 95%)
- $p =$ Probabilidad de éxito (en este caso $50\% = 0.50$)
- $q =$ Probabilidad de fracaso (en este caso $1 - 0.50 = 0.50$)
- $d =$ Precisión (margen de error). En este caso es de 5%
- $N =$ total de la población

3.5. Instrumentos y Técnicas de Investigación

Cuestionario, es una modalidad de la técnica de la encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cedula, que están relacionadas las variables e indicadores de investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de la investigación. (Ñaupas, et al., 2014) (pág.211).

Ficha técnica de Focus Group, es un documento que contiene las actividades que se debe de aplicar dentro de la aplicación de la herramienta interactiva. (Czinkota, y otros, 2013) (pág.252).

Encuesta, es una técnica para la investigación social por excelencia debido a su utilidad, versatilidad, sencillez y objetividad de los datos que con ella se obtiene. Puntualmente, la encuesta puede definirse como una técnica de investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas

directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis de estudio investigativo. (Carrasco, 2013) (pág. 314).

Focus Group, es una herramienta de investigación muy útil para poder realizar entrevistas interactivas. Consiste en analizar a un grupo de personas informadas que se reúnen en un periodo limitado (1 a 4 horas). El tamaño ideal de un focus group es de 7 a 10 personas. (Czinkota, y otros, 2013) (pág. 252).

Tabla 17:
Relación de instrumentos y técnicas de recolección de datos

Instrumento	Técnica
Cuestionario	Encuesta
Ficha técnica de Focus Group	Focus Group

Fuente: Elaboración Propia

3.6. Recolección de Datos

En cuanto al desarrollo de la recolección de datos, se realizará en un solo momento, aplicando el cuestionario diseñado bajo la escala de lickert y el focus group, para poder recabar los datos que es necesario. Asimismo, se desarrollará la recopilación documental con la finalidad de realizar el análisis del externo.

3.7. Análisis de Datos

Para el análisis de los datos obtenidos, se utilizó el programa estadísticos especializado SPSS versión 23 (Statistical Package for the Social Sciences), la cual es definida como un paquete estadístico para ingresar y analizar datos en ciencias sociales. (Ñaupás, y otros, 2014) (Pág. 268).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presentan los resultados e interpretaciones obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de análisis, el cuestionario, guía de focus group y análisis de los documentos. Para que posteriormente se realice el análisis respectivo análisis y la determinación de los factores de éxito de la empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.

4.1. Presentación de los Resultados

En el presente acápite se presenta los resultados de la aplicación de los instrumentos del cuestionario, focus group y por último la matriz de análisis de cada una de las dimensiones.

4.1.1. Resultados de aplicación del cuestionario

El cuestionario se encuentra estructurado de 8 preguntas¹, las mismas que se encuentran con la confiabilidad mayor al 90% según el alfa de

¹ Ver anexo B Cuestionario aplicado.

Cronbach², es decir se entiende el cuestionario en todas las interrogantes planteadas. La recopilación de información se encuentra basada en la necesidad de involucrar opiniones de parte de uno de los grupos de interés relevantes de la presente investigación que son los futuros clientes.

Tabla 18:
Composición de edades de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo)

		Encuestados	Porcentaje
Válidos	De 18 a 25 años	73	18,8
	De 26 a 35 años	240	61,9
	De 36 a 45 años	75	19,3
	Total	388	100,0

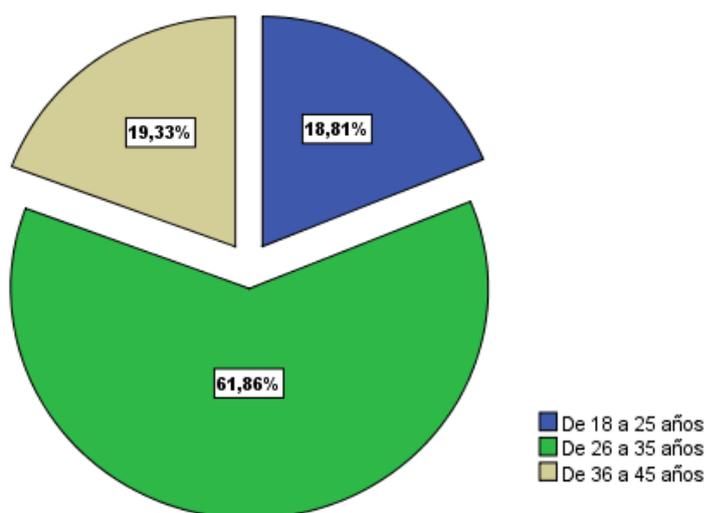


Gráfico 2: Composición de encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo)
Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la *Tabla 18* y el *Gráfico 2* se encuentra los resultados obtenidos de los encuestados respecto a la concentración por edades, por ende, el 61.9% (240) de los encuestados se concentran entre 26 a 35 años y el 19.3% (75) se encuentran entre las edades de 36 a 45 años.

² Ver anexo C Confiabilidad del cuestionario por Alfa de Cronbach

Tabla 19:
Género de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo)

		Encuestados	Porcentaje
Válidos	Masculino	237	61,1
	Femenino	151	38,9
	Total	388	100,0

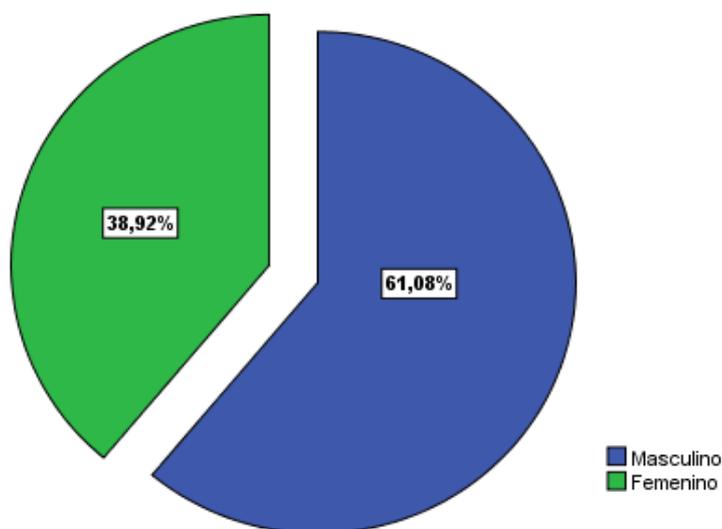


Gráfico 3: Género de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo)
Fuente: Elaboración Propia

En la *Tabla 19* y *Gráfico 3* se muestra que el 61,08% (237) de la muestra elegida es de género masculino, por ende, la concentración de nuestro público tiene una alta concentración en este género, donde nos indica algunas alternativas de los contenidos de las promociones y publicidad.

Tabla 20:
Consumo de café de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo)

		Encuestados	Porcentaje
Válidos	SI	347	89,4
	NO	41	10,6
	Total	388	100,0

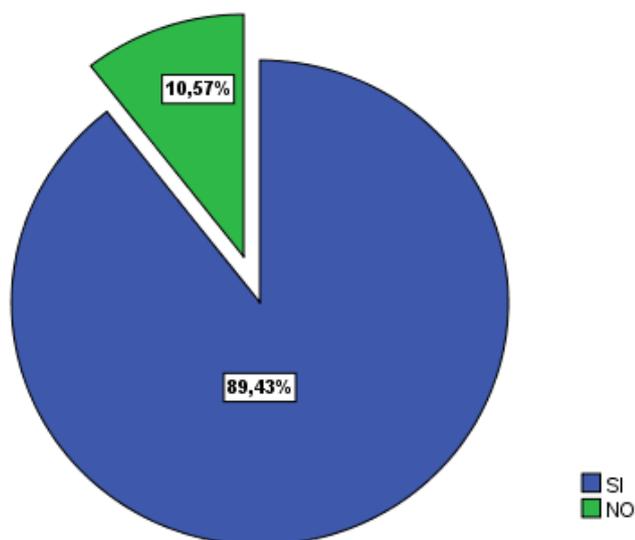


Gráfico 4: Consumo de café de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).

Fuente: Elaboración Propia

Esta interrogante es la que discrimina y direcciona el estudio, por ello nuestra nueva muestra se encuentra conformada por todas las personas que consumen café que es el 89.4% (347) y el 10.6% (41) de los encuestados no consumen café, como se muestra en la *Tabla 20* y el *Gráfico 4*. A partir de esta interrogante la muestra se reduce a todos los encuestados que consumen café.

Tabla 21:

Cada cuanto tiempo consumen café los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).

		Encuestados	Porcentaje
Válidos	A diario	199	57,35
	Dos veces a la semana	83	23,92
	Una vez a la semana	37	10,66
	Una vez cada quince días	13	3,75
	Una vez al mes	15	4,32
	Total	347	100,0

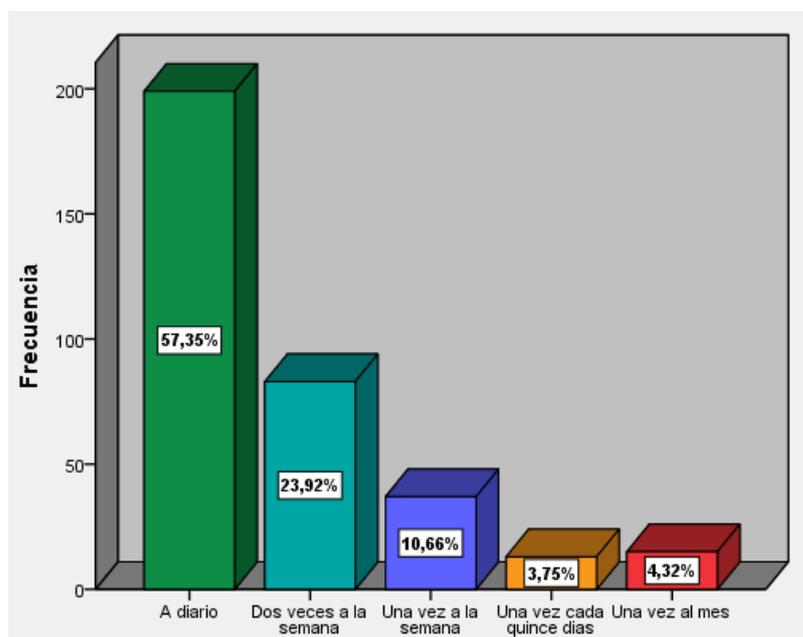


Gráfico 5: Cada cuanto tiempo consumen café los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).

Fuente: Elaboración Propia

De los encuestados que consumen café, el 57.35% (199) su consumo es a diario, el 23.92% (83) su consumo es de dos veces a la semana y solo el 3.75% (13) su consumo es cada quince días, por ende, existe público que consumiría el producto de manera constante como se muestra en la *Tabla 21* y el *Gráfico 5*.

Tabla 22:
Prioridad en la canasta familiar la compra de café de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Algunas Veces	44	12.68
	Casi siempre	122	35.16
	Siempre	181	52.16
	Total	347	100,0

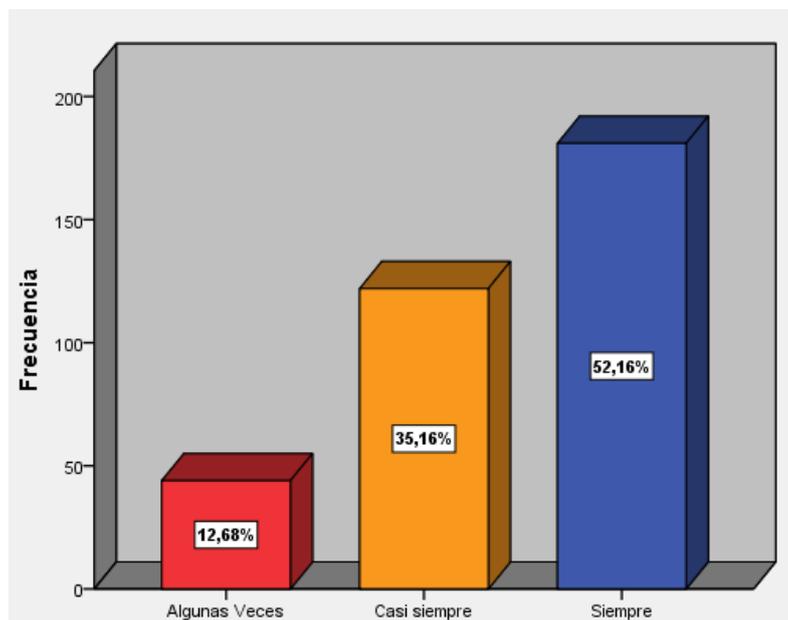


Gráfico 6: Prioridad en la canasta familiar la compra de café de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).
Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la *Tabla 22* y el *Gráfico 6*, el 52.16% (181) de la muestra que consume café, tienen la predisposición que dentro de su canasta familiar se encuentra la compra de café como prioridad y el 12.68% (44) de los encuestados mencionan que consideran alguna vez consideran en la canasta familiar.

Tabla 23

Opinión sobre el sabor del Café hecho a base de cebada torrada de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	30	8,6
	Ni malo ni bueno	18	5,2
	Bueno	145	41,8
	Muy bueno	154	44,4
	Total	347	100,0

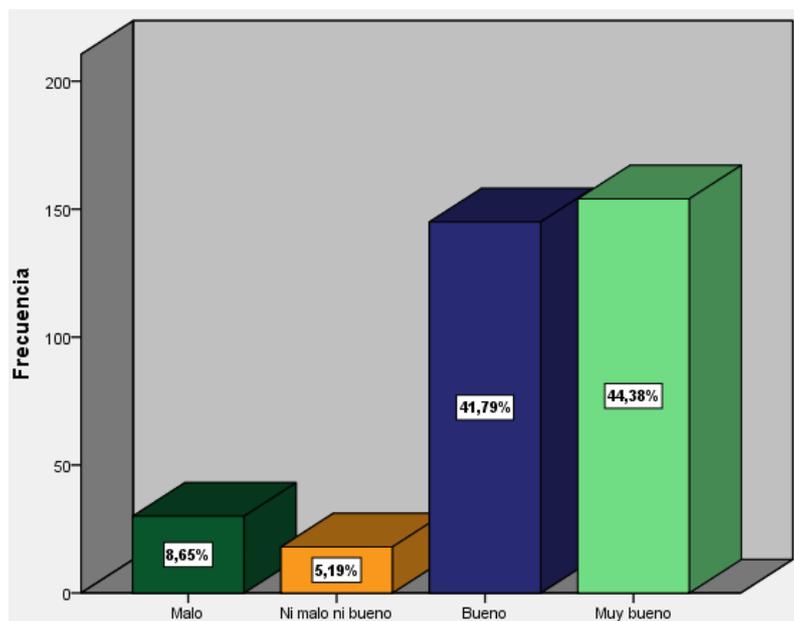


Gráfico 7: Opinión sobre el sabor del Café hecho a base de cebada torrada de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).

Fuente: Elaboración Propia

En el *Gráfico 7* y su distribución en la *Tabla 23*, se muestra la apreciación sobre el sabor del café después de la degustación y se puede apreciar que el 44.4% (154) de los encuestados que consumen café mencionan que el sabor muy bueno, por ende, nos indica que el producto sería aceptado en nuestro público objetivo que se quiera explotar.

Tabla 24:

Opinión de la presentación de producto de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	30	8,6
	Ni malo ni bueno	92	26,5
	Bueno	110	31,7
	Muy bueno	115	33,1
	Total	347	100,0

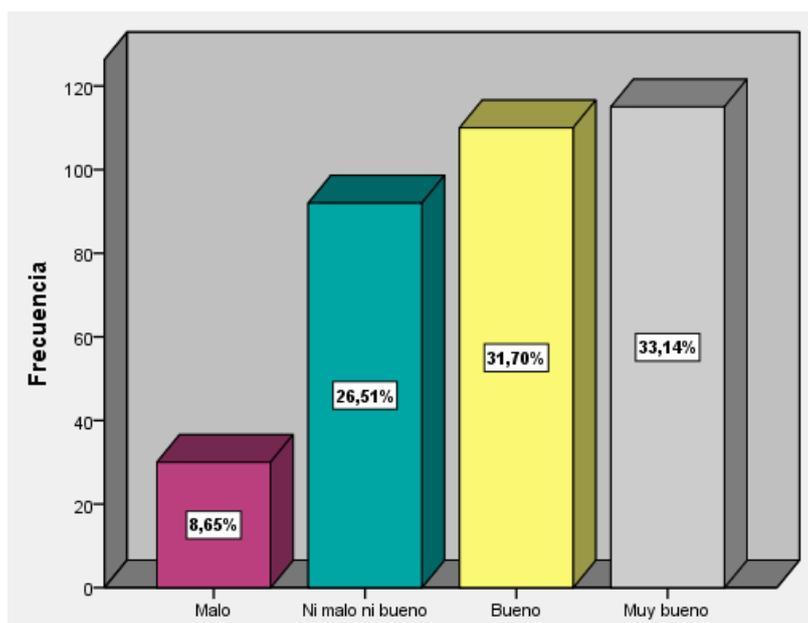


Gráfico 8: Opinión de la Presentación de producto de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).

Fuente: Elaboración Propia

En el *Gráfico 8* y la *Tabla 24*, se muestra la apreciación de los encuestados que consumen café respecto a la presentación 33.14% (115) menciona que la presentación muy buena, pero el 26.51% (92) es indiferente a la presentación. El envase presentado tiene las siguientes características: (i) Papel tipo aluminio de color dorado (ii) Envase diseñado para los productores de café (iii) Sellado termino (iv) Peso de 250 gr.

Tabla 25:

Percepción de la Marca de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	36	10,4
	Ni malo ni bueno	60	17,3
	Bueno	128	36,9
	Muy bueno	123	35,4
	Total	347	100,0

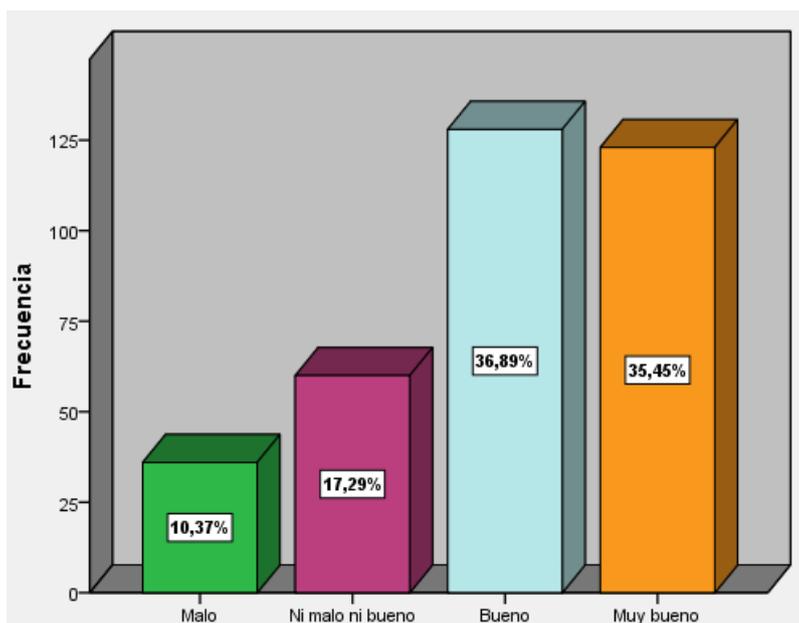


Gráfico 9: Percepción de la Marca de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).

Fuente: Elaboración Propia

En el *Gráfico 9* y su distribución en la *Tabla 25*, se muestra respecto a la apreciación de la marca, el 36.9% (128) de los encuestados menciona que la marca es atractiva y llamativa (calificación buena), pero el 10.37% (36) menciona que no llama la atención (malo), por ende, se debe de mejorar y proponer una marca que de mayor información al público objetivo de lo que es el producto. La marca cuenta con las siguientes características, como se muestra en el anexo E.

Tabla 26:

Opinión sobre la información nutricional considerada en la etiqueta de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Malo	48	13,8
	Ni malo ni bueno	30	8,6
	Bueno	158	45,5
	Muy bueno	111	32,0
	Total	347	100,0

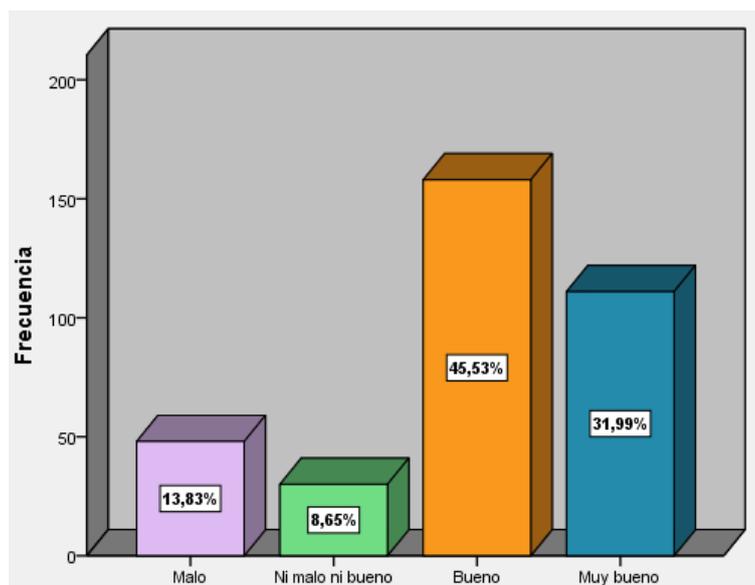


Gráfico 10: Opinión sobre la información nutricional considerada en la etiqueta de los encuestados de 3 distritos estudiados (El Tambo, Chilca y Huancayo).

Fuente: Elaboración Propia

En el *Gráfico 10* y su distribución en la *Tabla 26*, se muestra el grado de importancia de incluir información nutricional de producto, como se puede verificar que el 45.53% (158) de los encuestados menciona que es importante incluir dicha información en la etiqueta, pero, el 13.83% (48) menciona que es indiferente esta información.

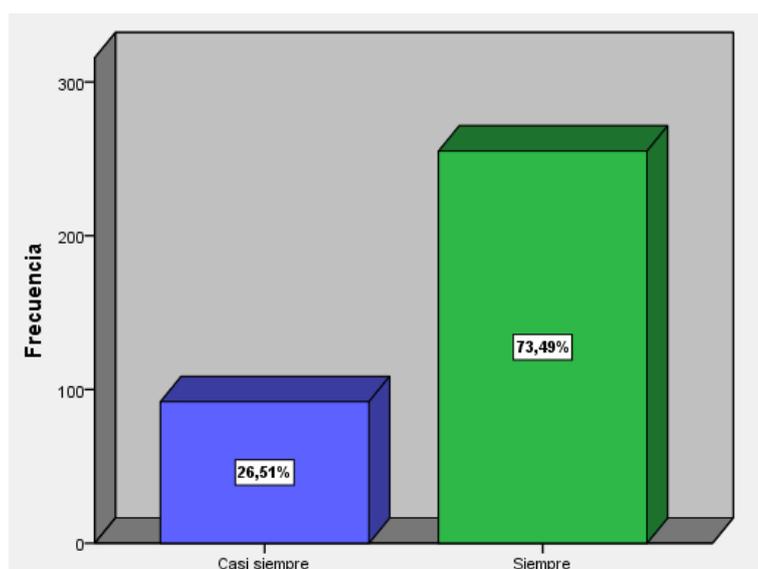


Gráfico 11: Influencia positiva para la salud.

Fuente: Elaboración Propia

En el *Grafico 11* se muestra los resultados, que, si el producto expuesto influye positivamente en su salud, de los encuestados el 100% menciona que sí, ya que el contenido de cafeína es el 0.1% por lo tanto se aprecia que es un producto alternativo con mucha influencia en la salud.

4.1.2. Resultados de aplicación de la Ficha de focus group

Para tener mayor información respecto al impacto sobre el lanzamiento del producto se realizó el focus group, esta herramienta³ nos muestra en base a una entrevista interactiva las sensaciones que despierta en los participantes del focus group, el mismo que se realizó en el Parque Túpac Amaru y el Parque Bolognesi, los resultados fueron los siguientes:

Tabla 27:
Composición de los participantes del focus group

Edad	Personas Seleccionadas		Total
	Parque Bolognesi	Parque Túpac Amaru	
18 – 27	2	2	4
28 – 40	4	4	8
41 – 65	4	4	8
TOTAL	10	10	20

Fuente: Elaboración Propia

Como se verifica en la *Tabla 27*, para identificar la muestra y tener en consideración el sesgo se aplicaron en dos instalaciones, que son el parque Bolognesi en el distrito de El Tambo y el parque Túpac Amaru en el distrito de Huancayo.

³ Ver anexo D Ficha Técnica de Focus Group

Tabla 28:
Degustación de Marca Ecco y Kimbo

Edad	Total	Ecco	%	Kimbo	%	Total Ecco	Total Kimbo
18 – 27	4	4	100.00%	1	12.50%	20.00%	5.00%
28 – 40	8	8	100.00%	3	37.50%	40.00%	15.00%
41 – 65	8	8	100.00%	4	50.00%	40.00%	20.00%
TOTAL	20	20		8		100%	40.00%

Fuente: Elaboración Propia

En la *Tabla 28* se muestra que el 100% de los participantes han consumido la marca Ecco y solo el 40% de los participantes ha consumido Kimbo.

Tabla 29:
Momentos en el día que se consume una taza de Café de cebada.

	Cantidad	%
Desayuno	4	20.00%
Almuerzo	2	10.00%
Cena	5	25.00%
Desayuno, Almuerzo	6	30.00%
Cualquier momento	3	15.00%
TOTAL	20	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

De la *Tabla 29* se desprende que el consumo es mayor incidencia en la cena, debido a que se considera un digestivo de menor impacto.

Tabla 30:
Preferencia de consumo Ecco y Kimbo

Marca	Cantidad	%
Ecco	18	90.00%
Kimbo	2	10.00%
Total	20	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

En la *Tabla 30* se muestra que el producto con mayor preferencia es de la marca Ecco, con un 90% de aceptación entre los que participaron en el focus group

Tabla 31:
Aceptación del producto respecto a la competencia

Característica	Cantidad	%
Igual a los anteriores	7	35.00%
Más agradable	13	65.00%
Total	20	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

De la *Tabla 31*, los participantes (65%) concluyen que el producto nuevo es más agradable, por la frescura y el contenido en sus componentes.

Tabla 32:
Categorización del sabor

Característica	Cantidad	%
Amargo	3	15.00%
Dulce	17	85.00%
Total	20	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

De la *Tabla 32*, el 85% considera que el producto degustado es dulce y agradable para su paladar.

Tabla 33:
Consideración de la textura (color) del producto

Características	Cantidad	%
Oscuro	18	90.00%
Claro	2	10.00%
Total	20	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

De la *Tabla 33*, se desprende que el producto cumple con la textura oscura que tiene cualquier producto considerado como café, por lo tanto, el

producto no tiene ninguna diferencia con los cafés de grano en la característica del color.

Tabla 34:
Recomendación del Producto

Características	Cantidad	%
Si	13	65.00%
No	7	35.00%
Total	20	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

De la *Tabla 34*, se observa que el 65% de los participantes recomendaría el producto, tomando en consideración las características de consumo.

4.1.3. Resultados de las dimensiones de Kaplan & Norton

En el presente acápite se considera los resultados del análisis de las dimensiones planteadas por Kaplan & Norton, basado en información de la empresa Agroexportadora Ecoandino S.A. Para la recopilación de dicha información se realizó en función a la observación y preguntas abiertas a los encargados de cada área. La escala de implicancia se encuentra de acuerdo a la importancia con la finalidad de identificar acciones que impactan en la empresa, por ello la valoración es de la siguiente manera:

Tabla 35:
Calificación de características

Puntaje	Característica
4	Impacto positivo importante
3	Impacto positivo moderada
2	Impacto negativo Moderado
1	Impacto negativo importante

Fuente: Elaboración Propia

A. Análisis de gestión de los procesos operativos

Para este análisis se tomó en consideración la estructura de la dimensión gestión operativa que se encuentra relacionado a la parte de infraestructura, proveedores, equipamiento, riesgos, capacidad de respuesta.

Tabla 36:
Matriz de análisis de la gestión operativa

Subdimensión	Características	Nivel de Impacto			
		4	3	2	1
Desarrollo y relaciones con proveedores	Cuenta con especificaciones de materiales		x		
Desarrollo y relaciones con proveedores	Programación de pedidos de abastecimiento		x		
Desarrollo y relaciones con proveedores	Alianza con proveedores				x
Desarrollo y relaciones con proveedores	infraestructura de almacenaje	x			
Producción de bienes y servicios	Cuenta con procesos definidos en cada línea de producción		x		
Producción de bienes y servicios	Paralización de planta constante	x			
Producción de bienes y servicios	Planta se encuentra equipada para la fabricación de nuevos productos	x			
Producción de bienes y servicios	Acondicionamiento de líneas de producción		x		
Distribución de Productos	Cuenta con proceso de devoluciones definido				x
Gestión de riesgos	Respeto la temporalidad de actualización de equipos				x
Producción de bienes y servicios	Cuenta con maquinaria especializada para el nuevo producto				x
Producción de bienes y servicios	Cuenta con maquinaria para el torrado de la cebada				x
Gestión de riesgos	Cuenta con área de control de calidad	x			
Gestión de riesgos	Cuenta con área de innovación de productos	x			
Distribución de Productos	Cuenta con equipamiento de distribución				x

Fuente: Elaboración Propia

B. Análisis de gestión de procesos con los clientes

Para el presente acápite se tomó en consideración a las acciones que la empresa realiza para gestionar a sus clientes.

Tabla 37:
Matriz de análisis de la gestión con los clientes

Subdimensión	Características	Nivel de Impacto			
		4	3	2	1
Selección de clientes	La empresa conoce los segmentos a donde van sus productos		x		
Selección de clientes	La empresa tiene determinado sus segmentos de mercado interno				x
Selección de clientes	La empresa cuenta con marca para cada producto			x	
Selección de clientes	La empresa cuenta con cartera de clientes en el mercado interno				x
Adquisición de clientes	La empresa cuenta con políticas de marketing para sus productos			x	
Adquisición de clientes	La empresa toma en cuenta la información que se considera en el etiquetado de sus productos		x		
Adquisición de clientes	La empresa cuenta con distribuidores autorizados en el mercado interno				x
Selección de clientes	Los productos de la empresa se pueden encontrar fácilmente en el mercado interno				x
Retención de clientes	La empresa cuenta con crecimiento en su cartera de clientes			x	
Retención de clientes	La rotación de clientes es mayor a 5% anual	x			
Relaciones con los clientes	La empresa esta con constante búsqueda de innovación de sus productos	x			
Relaciones con los clientes	La empresa cuenta con valor añadido en sus productos	x			

Fuente: Elaboración Propia

C. Análisis de la gestión de procesos de la innovación

Para el presente acápite se tomó en consideración a las acciones que la empresa realiza para gestionar sus procesos de innovación en sus procesos y productos.

Tabla 38:
Matriz de análisis de la gestión de la innovación

Subdimensión	Características	Nivel de Impacto			
		4	3	2	1
Oportunidades de nuevos productos	La empresa se encuentra constantemente productos nuevos diferenciados	x			

Oportunidades de nuevos productos	La empresa busca diferentes presentaciones para los diferentes mercados			x	
Cartera de investigación y desarrollo	La empresa se encuentra en búsqueda de programas estatales que impulsan la investigación y desarrollo	x			
Cartera de investigación y desarrollo	La empresa se encuentra en búsqueda constante de nuevos segmentos de mercado interno				x
Cartera de investigación y desarrollo	La empresa se encuentra en búsqueda constante de nuevos segmentos de mercado externo	x			
Diseño de nuevos productos	La empresa se encuentra en búsqueda de nuevos productos.	x			
Lanzamiento de nuevos productos	La empresa tiene la predisposición de lanzar nuevos productos al mercado constantemente		x		

Fuente: Elaboración Propia

D. Análisis de la gestión de procesos regulatorios y sociales

Para el presente acápite se tomó en consideración a las acciones que la empresa realiza para gestionar los procesos regulatorios y sociales que se encuentra involucrados en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Tabla 39:

Matriz de análisis de la gestión de los entes regulatorios y sociales

Subdimension	Características	Nivel de Impacto			
		4	3	2	1
Cuidado del medio ambiente	La empresa cuenta con programas de uso eficiente del agua (reciclaje de agua)				x
Cuidado del medio ambiente	La empresa cuenta con programas de uso de energía alternativa (solar, eólica y otros)				x
Salud y seguridad	Los empleados se encuentran en planilla de la empresa		x		
Salud y seguridad	La empresa cuenta con programa periódico para sus empleados de salud ocupacional	x			
Prácticas de empleo	La empresa cuenta con firma de convenios con las principales instituciones de educación superior (institutos y universidades)	x			
Prácticas de empleo	La empresa gestiona la asociación de los productores y la adquisición de sus productos	x			
Inversiones en la comunidad	La empresa cuenta con presupuesto para inversión en la comunidad				x

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Análisis de los datos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Para el análisis se aplicará las matrices de análisis de información propuesto por Kaplan & Norton, que considera calificaciones de 0 hasta 0.99 tomando en cuenta la importancia del ítem evaluado en función a la capacidad del evaluador, esta evaluación considera la suma de todos los ítems propuestos a 1, posteriormente esta calificación se multiplica por el análisis del impacto que anteriormente fue evaluado. Por ende, el total nos ayuda a identificar las oportunidades de mejora y las oportunidades de desarrollo por cada dimensión. Cabe resaltar que la calificación total se encuentra de la siguiente escala:

Mayor impacto en oportunidades de mejora	[de 0.1 a 2.0]
Menor impacto en oportunidades de desarrollo	
Mayor impacto en oportunidades de desarrollo	[de 2.1 a 4.0]
Menor impacto en oportunidades de mejora	

Para la calificación de los ítems se consideró la siguiente escala que se detalla a continuación. Cabe resaltar que la calificación se realizó bajo las consideraciones del Jefe de Operaciones de la empresa en evaluación conjuntamente con el investigador.

Importancia muy baja	[de 0.01 a 0.05]
Importancia baja	[de 0.06 a 0.09]
Importancia alta	[de 0.10 a 0.15]
Importancia muy alta	[de 0.16 a 0.30]

Tabla 40:
Matriz de evaluación de gestión operativa

Subdimensión	Características	Calificación	Impacto	Total
Desarrollo y relaciones con proveedores	Cuenta con especificaciones de materiales	0.05	3	0.15
Desarrollo y relaciones con proveedores	Programación de pedidos de abastecimiento	0.08	2	0.16
Desarrollo y relaciones con proveedores	Alianza con proveedores	0.12	1	0.12
Desarrollo y relaciones con proveedores	infraestructura de almacenaje	0.03	4	0.12
Producción de bienes y servicios	Cuenta con procesos definidos en cada línea de producción	0.03	3	0.09
Producción de bienes y servicios	Paralización de planta constante	0.02	4	0.08
Producción de bienes y servicios	Planta se encuentra equipada para la fabricación de nuevos productos	0.12	4	0.48
Producción de bienes y servicios	Acondicionamiento de líneas de producción	0.08	3	0.24
Distribución de Productos	Cuenta con proceso de devoluciones definido	0.1	1	0.1
Gestión de riesgos	Respeto la temporalidad de actualización de equipos	0.02	1	0.02
Producción de bienes y servicios	Cuenta con maquinaria especializada para el nuevo producto	0.05	1	0.05
Producción de bienes y servicios	Cuenta con maquinaria para el torrado de la cebada	0.08	1	0.08
Gestión de riesgos	Cuenta con área de control de calidad	0.08	4	0.32
Gestión de riesgos	Cuenta con área de innovación de productos	0.05	4	0.2
Distribución de Productos	Cuenta con equipamiento de distribución	0.09	1	0.09
Total				2.3

Fuente: Elaboración Propia
De acuerdo a la

Tabla 40, se puede observar que la empresa cuenta con la planta con mayor versatilidad para adecuarse a líneas de producción nuevas, tomando en consideración que los productos nuevos deben de tener mucha similitud en el proceso de desarrollo de la producción, asimismo se pudo observar que la empresa está en constante búsqueda de mejora continua, ello nos conlleva a adecuarse con facilidad a las estandarizaciones solicitadas por el mercado exterior, pero la calificación de 2.30 en la matriz de evaluación nos indica que se tiene oportunidades de mejora que indiquen el desarrollo de la parte operativa de la empresa.

Tabla 41:
Matriz de evaluación de gestión con los clientes

Subdimensión	Características	Calificación	Impacto	Total
Selección de clientes	La empresa conoce los segmentos a donde van sus productos	0.10	3	0.30
Selección de clientes	La empresa tiene determinado sus segmentos de mercado interno	0.05	1	0.05
Selección de clientes	La empresa cuenta con marca para cada producto	0.05	2	0.10
Selección de clientes	La empresa cuenta con cartera de clientes en el mercado interno	0.10	1	0.10
Adquisición de clientes	La empresa cuenta con políticas de marketing para sus productos	0.08	2	0.16
Adquisición de clientes	La empresa toma en cuenta la información que se considera en el etiquetado de sus productos	0.05	3	0.15
Adquisición de clientes	La empresa cuenta con distribuidores autorizados en el mercado interno	0.09	1	0.09
Selección de clientes	Los productos de la empresa se pueden encontrar fácilmente en el mercado interno	0.09	1	0.09
Retención de clientes	La empresa cuenta con crecimiento en su cartera de clientes	0.09	2	0.18
Retención de clientes	La rotación de clientes es mayor a 5% anual	0.10	4	0.40
Relaciones con los clientes	La empresa esta con constante búsqueda de innovación de sus productos	0.10	4	0.40
Relaciones con los clientes	La empresa cuenta con valor añadido en sus productos	0.10	4	0.40
Total	2.42			

Fuente: Elaboración Propia

De la *Tabla 41*, se pudo determinar que la gestión con los clientes, también tiene mucha preocupación debido a que la empresa no gestiona clientes internos, es decir el mercado interno no se encuentra explotado, mucha producción se encuentra estacionada en los almacenes esperando contratos del mercado exterior, ello llama la atención ya que el mercado interno se encuentra en constante transformación y esta a su vez nos da un indicativo, que puede ser explotado, el calificativo de la matriz de evaluación nos indica 2.42 esto significa que debemos de aplicar estrategias comerciales para con los clientes locales y así obtener mejoras que desarrollen eficientemente la parte de la gestión con los clientes de la empresa.

Tabla 42:
Matriz de evaluación de gestión de la innovación

Subdimensión	Características	Calificación	Impacto	Total
Oportunidades de nuevos productos	La empresa se encuentra constantemente productos nuevos diferenciados	0.18	4	0.72
Oportunidades de nuevos productos	La empresa busca diferentes presentaciones para los diferentes mercados	0.1	2	0.2
Cartera de investigación y desarrollo	La empresa se encuentra en búsqueda de programas estatales que impulsan la investigación y desarrollo	0.16	4	0.64
Cartera de investigación y desarrollo	La empresa se encuentra en búsqueda constante de nuevos segmentos de mercado interno	0.1	1	0.1
Cartera de investigación y desarrollo	La empresa se encuentra en búsqueda constante de nuevos segmentos de mercado externo	0.16	4	0.64
Diseño de nuevos productos	La empresa se encuentra en búsqueda de nuevos productos.	0.18	4	0.72
Lanzamiento de nuevos productos	La empresa tiene la predisposición de lanzar nuevos productos al mercado constantemente	0.12	3	0.36
			Total	3.38

Fuente: Elaboración Propia

En la *Tabla 42*, se desprende que la evaluación de la gestión de la innovación en la empresa se encuentra muy desarrollada, ya que cuenta con estándares previamente

establecidos, la mismas que fueron planteadas con aprovechamiento de los distintos proyectos del estado para las empresas en desarrollo, son muy adaptables en la consolidación de la información de los productos existentes y nuevos. La calificación de 3.38 en la matriz de evaluación nos indica que hay oportunidades de introducir nuevos productos bajo la responsabilidad de cuidar el mercado interno, y esto nos proporcionará mejores resultados en la gestión de innovación.

Tabla 43:
Matriz de evaluación de gestión de los entes regulatorios y sociales

Subdimensión	Características	Calificación	Impacto	Total
Cuidado del medio ambiente	La empresa cuenta con programas de uso eficiente del agua (reciclaje de agua)	0.1	1	0.1
Cuidado del medio ambiente	La empresa cuenta con programas de uso de energía alternativa (solar, eólica y otros)	0.1	1	0.1
Salud y seguridad	Los empleados se encuentran en planilla de la empresa	0.2	3	0.6
Salud y seguridad	La empresa cuenta con programa periódico para sus empleados de salud ocupacional	0.15	4	0.6
Prácticas de empleo	La empresa cuenta con firma de convenios con las principales instituciones de educación superior (institutos y universidades)	0.1	4	0.4
Prácticas de empleo	La empresa gestiona la asociación de los productores y la adquisición de sus productos	0.25	4	1
Inversiones en la comunidad	La empresa cuenta con presupuesto para inversión en la comunidad	0.1	1	0.1
Total				2.9

Fuente: Elaboración Propia

De la *Tabla 43*, la calificación de 2.9 en la matriz de evaluación se desprende que, la empresa cuenta con muchas regulaciones por trabajar con alimentos, pero el cumplimiento de estas conlleva en tener una visión clara en el desarrollo del negocio, asimismo, se pudo determinar que la empresa no se encuentra aislada de la sociedad de impacto, es decir trabajan de manera asociada con los productores de los insumos de sus productos, pero aún no se consolida la sostenibilidad de ello, ya que el precio es fijado de acuerdo a la oferta y demanda del mercado.

Tabla 44:
Consolidación de las Oportunidades de desarrollo

Dimensión	Subdimensión	Característica	Calificación	Impacto	Total
Gestión Operativa	Producción de bienes y servicios	Planta se encuentra equipada para la fabricación de nuevos productos	0.12	4	0.48
Gestión Operativa	Gestión de riesgos	Cuenta con área de control de calidad	0.08	4	0.32
Gestión con los clientes	Selección de clientes	La empresa conoce los segmentos a donde van sus productos	0.1	3	0.3
Gestión con los clientes	Retención de clientes	La rotación de clientes es mayor a 5% anual	0.1	4	0.4
Gestión con los clientes	Relaciones con los clientes	La empresa esta con constante búsqueda de innovación de sus productos	0.1	4	0.4

Dimensión	Subdimensión	Característica	Calificación	Impacto	Total
Gestión con los clientes	Relaciones con los clientes	La empresa cuenta con valor añadido en sus productos	0.1	4	0.4
Gestión de la Innovación	Oportunidades de nuevos productos	La empresa se encuentra constantemente productos nuevos diferenciados	0.18	4	0.72
Gestión de la Innovación	Cartera de investigación y desarrollo	La empresa se encuentra en búsqueda de programas estatales que impulsan la investigación y desarrollo	0.16	4	0.64
Gestión de la Innovación	Cartera de investigación y desarrollo	La empresa se encuentra en búsqueda constante de nuevos segmentos de mercado externo	0.16	4	0.64
Gestión de la Innovación	Diseño de nuevos productos	La empresa se encuentra en búsqueda de nuevos productos.	0.18	4	0.72
Gestión de entes reguladores y sociales	Salud y seguridad	Los empleados se encuentran en planilla de la empresa	0.2	3	0.6
Gestión de entes reguladores y sociales	Salud y seguridad	La empresa cuenta con programa periódico para sus empleados de salud ocupacional	0.15	4	0.6
Gestión de entes reguladores y sociales	Prácticas de empleo	La empresa gestiona la asociación de los productores y la adquisición de sus productos	0.25	4	1

Fuente: Elaboración Propia

En la *Tabla 44* se consolida las oportunidades de desarrollo de la empresa, es decir, las fortalezas que cuenta la empresa, estas se perciben y se encuentran bien definidas, por ello tienen la calificación alta, como se puede verificar que las actividades que tienen mucho impacto en la empresa es la gestión de la innovación, ello ya que se encuentran en constante búsqueda de la nuevas formas de realizar las cosas como también la búsqueda de nuevos productos que se adecuen al mercado interno que es muy potencial, ya que actualmente el consumo de las personas se encuentran en constante búsqueda de lo orgánico y natural.

Tabla 45:
Consolidación de las Oportunidades de mejora

Dimensión	Subdimensión	Característica	Calificación	Impacto	Total
Gestión Operativa	Gestión de riesgos	Respeto la temporalidad de actualización de equipos	0.02	1	0.02
Gestión Operativa	Producción de bienes y servicios	Cuenta con maquinaria especializada para el nuevo producto	0.05	1	0.05
Gestión con los clientes	Selección de clientes	La empresa tiene determinado sus segmentos de mercado interno	0.05	1	0.05
Gestión con los clientes	Selección de clientes	La empresa cuenta con marca para cada producto	0.05	2	0.1
Gestión con los clientes	Selección de clientes	La empresa cuenta con cartera de clientes en el mercado interno	0.1	1	0.1
Gestión con los clientes	Adquisición de clientes	La empresa cuenta con distribuidores autorizados en el mercado interno	0.09	1	0.09
Gestión con los clientes	Selección de clientes	Los productos de la empresa se pueden encontrar fácilmente en el mercado interno	0.09	1	0.09
Gestión de la Innovación	Cartera de investigación y desarrollo	La empresa se encuentra en búsqueda constante de nuevos segmentos de mercado interno	0.1	1	0.1
Gestión de entes reguladores y sociales	Cuidado del medio ambiente	La empresa cuenta con programas de uso eficiente del agua (reciclaje de agua)	0.1	1	0.1
Gestión de entes reguladores y sociales	Cuidado del medio ambiente	La empresa cuenta con programas de uso de energía alternativa (solar, eólica y otros)	0.1	1	0.1
Gestión de entes reguladores y sociales	Inversiones en la comunidad	La empresa cuenta con presupuesto para inversión en la comunidad	0.1	1	0.1

Fuente: Elaboración Propia

En la *Tabla 45*, se muestra las oportunidades de mejora que se puede clasificar con debilidades, que tiene la empresa resaltando con énfasis que no cuenta con la maquinaria para poder realizar el torrado de la molienda de la cebada, por ello se genera una alta dependencia con la empresa que brinda el servicio, ello puede mejorar aprovechando las buenas relaciones que cuenta con las entidades del estado mediante los programas de innovación y desarrollo, ello ayudaría a brindar un producto a bajo costo y con alta calidad aprovechando el insumos de los agricultores, otro aspecto es

aprovechar el mercado interno, el mismo que se encuentra descuidado y es un potencial para mejorar la rotación de los inventarios de la empresa.

4.3. Validación de hipótesis

4.3.1. Validación de la hipótesis general

Para la validación de hipótesis general se tomó en cuenta todos los resultados obtenidos en el estudio de cada una de las dimensiones planteadas por Kaplan & Norton, asimismo se consideró la escala de análisis.

Tabla 46:
Consolidación de calificación de las dimensiones.

Dimensión	Total
Gestión Operativa	2.30
Gestión con los clientes	2.42
Gestión de la innovación	3.38
Gestión de entes reguladores y sociales	2.90
Media ponderada	2.75

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 47:
Escala de Análisis

Mayor impacto en oportunidades de mejora Menor impacto en oportunidades de desarrollo	[de 0.1 a 2.0]
Mayor impacto en oportunidades de desarrollo Menor impacto en oportunidades de mejora	[de 2.1 a 4.0]

Fuente: Tomado de Mapas estratégicos de Kaplan & Norton

Como se muestra en la *Tabla 46*, la media ponderada de calificación de evaluación es 2.75, asimismo, en la

Tabla 47, según la escala de análisis, la media ponderada se encuentra en la segunda alternativa que considera mayor impacto de oportunidades de desarrollo (fortalezas) y menor impacto en oportunidades de mejora (debilidades).

Según los resultados obtenidos de 2.75 y al encontrarse dentro de la escala de mayor impacto de las oportunidades de desarrollo se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0). Por lo tanto, los factores de éxito de la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C en la introducción del producto café a base de cebada torrada son: procesos de gestión operativa, proceso de gestión de clientes, proceso de innovación y procesos con entes reguladores y sociales en la población de Huancayo Metropolitano -2017.

4.3.2. Validación de la hipótesis específica 1

En el caso de la hipótesis específica 1, esta se refiere a los procesos de gestión operativa, con una media ponderada de 2.30 puntos, según la escala de análisis, la media ponderada se encuentra en la segunda alternativa que considera mayor impacto de oportunidades de desarrollo (fortalezas) y menor impacto en oportunidades de mejora (debilidades). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna que es “Los factores de éxito en el proceso de gestión operativa en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017 son: desarrollo y relación con los proveedores, producción de bienes y servicios, distribución de productos y gestión de riesgos”, como se muestra en la *Tabla 48*, con el aporte de cada uno de las subdimensiones

Tabla 48:
Resultado de subdimensiones de Gestión Operativa

Subdimension	Total	%
Desarrollo y relaciones con proveedores	0.55	24%
Producción de bienes y servicios	1.02	44%
Distribución de Productos	0.19	8%
Gestión de riesgos	0.54	23%
Total	2.30	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la *Tabla 48*, las subdimensiones que tienen mucho impacto son: producción de bienes, desarrollo y relaciones con proveedores y la gestión de riesgos. Por ende se debe de tomar en consideración que al momento de desarrollar la presente investigación la empresa no toma en consideración como prioridad la distribución de los productos, debido a que su principal mercado que desarrolla es el externo, también ello se ratifica con la alta inversión que generaría la adquisición de vehículos de reparto.

4.3.3. Validación de la hipótesis específica 2

En el caso de la hipótesis específica 2, esta se refiere la gestión de los clientes, con una media ponderada de 2.42 puntos, según la escala de análisis, la media ponderada se encuentra en la segunda alternativa que considera mayor impacto de oportunidades de desarrollo (fortalezas) y menor impacto en oportunidades de mejora (debilidades). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna que es: “Los factores de éxito en el proceso de gestión de clientes en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017, son: selección de clientes, adquisición de clientes, retención de clientes, relacionamiento con los clientes.”, como se muestra en la

Subdimension	Total	%
Selección de clientes	0.64	26%
Adquisición de clientes	0.40	17%
Retención de clientes	0.58	24%
Relaciones con los clientes	0.80	33%
Total	2.42	100%

, con el aporte de cada uno de las subdimensiones.

Tabla 49:
Resultado de subdimensiones de Gestión de los clientes

Subdimension	Total	%
Selección de clientes	0.64	26%
Adquisición de clientes	0.40	17%
Retención de clientes	0.58	24%
Relaciones con los clientes	0.80	33%
Total	2.42	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la *Tabla 49*, las subdimensiones que tienen mucho impacto son: relaciones con los clientes, selección de clientes y la retención de clientes. Por ende se debe de tomar en consideración que al momento de desarrollar la presente investigación la empresa no toma en consideración como prioridad la adquisición de nuevos clientes, debido a que su principal mercado que desarrolla es el externo y tiene clientes de consumo continuo, por ello que no considera como prioridad ingresar al mercado interno.

4.3.4. Validación de la hipótesis específica 3

En el caso de la hipótesis específica 3, esta se refiere la gestión de los proceso de innovación, con una media ponderada de 3.38 puntos, según la escala de análisis, la media ponderada se encuentra en la segunda alternativa que considera mayor impacto de oportunidades de desarrollo (fortalezas) y menor impacto en oportunidades de mejora (debilidades). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna que es: “Los factores de éxito en el proceso de innovación en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017 son: oportunidades de nuevos productos, cartera de investigación y desarrollo, diseño de productos y lanzamiento de productos.”,

como se muestra en la *Tabla 50*, con el aporte de cada uno de las subdimensiones

Tabla 50:
Resultado de subdimensiones de Gestión de los procesos de innovación

Subdimension	Total	%
Oportunidades de nuevos productos	0.92	27%
Cartera de investigación y desarrollo	1.38	41%
Diseño de nuevos productos	0.72	21%
Lanzamiento de nuevos productos	0.36	11%
Total	3.38	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la *Tabla 50*, las subdimensiones que tienen mucho impacto son: cartera de investigación y desarrollo, oportunidades de nuevos productos y diseño de nuevos productos. Por ende se debe de tomar en consideración que al momento de desarrollar la presente investigación la empresa no toma en consideración como prioridad el lanzamiento de nuevos productos, debido a que actualmente la empresa se encuentra en realizar constantemente acciones de consolidar su cartera de productos desarrollados, pero ello no quiere decir si existiera nuevos productos la empresa desarrollaría con mucho énfasis.

4.3.5. Validación de la hipótesis específica 4

En el caso de la hipótesis específica 4, esta se refiere la gestión de los entes reguladores y sociales, con una media ponderada de 2.90 puntos, según la escala de análisis, la media ponderada se encuentra en la segunda alternativa que considera mayor impacto de oportunidades de desarrollo (fortalezas) y menor impacto en oportunidades de mejora (debilidades). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna que es: “Los factores de éxito en los procesos reguladores y sociales en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en

la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017, son: cuidado del medio ambiente, salud y seguridad, prácticas de empleo e inversión en la comunidad.”, como se muestra en *Tabla 51*, con el aporte de cada uno de las subdimensiones.

Tabla 51:
Resultado de subdimensiones de Gestión de los entes reguladores y sociales

Subdimension	Total	%
Cuidado del medio ambiente	0.2	7%
Salud y seguridad	1.2	41%
Prácticas de empleo	1.4	48%
Inversiones en la comunidad	0.1	3%
Total	2.9	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la *Tabla 51*, las subdimensiones que tienen mucho impacto son: prácticas de empleo y la salud y seguridad. Por ende se debe de tomar en consideración que al momento de desarrollar la presente investigación la empresa no toma en consideración como prioridad el cuidado del medio ambiente y la inversión en la sociedad, debido a que los altos costos que involucra la implementación de tecnologías que ayuden a la reducción de uso de recursos no renovables, pero la empresa se encuentra en búsqueda de fondos que ayuden a financiar este tipo de proyectos que generan valor a las empresas.

4.4. Discusión de resultados

De la investigación realizada por Pólito (1999), nos muestra que los factores críticos de éxito (FCE), se encuentra relacionado a la gestión del conocimiento y adaptación a la tecnología (ERP), la investigación determina que las metodologías de determinación de (FCE) y las acciones de gestión de la tecnología deben estar de la mano ya que nos ayudan a la gestión de la información necesaria y la generación de esta,

debido a que las capacidades de la generación de conocimiento se encuentra relacionado con la capacidad de adaptación de las personas. Tomando en consideración la apreciación de Pólito (1999), se debe entender que las capacidades de determinación de los factores claves de éxito se encuentra muy ligada a las metodologías que se hace uso para su determinación, y se encuentra direccionado bajo los temas estrictamente de la investigación. Kaplan y Norton establece su metodología basado en el análisis y gestión de los procesos de la empresa, que involucra establecer lineamientos claros en el desarrollo de las organizaciones, por ello la presente investigación busca el análisis basado en los autores antes mencionados para la intervención de la información generada de los procesos íntimamente relacionados en la generación de valor de las empresas.

En la tesis desarrollada por Reyes (2003), es la que se genera información específica de la empresa en su conjunto, ello direcciona la capacidad de desarrollo de la empresa en función a cinco características como son: factor humano, objetivos claros, análisis de procesos, las tecnologías de información y el proceso de implementación de las estrategias; basado en los postulados antes descritos, los responsables deben tener la amplitud de pensamiento para poder llevar a cabo las acciones necesarias para el desarrollo de las empresas, tomando en consideración las actividades propias y particularidades de toda organización.

Por ello según los resultados obtenidos, se pudo llegar al consenso de establecer que el factor humano es el que representa el eje de toda organización, que ayuda al cumplimiento de los objetivos trazados, asimismo, se debe hacer hincapié de que la tesis desarrollada por Reyes (2003) no contempla el análisis de la responsabilidad social empresarial y menos aun el aporte de las empresas a la comunidad, tomando en

cuenta la relevancia que involucra el análisis de la este acápite que es muy importante en la actualidad.

En la tesis desarrollada por Neira (2015), se puede verificar claramente la importancia y relevancia que tiene los actores externos de las empresas como soporte de las denominadas mypes y pymes, de la aplicación de la metodología de los factores claves de éxito se pudo verificar que el apoyo financiero a las empresas nacientes informales es el factor muy importante en su desarrollo, asimismo, se debe de entender claramente la capacidad de adaptación y diferenciación de los productos generados para su comercio, ya que es el sustento principal de su crecimiento y desarrollo de las empresas emergentes. Tomando en consideración la apreciación de Neira (2015), se puede verificar que el proceso de generación, mantenimiento y retención de los clientes debe de ser el principal motivo de generación de crecimiento y desarrollo de las denominadas mypes y pymes, asimismo no se considero la gestión de las empresas basadas en la comunidad, generando valor a las organizaciones desde el punto de vista de responsabilidad involucrando al factor humano como eje y la parte social como desarrollo.

En la tesis de Treviño (2010), toman en consideración la implementación de nuevos proyectos y la identificación de los factores claves de éxito, de los resultados obtenidos se pudo verificar que la capacidad operativa y el conocimiento de la implementación son los factores claves del desarrollo ello involucra la gestión de conocimiento y la capacidad de adaptación a las exigencias del entorno. Tomando en consideración los resultados obtenidos en la tesis de Treviño (2010), se puede verificar que las empresas tienen mucho cuidado gestionar la información que generan con la finalidad que se encuentren acorde a las actividades del entorno, por ello se configura

una vez mas que el factor de mucha importancia es humano que ayuda a la gestion de los procesos con mucho enfasis en la busqueda de resultados. Cabe resaltar que las empresas deben de entender que los procesos bien definidos, la capacidad de adaptación y los objetivos claros son el motor de las empresas en buscar el desarrollo y el crecimiento, sin descuidar la parte humana y la inicitiva de innovación en los productos y servicios que desarrolla cumpliendo estrictamente las inicitivas de la comunidad y su relacion con las empresas.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos los factores de éxito de la empresa Agroexportadora Ecoandino son: procesos de gestión operativa, proceso de gestión de clientes, proceso de innovación y procesos con entes reguladores y sociales en la población de Huancayo Metropolitano-2018, por ello al obtener 2.75 puntos como media ponderada, nos muestra que la importancia de cada uno de los procesos analizados tienen mucha repercusión en la gestión, ello se ratifica que las empresas buscan desarrollar capacidades de innovación y cuidado del medio ambiente como acciones de responsabilidad social. Por ello la introducción del producto café en base a cebada torrada tienen todas las potencialidades en su desarrollo, comercialización y mantenimiento para poder permanecer y estabilizarse en el mercado de Huancayo metropolitano.
2. De acuerdo a los resultados obtenidos en la gestión de procesos operativos con el valor de 2.3 puntos, la subdimensión de producción de bienes tiene un valor significativo de 44% de participación en el indicador en el análisis de la organización, debido a ello las empresas deben de buscar constantemente mejoras en el producto o servicio que brindan, ya que son la razón de sus ventas y desarrollo de las empresas, ello debe de sumarse al proceso de innovación y cuidado del medio ambiente, para el producto de café en base de cebada torrada, involucra el desarrollo sostenible de procesos continuos a cargo de la empresa con soporte técnico en la línea de producción y equipamiento.
3. En el proceso de gestión de clientes que tiene un valor de 2.42 puntos, la subdimensión de mantener relaciones con los clientes tiene un valor significativo de 33% de participación en el indicador en el análisis de la organización, debido a que los clientes

identifican las acciones de desarrollo y crecimiento de las empresas y por ello, su relación debe de ser directa y gestionada con responsabilidad.

4. En el proceso de innovación que tiene el valor más alto en los resultados obtenidos con el valor de 3.38 puntos, es el proceso que la empresa otorga mucha importancia, ya que se encuentra en constante búsqueda de innovar los productos, cabe resaltar que la subdimensión, cartera de investigación y desarrollo tiene mucha importancia con 41% de participación, ya que actualmente se encuentra desarrollando productos nuevos en su presentación y gestión de estos.
5. En el proceso de gestión de entes reguladores y sociales, la empresa se encuentra muy dedicada en el desarrollo de las potencialidades de los nuevos valores desarrolladas por las casas superiores de estudio, asimismo el aprovechamiento de los convenios y concursos de innovación, permite a la empresa buscar constantemente nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado objetivo, sin descuidar la responsabilidad social empresarial con ápice fundamental de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. La metodología usada en la presente tesis se debe de utilizar cuando se necesita estudiar a las empresa como un todo y no en partes, este análisis identifica claramente mediante opiniones externas e internas la importancia de cada uno de los procesos identificados, por ello se recomienda la utilización de la metodología propuesta por Kaplan y Norton para la generación de valor de los procesos identificados en el desarrollo conjunto de las empresas.
2. El análisis de los procesos operativos deben producir información relevante para el manejo responsable del ciclo de producción, por ello se recomienda integrar e identificar claramente los procesos de la empresa para identificar los generadores de valor que se encuentran soportados mediante indicadores de gestión para su seguimiento e integración en el desarrollo de las empresas.
3. El proceso de gestión de clientes, las empresas al conocer la competitividad del mercado exterior deben de volcar esa experiencia en el mercado interno, con los estándares de calidad exigidos, ya que en la actualidad nuestro país se encuentra con estabilidad económica, por ello el mercado exige productos industrializados con alto valor nutricional a un precio que se encuentra determinado en función a las necesidades de los clientes.
4. En el proceso de innovación, se recomienda que la empresa tome mucha importancia en el insumo de la cebada, para poder generar valor en los productores de la región, impulsando productos alternativos o complementarios al grano de la cebada.
5. En el proceso de los entes reguladores, el manejo de la responsabilidad social empresarial esta debe de tener mucho énfasis en gestionar los convenios con las casa superiores de

estudio y que parte de las utilidades destinar en el desarrollo comunitario y darle valor a la responsabilidad social en el manejo de los recursos no renovables.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. **Arias, Jenny. 2010.** Mercadotecnia. [En línea] 4 de 07 de 2010. [Citado el: 22 de 07 de 2017.] <http://jennyarias03.blogspot.pe/2010/07/etapa-de-introduccion.html>.
2. **Beatriz Moragues. 2014.** Para saber más de salud natural. [En línea] 01 de 12 de 2014. [Citado el: 01 de 02 de 2017.] <http://beatrizmoragues.blogspot.pe/2014/12/la-cebada-propiedades-beneficios-y.html>.
3. **Carrasco, Sergio. 2013.** *Metodología de la Investigación científica*. Lima : Editorial San Marcos, 2013. ISBN 9972-34-242-5.
4. **Cordova Baldeón , Isaac. 2013.** *El proyecto de investigación cuantitativa*. Lima : Editorial San Marcos, 2013.
5. **Czinkota, Michael y Ronkainen, Ilkka. 2013.** *Marketing Internacional*. Décima Edición. México Distrito Federal : Cengage Learning, 2013. pág. 680. ISBN 978-607-481-948-9.
6. **Diario El Comercio. 2016.** Buscan que en el Perú el consumo local de café pase de 5% a 15%. [ed.] Diario El Comercio. *Diario El Comercio*. 25, 15 de 03 de 2016, Vol. 12, 2, pág. 4.
7. **Diario Gestión. 2015.** Consumo per cápita de café en Perú es de 650 gramos y está lejos de países cafetaleros. [ed.] Diario Gestión. *Diario Gestión*. 6, 02 de 08 de 2015, Vol. 35, 12, pág. 6.
8. **Giraldo Lopez, José Ariel. 2004.** Desarrollo y administración de nuevos productos. [En línea] 15 de Julio de 2004. [Citado el: 22 de 07 de 2017.] <http://www.gestiopolis.com/desarrollo-y-administracion-de-nuevos-productos/>.
9. **Hermida, Alexandre.** Políticasdemarketinginternacional: Estrategias de producto, precio... [En línea] [Citado el: 10 de 12 de 2017.] <https://books.google.com.pe/books?id=1Gv6CAAAQBAJ&pg=PA83&lpg=PA83&dq=dimensiones+de+la+introducci%C3%B3n+de+un+producto+al+mercado&source=bl&ots=CLaDlrEiRG&sig=EVb-JaSBSyGuUFvoZYivgPH-et4&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiT9syL897JAhWFRyYKHaqBA984ChDoAQgqMAM#v=onep>.
10. **Hernández , Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, María. 2010.** *Metodología de la Investigación*. México : Mc Graw Hill, 2010. ISBN 978-607-15-0291-9.
11. **Kaplan , Robert y Norton, David. 2012.** *Mapas Estrategicos*. Barcelona : Gestion Planeta, 2012. pág. 500. ISBN: 978-84-8088-977-3.
12. **Muñiz, Rafael. 2015.** Marketing en el siglo XXI. [En línea] 12 de 12 de 2015. [Citado el: 12 de 07 de 2017.] <http://www.marketing-xxi.com/fase-de-lanzamiento-o-introduccion-37.htm>.

13. **Neira , Freddy. 2015.** Estudio sobre los factores internos y externos que inciden en el éxito y fracaso de los emprendimientos en la ciudad de Cuenca, estudio aplicado en pymes. Cuenca, Cuenca , Ecuador : Universidad del Azuay, 14 de 05 de 2015. Vol. I, 1, pág. 55.
14. **Ñaupas, Humberto, y otros. 2014.** *Metodología de la Investogación cuantitativa y redacción de la tesis.* Bogotá : Ediciones de la U, 2014. ISBN 978-958-762-188-4.
15. **Organización de la Naciones Unidas para la alimentación y agricultura. 2004.** Información sobre Operaciones de Poscosecha . [En línea] 15 de 06 de 2004. [Citado el: 15 de 02 de 2017.] [http://www.fao.org/in-action/inpho/crop-compendium/cereals-grains/es/?page=2&ipp=7&no_cache=1&tx_dynalist_pi1\[par\]=YToxOntzOjE6IkwiO3M6MToiMiI7fQ==](http://www.fao.org/in-action/inpho/crop-compendium/cereals-grains/es/?page=2&ipp=7&no_cache=1&tx_dynalist_pi1[par]=YToxOntzOjE6IkwiO3M6MToiMiI7fQ==). 1.
16. **Pólito, José. 1999.** Factores Críticos de éxito en Implementaciones de Sistemas ERP en el área Metropolitana de Monterrey. *Tesis Maestría.* Monterrey, Monterrey, Mexico : Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 12 de 04 de 1999. Vol. I, 1, pág. 61.
17. **Registro Nacional de Identificación y Estado Civil.** <https://www.reniec.gob.pe/portal/intro.htm>. [En línea] Reniec. [Citado el: 07 de 11 de 2017.]
https://portales.reniec.gob.pe/documents/94898/96906/34+EleccionesRegionalesMunicpale__2014.pdf/84b7c0ea-8d4a-4c47-a5a3-2c3110bb450d.
18. **Reyes , Freddy. 2003.** Factores Críticos de éxito en la Implementación de Estrategias de CRM en Empresas de Noreste de México. I Monterrey, Monterrey, Mexico : Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 01 de 04 de 2003. Vol. I, 1.
19. **Sanchez, Hugo y Reyes, Carlos. 1998.** *Metodología y diseños en la investigación científica.* Lima : Editorial Mantaro, 1998. pág. 174.
20. **Soria, Ivan. 2016.** Chef Cubiro. *Chef Cubiro.* [En línea] 08 de 03 de 2016. [Citado el: 01 de 02 de 2017.] <http://cubiro.com/la-cebada-tostada-beneficios/>.
21. **Treviño , Valeria . 2010.** Análisis de Factores de éxito en el desarrollo de proyectos de Business Intelligence. Monterrey, Monterrey, Mexico : Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, 01 de 04 de 2010. Vol. I, 1.
22. **Zorrilla, Arena. 1993.** *Introducción a la metodoligía de la Inevstigación.* México : Aguilar Leon y Cal, editores, 1993. ISBN 978-607-7638-124.

ANEXOS

Anexo A: Matriz de Consistencia

Problemas de Investigación	Objetivos de la Investigación	Hipótesis de la Investigación	Metodología de la Investigación
<p>Problema General ¿Cuáles son los factores de éxito de la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. para la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017?</p> <p>Problemas Específicos PE1 ¿Cuáles son los factores de éxito en el proceso de gestión operativa en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017?</p> <p>PE2. ¿Cuáles son los factores de éxito en el proceso de gestión de clientes en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017?</p> <p>PE3¿Cuáles son los factores de éxito en el proceso de innovación en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017?</p> <p>PE4. ¿Cuáles son los factores de éxito en los procesos reguladores y sociales en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017?</p>	<p>Objetivo General Determinar los factores de éxito de la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017</p> <p>Objetivos Específicos OE1. Analizar y definir los factores de éxito en el proceso de gestión operativa en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017.</p> <p>OE2. Analizar y definir los factores de éxito en el proceso de gestión de clientes en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017.</p> <p>OE3. Analizar y definir los factores de éxito en el proceso de innovación en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017.</p> <p>OE4. Analizar y definir los factores de éxito en los procesos reguladores y sociales en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017</p>	<p>Hipótesis General Los factores de éxito de la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C en la introducción del producto café a base de cebada torrada son: procesos de gestión operativa, proceso de gestión de clientes, proceso de innovación y procesos con entes reguladores y sociales en Huancayo Metropolitano -2017.</p> <p>Hipótesis Específicas HE1 Los factores de éxito en el proceso de gestión operativa en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017 son: Desarrollo y relación con los proveedores, Producción de bienes y servicios, distribución de productos y gestión de riesgos.</p> <p>HE2. Los factores de éxito en el proceso de gestión de clientes en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017, son: selección de clientes, adquisición de clientes, retención de clientes, relacionamiento con los clientes.</p> <p>HE3. Los factores de éxito en el proceso de innovación en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017 son: Oportunidades de nuevos productos, cartera de investigación y desarrollo, diseño de productos y lanzamiento de productos.</p> <p>HE4. Los factores de éxito en los procesos reguladores y sociales en la Empresa Agroexportadora Ecoandino S.A.C. en la introducción del producto café a base de cebada torrada en Huancayo Metropolitano – 2017, son: Cuidado del medio ambiente, salud y seguridad, prácticas de empleo e inversión en la comunidad.</p>	<p>Método: Científico</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Tipo de Investigación El tipo de Investigación que se trabajo es “Básica, Transversal.</p> <p>Nivel de Investigación El nivel de Investigación es descriptivo.</p> <p>Diseño de Investigación El diseño de investigación empleó es “No Experimental”</p> <p>Población La población estuvo conformada por personas de 18 a 65 años de Huancayo Metropolitano.</p> <p>Muestra Se utilizó la formula obteniendo como muestra 385 personas de las edades de 18 a 65 años de Huancayo Metropolitano</p>

Anexo B: Cuestionario dirigido a los clientes

Cuestionario dirigido a los clientes

Presentación

Buen día (tardes), soy Edeen Ronald Achachau Uribe bachiller de la EAP. de Ingeniería en Agronegocios de la Facultad de Ingeniería, me encuentro realizando la tesis titulada "DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA EMPRESA AGROEXPORTADORA ECOANDINO S.A.C. PARA LA INTRODUCCIÓN DEL CAFÉ A BASE DE CEBADA TORRADA EN HUANCAYO METROPOLITANO; 2017", este cuestionario tiene como objetivo, recopilar información relevante de las preferencias de consumo del café a base de cebada torrada.

Confidencialidad:

La información proporcionada en este cuestionario será utilizada con fines netamente académicos y es de interés y su contenido será tratado en forma confidencial.

Instrucción:

Lee cuidadosamente cada enunciado antes de seleccionar una alternativa, seleccione únicamente una sola respuesta y márkela con una X. Este cuestionario está estructurado por ítems con una escala cuantitativa, que son las siguientes:

DATOS INFORMATIVOS

Edad:

De 18 a 25 años	<input type="checkbox"/>
De 26 a 35 años	<input type="checkbox"/>
De 36 a 45 años	<input type="checkbox"/>
De 46 años o más.	<input type="checkbox"/>

Sexo:

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

¿Consumes café?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

Si la respuesta es la alternativa SI, prosiga a resolver el cuestionario.

1. ¿Cada que tiempo consume café?

Atributo	Calificación
A diario (1)	
Dos veces a la semana(2)	
Una vez a la semana (3)	
Una vez cada quince días (4)	
Una vez al mes (5)	

2. ¿Dentro de su dieta, se considera el consumo de café como prioridad?

Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)

3. Después de la degustación califique Ud. el sabor del café en base de cebada torrada

Muy bueno (5)	Bueno (4)	Ni bueno ni malo (3)	Malo (2)	Muy malo (1)

4. Después de la revisar la presentación del producto califique Ud. la presentación del café en base de cebada torrada

Muy bueno (5)	Bueno (4)	Ni bueno ni malo (3)	Malo (2)	Muy malo (1)

5. Después de la revisar la presentación del producto califique Ud. la marca del café en base de cebada torrada

Muy bueno (5)	Bueno (4)	Ni bueno ni malo (3)	Malo (2)	Muy malo (1)

6. Después de la revisar la presentación del producto califique Ud. la información nutricional contenida dentro de la etiqueta del café en base de cebada torrada

Muy bueno (5)	Bueno (4)	Ni bueno ni malo (3)	Malo (2)	Muy malo (1)

7. Cómo calificaría Ud. que el café en base a cebada torrada influye en su salud positivamente.

Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Casi Nunca (2)	Nunca (1)

8. Para Ud. cuál de los atributos que se presenta a continuación es el más importante, puede marcar una sola alternativa.

Atributo	Calificación
Sabor (1)	
Presentación del producto (Envase)(2)	
Etiqueta (3)	
Marca (4)	

Anexo C: Confiabilidad del instrumento

Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó el instrumento a una muestra piloto de 16 integrantes, posteriormente se recurrió al cálculo del índice de confiabilidad Alpha de cronbach utilizando el software SPSS versión 24, a través del cual se obtuvo los siguientes resultados

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,964	,964	6

Como podemos apreciar en la tabla el valor del Alfa de Cronbach es de $\alpha=0.964$. De acuerdo a la tabla de interpretación propuesta por (Cordova Baldeón , 2013):

ESCALA	CATEGORÍA
$r = 1$	Confiabilidad perfecta
$0,90 \leq r \leq 0,99$	Confiabilidad muy alta
$0,70 \leq r \leq 0,89$	Confiabilidad alta
$0,60 \leq r \leq 0,69$	Confiabilidad aceptable
$0,40 \leq r \leq 0,59$	Confiabilidad moderada
$0,30 \leq r \leq 0,39$	Confiabilidad baja
$0,10 \leq r \leq 0,29$	Confiabilidad muy baja
$0,01 \leq r \leq 0,09$	Confiabilidad despreciable
$r = 0$	Confiabilidad nula

De acuerdo a la tabla la confiabilidad del instrumento se consideraría como confiabilidad muy alta. Además de los resultados anteriores también se obtuvo la matriz de correlaciones de cada uno de los 6 items:

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
¿Dentro de su dieta, se considera el consumo de café como prioridad?	18,90	60,852	,872	,958

Después de la degustación califique Ud. el sabor del café en base de cebada torrada	18,77	60,254	,875	,958
Después de la revisar la presentación del producto califique Ud. la presentación del café en base de cebada torrada	19,13	61,706	,849	,961
Después de la revisar la presentación del producto califique Ud. la marca del café en base de cebada torrada	18,93	59,995	,881	,957
Después de la revisar la presentación del producto califique Ud. la información nutricional contenida dentro de la etiqueta del café en base de cebada torrada	18,90	59,748	,895	,956
Cómo calificaría Ud. que el café en base a cebada torrada influye en su salud positivamente.	18,53	59,085	,933	,952

Anexo D: Confiabilidad del instrumento

Ficha Técnica de Focus Group

Presentación

Buen día (tardes), soy Edeen Ronald Achachau Uribe bachiller de la EAP. de Ingeniería en Agronegocios de la Facultad de Ingeniería, me encuentro realizando la tesis titulada “DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE LA EMPRESA AGROEXPORTADORA ECOANDINO S.A.C. PARA LA INTRODUCCIÓN DEL CAFÉ A BASE DE CEBADA TORRADA EN HUANCAYO METROPOLITANO; 2017”, este cuestionario tiene como objetivo, recopilar información relevante de las preferencias de consumo del café a base de cebada torrada.

Confidencialidad:

La información proporcionada en este cuestionario será utilizada con fines netamente académicos y es de interés y su contenido será tratado en forma confidencial.

Proceso del Focus Group

Actividad 1.- Presentación

- a. Presentación de las Moderadoras. Para que estos se sientan familiarizados al momento de realizar las preguntas
- b. Motivo de la reunión. Se explicó el porqué de la reunión.
- c. Presentación de los Integrantes. Cada persona tubo un tiempo para conocerse y así ser llamados por sus nombres
- d. Tiempo de duración: 1 hora

Actividad 2.- Explicación Introductoria

- a. Siéntanse cómodos, y eso ayudara a obtener buenas respuestas de ustedes
- b. Por favor que hable una sola persona a la vez y levante la mano para indicar que quiere hablar.
- c. Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.
- d. Tienen alguna pregunta?

Actividad 3.- Rompimiento del Hielo

- a. Se realizaron preguntas a las personas entre las cuales:

- ¿Cómo se llaman y como les gusta que lo llamen?
 - ¿Cuántos años tienen?
 - ¿Qué les gusta tomar cuando tienen sed?
- b. Para romper el hielo se les hizo la siguiente pregunta: A quien le gusta el café pasado? Y se les explico del café de cebada instantáneo.

(Se utilizó el nombre de café de cebada instantáneo porque así reconocen mejor a la cebada tostada instantánea).

Actividad 4.- Preguntas de Transición

¿Han probado alguno de estos productos?

¿Cada que tiempo toman una taza de café de cebada?

¿Cuál es el producto que más prefieren consumir?

Actividad 5.- Preguntas Específicas

¿Qué les parece este producto en comparación a la competencia?

¿Qué me pueden de decir del sabor?

¿Cómo les parece la textura?

Actividad 6.- Preguntas de Cierre

Le recomendarían a sus amigos o familiares tomar este nuevo producto?

Actividad 7.-Agradecimiento por la Participación

Se les agradeció a los participantes y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las preguntas

Anexo E: Marca Propuesta