

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de empresas con énfasis en

Gerencia

Tesis para optar por el grado académico de

licenciatura

**Estudio de los factores para determinar la
viabilidad estratégica en el desarrollo de un
emprendimiento de venta de ceviche en San
Antonio de Belén, Heredia durante el primer
cuatrimestre del 2023**

Daniela Murillo Gómez

Junio, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE GRAFICOS	7
AGRADECIMIENTOS	8
DEDICATORIA	9
RESUMEN	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	13
1.1.2 Delimitación del problema	32
1.1.3 Justificación	32
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	32
1.3 OBJETIVOS.....	33
1.3.1 Objetivo general.....	33
1.3.2 Objetivos específicos.....	33
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	34
2.1 MARCO TEÓRICO	35
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	66
2.3 MARCO CONTEXTUAL	67
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	68
3.1 ENFOQUE	69
3.2 ALCANCE	70
3.3 DISEÑO	72
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	75
3.4.1 Población	75

3.4.2 Tipo de muestra	75
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	81
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS	83
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	87
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	88
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	113
CAPÍTULO VII: PROPUESTA.....	139
7.1 Nombre de la propuesta	140
7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará	140
7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta	140
7.4 Cronograma de actividades y responsables	140
7.5 Presupuesto necesario para su implementación	142
7.6 Fases de la propuesta	142
7.7 Referencias.....	151
ANEXOS.....	154
Anexo 1. Encuesta aplicada a la población.....	156
Anexo 2. Entrevista a los dueños y administradores de restaurantes	158
Anexo 3. Declaración Jurada	166
Anexo 4. Consentimiento Informado.....	167
Anexo 5. Carta de aprobación del Tutor	176
Anexo 6. Boletas de registro de tutorías del TFG.....	177
Anexo 7. Carta de aprobación del Lector	187
Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT.....	188

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	80
Criterios de inclusión y de exclusión.....	80
Tabla 2.....	84
Cuadro de operacionalización de las variables.....	84
Tabla 3.....	89
Alérgicos a los mariscos	89
Tabla 4.....	90
Género de los encuestados.....	90
Tabla 5.....	91
Edad de los encuestados.....	91
Tabla 6.....	92
Ingresos monetarios	92
Tabla 7.....	92
Ceviches de preferencia.....	92
Tabla 8.....	93
Consumo de caldosas.....	93
Tabla 9.....	94
Frecuencia de consumo de ceviche	94
Tabla 10.....	95
Importancia al comprar ceviche	95
Tabla 11.....	96
Preferencias al comprar ceviche.....	96
Tabla 11.....	97
Pregunta Entrevista #1 ¿Cuánto tiempo llevan operando?	97
Tabla 12.....	98
Pregunta Entrevista #2 ¿Cuál cree que es su mayor fortaleza? ¿Debilidades?.....	98
Tabla 13.....	98
Pregunta Entrevista #3 ¿Con cuántos proveedores trabajan?.....	98
Tabla 14.....	99

Pregunta Entrevista #4 ¿Qué es lo que buscan en una relación con un proveedor?.....	99
Tabla 15.....	99
Pregunta Entrevista #5 ¿Cuándo selecciona un proveedor porque lo elige?	99
Tabla 16.....	100
Pregunta Entrevista #6 ¿Cómo afectan los competidores para su restaurante?.....	100
Tabla 17.....	100
Pregunta Entrevista #7 ¿Qué es lo que sus clientes valoran más de su empresa?	100
Tabla 18.....	101
Pregunta Entrevista #8 ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?	101
Tabla 19.....	101
Pregunta Entrevista #9 ¿Dónde cree que tiene oportunidades de crecimiento o mejora?	101
Tabla 20.....	102
Pregunta Entrevista #10 ¿Cuál cree que son los motivos por los que sus clientes lo prefieren?	102
Tabla 21.....	102
Pregunta Entrevista #11 ¿Cómo manejan el inventario? ¿Utilizan el método PEPS? ¿Cuentan con una persona encargada de la bodega?	102
Tabla 22.....	103
Pregunta Entrevista #12 ¿Cuál es el producto más vendido?	103
Tabla 23.....	103
Pregunta Entrevista #13 ¿Cómo opera el departamento de Recursos Humanos?	103
Tabla 24.....	104
Pregunta Entrevista #14 ¿El personal de recién ingreso es capacitado? ¿Cuentan con perfiles laborales para cada posición? ¿Cómo opera el departamento de Recursos Humanos?	104
Tabla 25.....	105
Pregunta Entrevista #15 ¿Los platillos se encuentran estandarizados?	105
Tabla 26.....	105
Pregunta Entrevista #16 ¿Cómo llevan el control de los costos?.....	105
Tabla 27.....	106
Pregunta Entrevista #17 ¿En base a que colocan los precios de los platillos?.....	106
Tabla 28.....	107

Pregunta Entrevista #18 ¿Cuentan con redes sociales y/o planes de mercadeo para la promoción del local? ¿Cómo funciona? ¿Cómo llevan el control de los costos?	107
Tabla 29.....	107
Pregunta Entrevista #19 ¿Qué sistemas utilizan para el control de inventarios, pagos, facturas y costos? Y, ¿Cómo funcionan?	107
Tabla 30.....	108
Pregunta Entrevista #20 ¿Cómo saben si el servicio al cliente cumple con las expectativas de los comensales?.....	108
Tabla 31.....	109
Pregunta Entrevista #21 ¿Cuándo hacen servicio express como es la operación de este servicio? ¿Cuantifican el tiempo de entrega? ¿Cómo determinaron el costo del envío?.....	109
Tabla 32.....	110
Pregunta Entrevista #22 ¿Cada cuanto renuevan el menú o hacen modificaciones de sus platillos?	110
Tabla 33.....	110
Pregunta Entrevista #23 ¿Cómo sabe si el negocio está siendo rentable?	110
Tabla 34.....	127
Conclusiones y recomendaciones macroambiente	127
Tabla 35.....	129
Conclusiones y recomendaciones las 5 fuerzas de Porter.....	129
Tabla 36.....	132
Conclusiones y recomendaciones cadena de valor	132
Tabla 37.....	135
Conclusiones y recomendaciones ventaja competitiva y estrategia genérica competitiva.....	135
Tabla 38.....	136
Conclusiones y recomendaciones analisis FODA.....	136
Tabla 39.....	141
Diagrama de Gantt.....	141
Tabla 40.....	142
Inversión inicial	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	36
Los componentes del ambiente externo de una organización	36
Figura 2.....	40
Modelo de las cinco fuerzas de Porter	40
Figura 3.....	50
Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una de ellas se enfoca en una posición de mercado diferente	51
Figura 4.....	52
Generadores de costos: las claves para bajar los costos de la organización.....	52
Figura 5.....	58
Una cadena respectiva de valor organizacional	58
Figura 6.....	112
Análisis Matriz FODA.....	112
Figura 7.....	142
FODA Don Cebiche	142
Figura 8.....	143
Formulario de inscripción programa Tans-formate.....	143
Figura 9.....	148
Logo Don Cebiche	148

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.....	89
Personas alérgicas a los mariscos	90
Gráfico 2.....	90
Género de las personas encuestadas	90
Gráfico 3.....	91
Edad de las personas encuestadas	91
Gráfico 4.....	92
Ingresos monetarios de las personas encuestadas	92
Gráfico 5.....	93
Ceviches preferidos por las personas encuestadas	93
Gráfico 6.....	93
Consumo de caldosas de las personas encuestadas	94
Gráfico 7.....	94
Frecuencia de consumo de ceviche de las personas encuestadas.....	95
Gráfico 8.....	95
Que es más importante al comprar ceviche para las personas encuestadas	96
Gráfico 9.....	96
Preferencia de lugar para consumir ceviche de las personas encuestadas	97

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la oportunidad de haber logrado desarrollar esta investigación y contar con todas las capacidades físicas y mentales para poder finalizarla. También agradezco la guía de mi tutor Sr. Francisco Chacón Achí y de todas las personas que de una u otra forma fueron parte del proceso.

DEDICATORIA

A mis padres, Elizabeth Gómez Barquero y Oscar Murillo Hernández que con grandes esfuerzos y sacrificios me dieron el estudio para que fuera una base para mi crecimiento personal y profesional, la mejor herencia que me pueden dejar. Porque me inculcaron el valor de la perseverancia, responsabilidad y disciplina. Gracias a ellos y a su apoyo he logrado cumplir muchas metas, así que, cada paso que doy se los agradezco enormemente.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló con el objetivo de determinar la viabilidad estratégica de crear un emprendimiento de venta de ceviches en la zona de San Antonio de Belén, Heredia para optar por la posibilidad de hacer el proyecto una realidad. Además de poner en práctica algunos de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de licenciatura. Para esto, en la investigación se estudia el entorno actual del macroambiente y competitivo, el funcionamiento de la cadena de valor en un comercio, las 5 fuerzas de Porter y se realizó un análisis de la matriz FODA.

El trabajo de investigación se hizo desde un enfoque mixto, debido a que, se utilizaron datos numéricos por medio de encuestas y se obtuvo información de percepción de entrevistas para la recolección de datos. Con una muestra cuantitativa de tipo probabilístico en la que participaron para la encuesta 209 personas de la zona de Belén, Heredia, con edades entre los 12 y más de 50 años. Y la muestra cualitativa de tipo de expertos y por conveniencia, en la que participaron 2 dueños y 1 administradora de negocio comercial referente al área de mariscos. Para efectos de esta investigación el análisis de los datos cuantitativos se hizo por medio de estadísticas y gráficos los cuales permitieron un mayor análisis y visualización de los resultados. Con respecto al análisis de datos cualitativos se hizo por medio de las transcripciones de las entrevistas completas.

Se logró concluir que crear el emprendimiento Don Cebiche es viable estratégicamente, mas, sin embargo, por medio de los resultados obtenidos se determinaron variables importantes que se deben tomar en cuenta para llevar la operación con éxito, entre las principales podemos encontrar: el debido control de inventarios, ingresos y egresos, el manejo de las redes sociales siendo este hoy día el principal medio de publicidad y atracción de clientes y definir una ventaja competitiva.

Abstract

This research work was developed with the objective of determining the strategic viability of creating a ceviche sales business in the area of San Antonio de Belen, Heredia, to see the possibility of making the project a reality. In addition to putting into practice some of the knowledge acquired throughout the career. The research studies the current macro and competitive environment, the functioning of the value chain in a business, Porter's 5 forces and an analysis of the SWOT matrix. The research work was carried out from a mixed approach, due to, numerical data was obtained through surveys and perception information was obtained from interviews for data collection. With a quantitative sample of probabilistic type in which 209 people from the area of Belen, Heredia, with ages between 12 and more than 50 years old, participated in the survey. And the qualitative sample of experts and by convenience, in which 2 owners and 1 administrator of a commercial business in the seafood area participated. For the purposes of this research, the analysis of quantitative data was done through statistics and graphs which allowed a better analysis and visualization of the results. Regarding the analysis of qualitative data, it was done through the transcriptions of the complete interviews.

It was concluded that creating the Don Cebiche business is strategically viable, but, nevertheless, through the results obtained, important variables were determined that must be taken into account to run the operation successfully, the main ones being: proper control of inventories, income and expenses, the management of social networks, this being today the main means of advertising and attracting customers, and defining a competitive advantage.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La variedad de opciones de restaurantes de mariscos y puntos de venta de ceviches en la zona de San Antonio de Belén en Heredia ha permitido a los consumidores de estos productos contar con diversas opciones que se asemejen más a sus gustos y necesidades, por este motivo fundar un emprendimiento de venta de ceviches en esta zona requerirá de un estudio para determinar la viabilidad estratégica del desarrollo del negocio, que es en lo que estará basada esta investigación.

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

Los antecedentes internacionales y nacionales son relevantes para conocer sobre los temas importantes a estudiar, los cuales, están relacionados con los objetivos y el desarrollo de la investigación.

Las empresas deben constar de estudios del macroentorno, cadena de valor, análisis de estrategias competitivas genéricas, ventajas competitivas y FODA que les ayude a desarrollar los negocios de manera exitosa y que perpetúe en el tiempo. Esto les ayudará a crecer en el tiempo y determinar las razones por las cuales el negocio puede ser exitoso y el seleccionado por los consumidores.

1) En el trabajo de investigación realizado por Ernesto Francisco Poma Salinas en su tesis para optar por el grado de máster en Administración de empresas denominada *Análisis de la cadena de valor en la industria de la comida rápida, bajo la estrategia genérica de liderazgo en costos, aplicado en la ciudad de Cuenca* con un enfoque mixto, utilizo una muestra de 237 encuesta; éstas fueron sus conclusiones:

- Se determina que de acuerdo con los resultados de la encuesta los adolescentes y adultos son las personas que consumen con más frecuencia comida rápida, y los días que más consumen son los fines de semana.
- Tener una cadena de valor permite analizar, diagnosticar y establecer o mejorar la ventaja competitiva. También, permite dividir la industria de comida rápida en actividades para realizar diseño, producción, comercialización y distribución de sus productos.
- En cuanto a la ventaja competitiva de costes, se determina que la compañía puede operar con los costes más bajos del sector más sin embargo no con la mejor calidad, pero puede competir por su precio atractivo para el cliente.

Estas son algunas de sus recomendaciones son las siguientes:

- Negociar con los proveedores el día de entrega de productos y que estos productos queden ordenados en sus estanterías al momento de recibirlos.
- Elaborar un manual de funciones y procedimientos para los empleados, para disminuir los tiempos muertos

(Poma, 2014)

2) En la tesis titulada *Application of Porter's generic competitive business strategies and their effect on performance in Zanzibar hotel industry* del autor Josephat Mutabuzi Justinian define como objetivo principal "To analyze the effect of application of Porter's generic competitive business strategies on firm performance in Zanzibar hotel industry." (Mutabuzi, 2015, pág. 4).

Utilizó un diseño de investigación descriptivo, la muestra se limitó a hoteles de 3 a 5 estrellas, el tamaño de la muestra fue de 9 hoteles, la muestra para el estudio se extrajo de la

siguiente manera: 9 gerentes de los hoteles y 63 clientes (7 clientes de cada hotel) en los nueve hoteles, haciendo un total de 72 encuestados. Mutabuzi (2015) propone:

The study was about Porter generic competitive business strategies. The study focused on the application of Porter's generic competitive business strategies (i.e. cost leadership, differentiation focus and stuck-in-the middle strategies) and their effects on firm performance in three to five star-rated hotel firms in Unguja-Zanzibar hotel industry. The study involved collecting information from managers of hotels, owners and customers. (p.6)

According to Porter (1980), some firms do not pursue viable business strategy, and he labels these firms “stuck in the middle”. According to Porter, firms become stuck in the middle for one or two reasons. First they might fail to pursue successfully any of the generic business strategies. For example, a firm might fail to differentiate itself from its competitors, but it may also fail to develop the capabilities and resources needed to be a successful cost leader. Porter has also suggested that firms can stuck in the middle by trying to pursue more than one generic strategy simultaneously. (p.9)

Para establecer un liderazgo en costos, el estudio muestra los siguientes efectos del liderazgo de costos que toman algunos hoteles: desarrollar economías de escala, diseños de hoteles eficientes que ahorren costos, efectivos reducción de costes operativos, y ajuste de costes en todas las actividades empresariales. Además, algunos hoteles incluyen estrategias como precios por debajo de la competencia.

La investigación de la relación entre las estrategias comerciales competitivas genéricas de Porter y el desempeño de la empresa, muestran como resultado, la relación entre las estrategias comerciales competitivas genéricas de Porter, representadas por costo ajustado en todas las

actividades comerciales, servicios y/o productos ofrecidos en segmentos de mercado de menor precio, Promoción/gastos publicitarios por encima del promedio de la industria, servicios/productos ofrecidos en segmentos de mercado de mayor precio, innovación en técnicas y métodos de marketing y desempeño de la empresa. Los encuestados en el estudio no atribuyeron fuertemente el desempeño de su empresa a las estrategias adoptadas, lo que sugiere que la búsqueda de una estrategia comercial genérica como la sugerida por Porter, no colocó a la empresa en una mejor posición estratégica y no resultó en un desempeño superior.

Según Mutabuzi (2015):

The study indicates that managers of hotels in Zanzibar hotel industry apply Porter's generic competitive strategy. However more need to be done in order to gain competitive advantages. To achieve these strategies the researcher recommends the managers to look at the ways they use to implement them. So, they should make appropriate changes in their ways to enable the hotels gain more competitive advantages as well as superior performance. (p.69)

(Mutabuzi, 2015)

3) En la investigación de Jorge Luis Dueñas Galdos denominada *Estudio del impacto de la planificación y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que molden la estrategia como factores competitivos de las mipymes* con un enfoque cuantitativo y cualitativo, utilizo una muestra de 400 mipymes de los sectores industrial, comercio, servicios y construcción, define el siguiente objetivo general “Determinar el impacto de la planificación estratégica y del entorno competitivo, siguiendo el modelo de factores establecido por Michael Porter, en el éxito de las MYPES.” (Dueñas, 2017, p. 16).

Las conclusiones fueron que de acuerdo con el análisis de la metodología de Porter con respecto al entorno competitivo las Mypes perciben que las fuerzas más relevantes son la intensidad de la rivalidad de la competencia y el poder de negociación del cliente. Con respecto al planteamiento estratégico, se determinó que el 71% de las Mypes no realizan planeamientos y de quienes, si realizan, únicamente un 21% lo hace a más de un año. De acuerdo con el estudio, las variables que tienen mayor efecto con la del macroentorno económico, que son el resultado de la estabilidad económica del país.

En su recomendación general, sugiere que, al realizarse un estudio de esta magnitud, es importante que el proceso de investigación se realice de forma estructurada y definir muy bien cuales son los objetivos del estudio y que se espera obtener del mismo, además de una buena planificación.

(Dueñas, 2017)

4) Con el objetivo de determinar la importancia de crear una ventaja competitiva el autor Roy Soumya crea en la investigación denominada *Competitive Advantage of KIBS Providers: Influence of Knowledge Processes*, con un enfoque cualitativa y una muestra de 3 empresas, donde se seleccionaron 10 empleados en cargos de mandos medios y ejecutivos en las organizaciones, con recopilación de datos por medio de entrevistas semiestructuradas. Mutabuzi (2015) afirma:

Findings first show that participants believe that their organizations' knowledge processes confer competitive advantage. However, when analyzed using the VRIO framework, these knowledge processes do not appear to confer competitive advantage owing to the lack of evidence for all four attributes necessary to confer competitive advantage.

The findings indicate that the causal ambiguity and social complexity makes it difficult for organizations to clearly articulate how knowledge processes confer competitive advantage to KIBS. (p.66-67)

La investigación demuestra la importancia de los procesos de conocimiento de la compañía destacando la importancia de estos procesos, ya que, muestran una influencia en la ventaja competitiva a través de su apoyo al desarrollo de proveedores de una capacidad de entrega dinámica. Adicionalmente, los resultados de este estudio son útiles para los gerentes, ya que resaltan la importancia de la entrega y de proporcionar información para medir la capacidad de entrega de su compañía. La importancia de hacerlo va más allá de la entrega misma, ya que otros factores de competencia ventajas como el nombre de la marca parecen depender de la capacidad de entrega de las organizaciones.

(Soumya, 2017)

5) En el trabajo de investigación denominado *Propuesta de planeación estratégica del emprendimiento familiar “Comercial Yusan” de la ciudad de Riobamba* de la autora Maria Fernanda Yunga Sánchez tiene un enfoque mixto y con una investigación de tipo descriptiva, utilizó una muestra de cinco personas que corresponden a los dueños del negocio y además realizó un censo a toda la población, debido a esto, no hizo un cálculo de tamaño de la muestra. Definió como objetivo general “Diseñar la planeación estratégica para la Empresa Familiar Comercial YUSAN”. (Yunga, 2018)

En su análisis del macroambiente la autora resalta la importancia del análisis interno y externo y menciona las siete variables a analizar, las cuales son: características demográficas, valores y estilos de vida de la sociedad, factores legales, políticos y regulatorios, factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y

fuerzas globales. (Yunga, 2018, p. 46). Estas para el análisis externo y para el interno utilizó la cadena de valor y un análisis FODA, para este último se identificaron todas las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades dentro del comercio y las utilizó para elaborar los objetivos y estrategias de la investigación.

Entre las fortalezas identifiqué la calidad de servicio y del producto en horario ininterrumpido, accesibilidad de la organización al cambio y conocimiento de las características del producto ofertado. Dentro de las oportunidades del comercio están: mayor afluencia de potenciales clientes por la creación de dos cooperativas de ahorro y crédito a 100 m del comercial YUSAN, convenios comerciales con entidades financieras, apoyo para la financiación e inversión en la organización a través de entidades financieras, incremento de la población e incremento de porcentaje de mujeres con estudios universitarios.

En las amenazas determina locales con el mismo perfil de negocio en el sector, disminución del índice de natalidad, disminución del número de matrimonios, falta de proveedores para mejorar la variedad y nuevas líneas de productos, falta de aprovechamiento y utilización de la tecnología y la crisis económica del país (acceso a préstamos y desempleo). Entre las debilidades, falta de promoción y publicidad del comercial, falta de formas de pago y falta de espacio físico para exhibir los productos.

En su tesis la autora concluyó que mediante la encuesta que aplico la recolección de información evidenció la falta de conocimiento sobre las funciones y actividades que no se han gestionado para el correcto desenvolvimiento de la organización, con los que se puede concluir que el trabajo se desarrolla de forma empírica y evidencia la necesidad de un plan estratégico. La implementación de un plan estratégico para la Empresa Familiar Comercial Yusan le

proporcionará una ventaja y distinción competitiva frente a otras organizaciones que ofrecen productos similares.

(Yunga, 2018)

6) En la investigación de Narumi Kihara Mora denominada *Análisis de la cadena de valor y la estrategia générica para el desarrollo de una ventaja competitiva del restaurante Goyi en Cinco Esquinas de Tibás en el tercer cuatrimestre del año 2019* con un enfoque cualitativo y cuantitativo utilizo la recolección de datos, método de observación, 4 entrevistas a personas que trabajan en áreas de servicio, distribución, administración y operación y adicionalmente se entrevistaron a los 2 dueños del local. Kihara (2020) definió como objetivo general:

Analizar las actividades de la cadena de valor del Restaurante Goyi y su estrategia générica, para desarrollar una ventaja competitiva en el Restaurante Goyi de comida japonesa, ubicado en Cinco Esquinas de Tibás, en el tercer cuatrimestre del año 2019. (p. 27)

Los resultados del analisis de la cadena de valor muestran lo siguiente:

- La empresa no conoce sobre el sistema de PEPS en su almacenamiento de productos, más, sin embargo, se logra identificar que el personal si acomoda los productos viejos de tal forma que sea el primero en usarse, pero no se marca para indicar que debe ser utilizado de primero.
- No existe un control de inventario en la bodega.
- Llevan un registro y control de los precios de los insumos más utilizados con los principales proveedores para comparar los precios y obtener el de menor precio.
- El restaurante cuenta con productos de materia prima que la competencia no puede conseguir o se le vaya a dificultar tener en su negocio.

- Goyi cuenta con un sistema de facturación electrónica que les ayuda a obtener datos como cuales platillos son los más vendidos, pero esta información la sacan únicamente cada 2 años, que es cuando van a realizar el cambio de menú
- No cuentan con una estandarización de los ingredientes que lleva cada platillo y las cantidades que sirven siempre son diferentes.
- El cálculo de precios del producto final se hace de forma manual por los dueños del negocio y no por medio de un sistema.
- Dependiendo de la cantidad de demanda que haya en el restaurante un platillo puede llegar a durar el doble de tiempo o más en servirse en la mesa. Carecen de un programa de capacitación al personal para lograr disminuir los tiempos de entrega.
- El restaurante cuenta con página de Facebook e Instagram que no se encuentran actualizadas ni con publicaciones constantes y no tienen un plan de marketing.
- A pesar de que la rotación de personal es baja, no cuentan con perfiles para los puestos ni con un plan para contrataciones nuevas o capacitaciones

Con respecto a los resultados de la estrategia genérica, no se cuenta con alguna estrategia definida pero siempre intentan atraer clientes por la calidad de la comida y sus precios accesibles. Para elaborar un platillo el negocio se rige por 2 aristas, la primera por la calidad del producto y la segunda por el precio. Y están dirigidos a un nivel socioeconómico medio o alto, pero consideran que cualquier persona puede consumir de sus productos por la ubicación en la que se encuentran.

Entre sus conclusiones está que el restaurante cuenta con conocimiento del método PEPS pero pueden mejorar el control de registro de entradas y salidas, estableciendo un colaborador para que sea el que lidere el control de la bodega. Mejorar las relaciones y negociaciones con los proveedores para lograr reducción de costos en las compras de materias primas, la variedad del

menú es muy amplia, pero a pesar de que cada 2 años hacen cambios de menús muchos platillos se mantienen por los que el cliente lo puede percibir un poco monótono.

También se concluye, que al no contar con un recetario de cada platillo la capacitación de nuevo personal se puede dificultar, no se puede tener un cálculo exacto de los costos y rentabilidad de cada plata y para el cliente podría llegar a ser decepcionante no recibir la misma calidad, cantidad o sabor en un platillo que había probado anteriormente.

Finalmente, el autor recomienda:

- Implementar mejorar en el control del inventario y de la bodega. Y seleccionar a un encargado de bodega.
- Realizar modificaciones en el menú para disminuir la cantidad de platillos, crear un recetario para lograr estandarizar cada plato.
- Se recomienda contratar un community manager, para que actualice las redes sociales y tenga contacto con los seguidores e implementar un plan de publicidad
- Crear los perfiles de los puestos para que en nuevas contrataciones se tenga una guía de lo que la empresa quiere y le proceso de contratación sea más sencillo. Y estar en constante capacitación al personal.
- Para la estrategia genérica se recomienda continuar implementando la estrategia de mejora de costos. También, agregar platillos más exclusivos en el menú que tengan más autonomía gastronómica japonesa, para diferenciarse de los demás.

(Kihara, 2020)

7) El autor Edwin Gutiérrez Varela propone a través de su tesis titulada *Factores internos que influyen para determinar una ventaja competitiva con el fin de utilizarse en la estrategia competitiva de la empresa Dulce Gustito, en Tibás en el segundo semestre del año 2020* analizar

la cadena de valor para identificar la ventaja competitiva y proponer una estrategia genérica competitiva.

La investigación tiene un enfoque mixto, se utilizó una muestra de 13 personas, esta muestra se conforma por la dueña del negocio, 2 colaboradoras y los 10 clientes más frecuentes durante el último año y el tipo de estrategia de muestreo es de tipo no pirobalística.

Estas fueron sus conclusiones y recomendaciones:

1. Cadena de suministro:

La empresa, aunque desconoce del método PEPS lo utilizan indirectamente lo manejan muy bien y tienen una buena rotación de inventario, además, del cuidado que tienen al revisar un material cuando lo reciben. Mantienen muy buena comunicación con los proveedores, lo que les permite obtener insumos de buena calidad. Se recomendó establecer un control de inventario tomando en cuenta el método PEPS, con un control de fechas de revisión y responsables e implementar el método KAIZEN con las 5S para el control de calidad.

2. Operaciones:

La operatividad de la compañía no es la más adecuada, ya que, no cuentan con estandarización en sus recetas, lo que puede estar generando pérdidas económicas al no controlar bien el costo de producción y operación. La recomendación del autor fue crear un registro de la eficiencia de la producción y que haya un responsable de controlarla, medir y controlar los desperdicios para maximizar la eficiencia del uso de materia prima e insumos. Y, reacomodar el flujo de producción para que pueda ser en serie y como consecuencia optimizar el tiempo.

3. Distribución:

Para la distribución la empresa utiliza servicios de mensajería ya existentes, ya sea, por medio de aplicaciones o compañías privadas. Lo cual es muy adecuado por el volumen de venta de Dulce Gustito y enfocarse en sus trabajos. Donde se encuentran áreas de mejora en el sistema de registro y control de pedidos, porque el que usan no es el más adecuado. El autor recomendó implementar un indicador de gestión que permita medir la tasa de entregas realizadas a tiempo y verificar la posibilidad de ampliar zonas de cobertura.

4. Ventas y marketing:

La empresa maneja de forma adecuada las redes sociales, no incurren en gastos adicionales contratando otras compañías y dan respuesta a las consultas o dudas que surgen por medio de las redes sociales, al igual que los pedidos que ingresan por estos medios. Se recomendó impulsar promociones o beneficios para los clientes por medio de las redes sociales, crear un programa de lealtad, fomentar más la ventaja competitiva de la creación de recetas originales y hacer alianzas con salas de eventos u organizaciones de eventos.

5. Servicio post ventas:

La dueña de la empresa hace un muy buen servicio post venta, ya que, se comunica con sus clientes para saber si todo está bien, lo que genera confianza en sus clientes y mediante sus comentarios saber qué puntos puede trabajar para mejorar. La recomendación fue crear un registro de frecuencia de compras de los clientes, para ofrecer descuentos especiales a los clientes frecuentes.

6. Infraestructura de la empresa:

Una de las áreas que tiene más mejoras para realizar, porque, el espacio físico cumple con los requerimientos mínimos del negocio, pero no permite un flujo adecuado de la producción, debido a que, la producción no se puede hacer en serie. El autor recomendó alquilar un lugar que se adapte a las necesidades de la producción.

7. Administración de recursos humanos:

El personal de la empresa se encuentra altamente capacitado y tiene gran conocimiento en el área de pastelería. La recomendación fue crear una alianza con una institución de enseñanza para capacitar más a sus empleados en el área de repostería.

8. Investigación y desarrollo:

La compañía está destinando un porcentaje de sus ganancias para desarrollar nuevas recetas que sean originales y lograr invertir e investigar en nuevos insumos o mercados. Se recomendó renovar cada 6 meses el catálogo de productos para sustituir los que tengas menos venta y poder crear productos originales

9. Aprovisionamiento:

A pesar de que los procesos y la funcionalidad del negocio es muy artesanal cuentan con una herramienta para el registro y control de los tiempos de entrega de los proveedores, lo que facilita la toma de decisiones. Se recomendó implementar el uso de una orden de pedido a los proveedores y establecer un responsable de esto.

(Gutiérrez, 2020)

8) En la investigación realizada por Miguel Angel Sanchez Aguirre titulada *Modelo de negocio "Nutri-fruit" análisis del macroambiente* para optar por el grado de licenciatura en

administración de empresas. El autor plantea desarrollar un emprendimiento de preparación de batidos adaptados a las diferentes necesidades del consumidor, por lo que realiza un análisis de las 5 C's de marketing mediante el análisis PEST que permite estudiar el entorno político, legal, económico, social y tecnológico y hace un análisis FODA. Para estudiar la competencia examino las 5 fuerzas de Porter. Todo esto con el objetivo de desarrollar un plan de mercadeo y la estrategia de la compañía.

En la investigación de enfoque cualitativo éstas fueron las conclusiones:

- En el análisis del macro entorno la empresa tiene presencia en un ambiente muy inestable de precios de materia prima esto a consecuencia de la falta de políticas que regulen el precio de los combustibles, lo que provoca que constantemente los precios cambien y aumenten, generando una incertidumbre para la selección de proveedores para que sea beneficioso para ambas partes. Adicionalmente, al ser Ecuador uno de los países con mayor consumo de en Latinoamérica de frutas, hortalizas y productos lácteos, el mercado opta por opciones más saludables que vayan acorde a su estilo de vida como bebidas naturales bajas en azúcar o con beneficios nutricionales adicionales.

Con respecto al aspecto económico, gracias a las propuestas del gobierno para mejorar las condiciones de los emprendedores, estos pueden acceder a créditos con una tase de interés de 1% a 30 años plazo.

- Para el FODA, se determina que debido a la inflación el negocio puede enfrentar problemas de los precios de materias primas, lo que repercutirá en el precio del producto final para mantener la rentabilidad del negocio. El gobierno creó medidas para ayudar a los emprendimientos para ayudar a su crecimiento económico.

Como emprendimiento nuevo la empresa no es reconocida en el mercado por lo que debe mantener estrategias de promoción y ventajas competitivas que lo ayuden a sobresalir de la competencia. Finalmente, la buena calidad de sus productos y utilización de productos frescos, así como el servicio personalizado, ayudarán a la empresa a destacarse.

Se recomienda realizar un nuevo sondeo una vez el proyecto vaya a ser puesto en marcha para actualizar la información, hacer pruebas de productos en otras zonas para lograr expandir el negocio y efectuar cada 2 años un análisis de PESTEL para estar en constante actualización, mejorar la toma de decisiones y adaptarse mejor a los cambios.

(Sanchez, 2022)

9) La autora Brenda Vega Badilla de la tesis titulada *Creación de una empresa bajo el formato pyme, para la comercialización de pollo frito, para ser implementada en el cantón de Quepos, provincia de Puntarenas, a diciembre, 2022*, propone realizar un estudio para determinar si es posible o no crear este emprendimiento, mediante variables como el estudio de mercado y análisis FODA para determinar el perfil de los potenciales clientes y las estrategias a utilizar.

Según Vega (2022):

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, permite que tengamos información de una empresa o proyecto para poder analizar todos los elementos internos y externos, el nombre FODA es una abreviación a las siglas que componen su nombre: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

(p. 41)

“El estudio de mercado permite visualizar el panorama que existe entre la oferta, la

demanda y los precios, se trata de definir la viabilidad comercial del proyecto”. (Vega, 2022, p. 45).

Su investigación tiene un enfoque mixto, ya que, utiliza datos recolectados del proceso investigativo realizado y el análisis de los resultados, así como la recopilación de datos obtenidos de los instrumentos aplicados. El tipo de muestra utilizado es probabilística, con una muestra de 93 personas a las cuales se les aplicó una encuesta por medio de Google Forms, con edades entre los 18 y 60 años, y también utiliza el método de la observación.

Vega (2022) en su investigación concluyó que:

Se logró efectuar un estudio de mercado para determinar el perfil de los potenciales clientes del restaurante y la posible localización de la estructura, esto por medio de las encuestas aplicadas a las personas que habitan el cantón según el tamaño de la muestra, determinando que los potenciales clientes de la PYME son en su mayoría personas solteras con un nivel de ingresos medio, quienes nos perciben como una opción atractiva de comida rápida, manifestando gran disposición por apoyar el emprendimiento, además se identificó el distrito de Quepos como el óptimo para la localización, la mayoría de la población del cantón se concentra en este distrito, siendo el más activo económicamente.

(p. 137)

Concluye que la creación del emprendimiento es viable.

La autora recomienda que el estudio de mercado sea continuo, ya que, con el paso del tiempo el entorno social cambia, así como los gustos y las preferencias de los consumidores; recomienda aplicar encuestas de manera periódica, generando información que revele cambios en la percepción relacionada con los gustos y preferencias, procurando la adaptación y resiliencia del

restaurante con el propósito de aumentar su valor agregado. También, el contar con recetas estandarizadas para evitar distintas sazones en sus platillos.

Adicionalmente, recomienda prestar especial atención al servicio al cliente, inculcando su importancia entre los trabajadores. Aprovechar los beneficios que ofrece el benchmarking con el fin de obtener ventajas competitivas en el mercado, de la misma manera que se le puede dar uso a los datos e información recopilada en el análisis de la competencia, tomando ventaja de las debilidades que muestran los competidores. E implementar estrategias de marketing como el uso de redes sociales para aumentar los canales de comunicación.

(Vega, 2022)

10) En el trabajo de investigación denominado *Crear un plan estratégico de negocios para la empresa constructora contreras, ubicada en Birri, Santa Bárbara de Heredia para el año 2022* el autor Keylor Contreras Rodríguez, analiza los factores externos con el fin de identificar las oportunidades y amenazas y los factores internos para identificar las fortalezas y debilidades, esto con el fin de crear un plan estratégico para mejorar la competitividad de la compañía. Contreras (2022) establece como objetivo general: “Diseñar estrategias de negocios que optimicen los procesos en las ventas con la finalidad de lograr posicionamiento en el mercado, de la Constructora Contreras, ubicada en Birri, Santa Bárbara de Heredia para el año 2022.” (Contreras, 2022, p. 9).

La investigación tiene un enfoque mixto, con una muestra de tipo voluntarios en el área cualitativa, ya que, toma en cuenta las consideraciones de los clientes para las respuestas del cuestionario y en la parte cuantitativa se aplica un muestreo probabilístico con una muestra conformada por dieciséis clientes, los cuales representan el 100% del universo en estudio.

En los resultados del FODA analizado de la organización el autor logra identificar los cuatro cuadrantes de la siguiente forma:

- Fortalezas: Servicio al cliente eficiente, calidad garantizada en los proyectos, años de experiencia en el mercado y con respecto a otras microempresas tiene mayor equipo especial.
- Debilidades: Falta de uso de herramientas tecnológicas, no contar con objetivos claros de la empresa, falta de capital humano y falta de controles internos.
- Oportunidades: Posibilidad de expansión de clientes, mercado en crecimiento, aprovechamiento de las debilidades de la competencia y desarrollo de la diversificación de los servicios.
- Amenazas: Muchos competidores en el mercado, no aprobación de financiamiento por entidades financieras, no contar con toda la maquinaria necesaria y la tramitología, las trabas legales existentes en Costa Rica para permisos de construcción.

Con respecto a los resultados de las debilidades del análisis FODA realizado Contreras (2022) concluyó:

- a) La empresa constructora Contreras cuenta con deficiente proceso administrativo, ya que su personal no cuenta con los conocimientos necesarios para el control de las actividades inherentes al área de la administración.
- b) No existe estrategias de marketing, por lo que el personal encargado no muestra interés para que la empresa tenga incrementos en sus ventas, a través de nuevas estrategias.
- c) No cuenta con una estructura organizacional bien definida, sino que todas las tareas administrativas y operativas se encarga el propietario de la empresa.
- d) La especialidad de la empresa es el servicio de mano de obra en asfaltados, teniendo la posibilidad de incrementar sus servicios.

- e) Constructora Contreras como empresa subcontratada por CBZ, en comparación con las demás empresas que también le trabajan a dicha empresa cuenta con ventajas competitivas.
- f) De acuerdo con el análisis demográfico, la incidencia del género masculino influye más, el motivo se debe al tipo de negocio que se dedica la constructora
- g) Las áreas de mayor demanda son las zonas cercanas a la constructora por lo que es importante la generación de estrategias de marketing digital para atraer clientes potenciales.
- h) Hoy en día la tecnología es propicia para dar oportunidades inimaginables, por lo que es una herramienta para el negocio. Hacer énfasis en este recurso como capacitar al personal para el uso de este, para captar nuevos consumidores y expandirse a nivel nacional

(p. 70-71)

Adicionalmente, Contreras (2022) concluye:

Desde el entorno externo, existe una oportunidad de mercado, para desarrollar nuevos mecanismos de negocios, evaluando el comportamiento del mercado; por lo que puede ser positivo para la implementación de este plan de negocio, la estructuración de nueva cultura de consumo y el disfrute de un clima positivo para los negocios beneficia esta iniciativa.

(p. 73)

El autor recomienda realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía, con la finalidad de crear estrategias de negocios para beneficiar a la empresa. También, capacitar al personal para que estén motivados y comprometidos con la organización, evaluar el análisis FODA

con el objetivo de promover las estrategias de negocio y mejorar el posicionamiento del mercado y desarrollar estrategias de marketing para atraer más clientes.

(Contreras, 2022)

1.1.2 Delimitación del problema

Delimitación temporal: La investigación se realiza en el periodo comprendido de enero a julio del año 2023.

Delimitación geográfica: La investigación se realiza en San Antonio de Belén, Heredia, Costa Rica

1.1.3 Justificación

Esta investigación se realiza para aplicar los contenidos vistos durante el proceso de estudios de la tesis, en temas como: viabilidad estratégica, mercadeo, planificación, liderazgo, toma de decisiones y entre otras. Servirá de guía para muchas otras personas que quieran hacer un emprendimiento o que este siempre haya estado dentro de sus planes, pero no saben cómo iniciar.

El motivo de este proyecto es con el objetivo de que este emprendimiento se vuelva una realidad logrando aplicar buenas prácticas para que también sea un éxito. Adicionalmente, para poder adquirir más conocimientos en al área de estudios que es la administración de empresas.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores a tomar en cuenta para determinar la viabilidad estratégica en el desarrollo de un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores para determinar la viabilidad estratégica en el desarrollo de un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar el entorno actual del macroambiente y competitivo para un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023 con el fin de ser tomado en cuenta en la viabilidad estratégica.
- Relacionar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de ceviches en la zona de San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023 con la estrategia competitiva genérica y una ventaja competitiva con el fin de ser tomado en cuenta en la propuesta.
- Seleccionar el cuadrante estratégico de una matriz de FODA correspondiente a los resultados de los objetivos específicos 1 y 2.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Análisis del Macroambiente

El análisis del macroambiente se define como que “se analizan en detalle una serie de variables situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.” (Rodríguez, 2018, p. 32).

El macroambiente consiste en conocer los factores externos a una empresa, que afectan de manera directa o indirecta a la misma. Estos factores pueden provocar afectaciones en el funcionamiento de la compañía y que son importantes determinar para el desarrollo de esta investigación.

Hacer un análisis del macroentorno de una empresa debe ser uno de los primeros y principales pasos al realizar un análisis estratégico, para lograr identificar las posibles oportunidades y amenazas que se puedan presentar y como pueden afectar a la compañía.

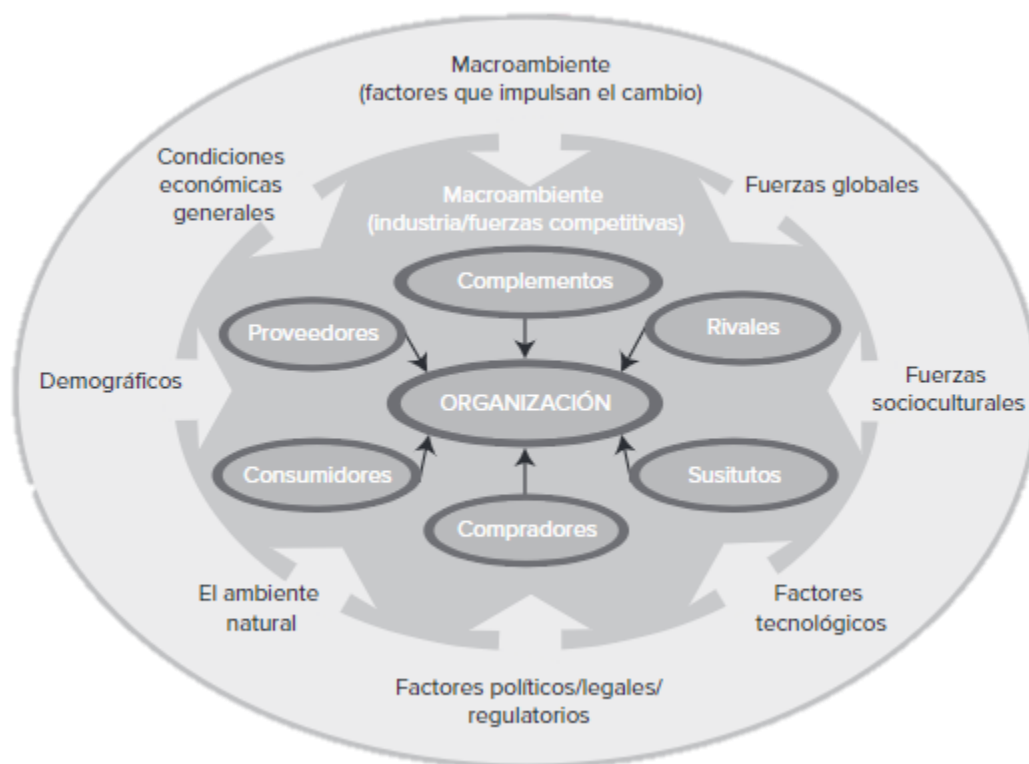
Según Rodríguez (2018), los beneficios de analizar el entorno son:

- a) Identificar cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector,
- b) Analizar el grado y la naturaleza de la influencia y,
- c) Hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa.

(p. 33)

Figura 1

Los componentes del ambiente externo de una organización



Fuente: Thompson et al., (2018), Administración Estratégica. p. 67.

Existen seis factores claves para analizar el macroambiente, los cuales son: demografía de la población, fuerzas socioculturales, factores legales y regulatorios, el ambiente natural y los factores ecológicos, factores tecnológicos y condiciones económicas generales. El conjunto de estos elementos ayuda a determinar las posibles amenazas u oportunidades que se pueden presentar en el mercado, algunos afectando en mayor medida que otros en el sector en el que se desarrolla la empresa.

A continuación, se explican cada uno de estos factores:

i. Demografía de la población:

La demografía de la población se define como “la demografía incluye el tamaño, tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población. Incluye la distribución

geográfica de la población, la distribución del ingreso en la población, y las tendencias en estos factores. (Thompson et al., 2018, p. 68).

Un análisis demográfico requiere estudiar con delicadeza el público al que se le va a ofrecer el producto. Cuando un producto es lanzado para un sector en específico, estos clientes potenciales deben ser suficientes para que la compañía pueda obtener rentabilidad. Es importante este estudio porque el sector geográfico donde el producto vaya a ser vendido debe contar con el tamaño adecuado, crecer demográficamente de forma constante y tener los ingresos necesarios para poder adquirirlo.

ii. Fuerzas socioculturales:

Las fuerzas socioculturales “incluyen los valores y actitudes sociales, los factores culturales, y de estilos de vida que afectan a los negocios. Estas fuerzas varían de sitio en sitio y cambian con el tiempo.” (Thompson et al., 2018, p. 68).

Los cambios en la sociedad influyen en gran medida a la toma de decisiones de las personas, en la actualidad vivimos en un entorno con numerosos cambios que van desde cambios en el estilo de vida hasta la incorporación de la mujer en el ámbito laboral. Cada uno de estos aspectos deben ser tomado en cuenta para el análisis sociocultural, con el objetivo de entender mejor al cliente y dirigir un buen mensaje.

Algunos otros cambios que se pueden presentar en la sociedad y se deben de tener presentes son: a) el endeudamiento de la población, b) aumento o descenso de la tasa de mortalidad o natalidad, c) nuevas estructuras familiares, d) aumento de las tasas de inmigración, e) nuevos hábitos de consumo y entre otros más.

Según Rodríguez (2018):

La empresa no es solo una unidad económica. También es una organización social, y, por tanto, su actividad está condicionada por factores sociales como las creencias religiosas, los sistemas de organizar la producción, el sistema educativo, la actitud frente al gasto, el ahorro y el trabajo o la discriminación por razones de sexo o raza.

Existen muchos otros factores que ayudan a determinar la evolución del entorno social y todo esto influye en el posicionamiento y en las estrategias que desarrollará la compañía.

(p. 35)

iii. Factores políticos, legales y regulatorios:

Las variables políticas, legales y regulatorias son esenciales de investigar debido a que “el poder legislativo de un país fija el marco jurídico en el que las empresas deben desarrollar su actividad. Además, en las economías avanzadas, el Estado efectúa directamente gran parte de la producción de bienes y servicios.” (Rodríguez, 2018, p. 34).

En este factor se deben analizar todas aquellas variables políticas o legales que pueden influir en el funcionamiento de la empresa o que puedan afectar en algún momento, por ejemplo, el cambio de gobierno. Las ideologías de los diferentes partidos políticos pueden fomentar medidas que favorecen o desfavorecen las estrategias de la empresa.

Empresas que operan en países como Venezuela, Nicaragua, Croacia y entre otros deben ser conscientes de los riesgos a los que se exponen por el entorno político de estos lugares.

iv. Factor ambiente natural y ecológico:

El factor ambiente natural y ecológico “incluye las fuerzas ecológicas y ambientales como las estaciones, la temperatura, el cambio climático y factores asociados como la escasez de agua.”

(Thompson et al., 2018, p. 68).

Uno de los factores que cada vez toma más importancia y conciencia en las personas, empresa y gobiernos. Las sociedades se sensibilizan más por la importancia de cuidar el medio ambiente y el entorno que los rodea, deseando y esperando que las compañías desarrollen estrategias sostenibles que aporten a este objetivo en común.

Adicionalmente, las empresas deben tomar en cuenta las regulaciones medioambientales que existan en la zona donde están localizadas para poder operar sin ningún problema.

v. Factores tecnológicos:

Los factores tecnológicos “incluyen la velocidad del cambio tecnológico y los avances técnicos que tienen el potencial para causar amplios efectos en la sociedad. El cambio tecnológico puede estimular el nacimiento de nuevas industrias.” (Thompson et al., 2018, p. 68).

Otro factor que cada vez adquiere más importancia, las empresas deben estar en constante actualización. Los cambios tecnológicos que rodean al mundo en su mayoría traen grandes ventajas que terminan siendo oportunidades de crecimiento e innovación para algunos sectores empresariales.

vi. Condiciones económicas generales:

Thompson et al. (2018) afirma:

Incluyen factores económicos al nivel local, estatal, nacional o internacional que afectan a empresas e industrias. Estas incluyen la tasa de crecimiento económico, las tasas de desempleo, las tasas de inflación, las tasas de interés, los déficit o superávit de comercio, las tasas de ahorro y el producto interno per cápita. Los factores económicos incluyen también condiciones en los mercados de valores que pueden afectar la confianza del consumidor y el ingreso discrecional. (p. 68)

Se podría mencionar que este es uno de los factores más relevantes, debido a que, los cambios económicos afectan todos los sectores de la sociedad y cambian en gran medida la toma de decisiones de los clientes en cuanto a sus prioridades, y, adicionalmente, modifican las reglas de los mercados. Una crisis financiera puede culminar en el cierre de empresa.

Cada uno de estos factores ayuda a determinar el análisis de macroentorno o macroambiente que rodean a una compañía. Como se puede observar el macroentorno es posible que se mantenga en constante cambio y es importante que las empresas sepan analizarlo para tomar buenas decisiones estratégicas y reducir los riesgos externos.

Las 5 fuerzas de Porter

Toda empresa debe analizar su competitividad en el mercado, ya sea, desde que sale al mercado por primera vez, cuando se crea un producto nuevo o se quiere entrar en un nuevo mercado. Este análisis y medición de la competitividad es posible realizarlo a través de las 5 fuerzas de Porter.

Hill (2019) define:

En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis. (p. 45).

Figura 2

Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Hill (2019), Administración Estratégica. (p. 45)

Hill (2019) afirma:

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. (p. 45).

Este modelo de cinco fuerzas ayuda a las empresas a determinar la ventaja competitiva ideal de acuerdo con sus funciones, acciones u operatividad y cual de todas es la más conveniente para la compañía.

1. Riesgo de entrada de los competidores potenciales

Los competidores potenciales “son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden.” (Hill, 2019, p. 46).

Hill (2019) define:

Con frecuencia, las compañías establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales en la industria porque mientras más compañías entren, más difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias. Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales es que representa una amenaza para la rentabilidad de las compañías establecidas. Pero si el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias. (p. 46)

Los competidores nuevos que puedan llegar a existir o que recién ingresan en un mercado intentarán copiar de forma rápida a las otras compañías del mercado. Algunos de ellos pueden ofrecer un valor añadido que no estaba contemplado o incluso apoderarse de una porción del mercado. Determinar el número de competidores nuevos y analizar el grado de amenaza que suponen ayudará a proteger a la empresa.

Al establecer costos elevados a los que se deban enfrentarse estos competidores potenciales para lograr entrar a la industria, mayores serán las barreras que les impida la entrada y más débil será su fuerza competitiva. Estas barreras elevadas lograr mantener a los competidores potenciales fuera de una industria aun cuando las ganancias son altas. Las barreras más importantes son:

- Economía de escala: Según Hill (2019):

Las economías de escala surgen cuando los costos unitarios disminuyen a medida que una empresa incrementa su producción. Las fuentes de las economías de escala incluyen 1) reducción de costos mediante la producción masiva de un producto

estandarizado, 2) descuentos sobre compras a granel de insumos de materia prima y partes componentes, 3) las ventajas obtenidas por distribuir los costos de producción fijos entre un volumen de producción grande y 4) el ahorro de costos relacionados con la repartición de costos de mercadotecnia y publicidad entre un volumen de producción grande. (p. 46)

Una economía de escala produce un mejor beneficio por cada unidad extra que se produce en una organización, además de, aumentar el rendimiento operativo, lo que provoca que aumenten los beneficios y las ventajas frente a la competencia.

- Lealtad a la marca “se presenta cuando los consumidores tienen preferencia por los productos de compañías establecidas.” (Hill, 2019, p. 46).

Cuando un consumidor es leal a una marca tiene reincidencia de compra del producto o servicio, sin importar, cuantos competidores hay en el mercado o que pueden ofrecer. El cliente siente confianza por la marca que está comprando, porque esta lealtad se basa también en como el consumidor percibe la marca.

- Ventaja absoluta en costos: Según Hill (2019):

Las ventajas absolutas en costos se deben a tres fuentes principales: 1) operaciones y procesos de producción superiores debido a una experiencia acumulada, a patentes o a procesos secretos; 2) control de insumos específicos que se requieren para la producción, como mano de obra, materiales, equipo o capacidades administrativas, cuya oferta es limitada, y 3) acceso a fondos más baratos porque las compañías existentes representan riesgos más bajos que las compañías nuevas. (p. 48).

- Costos de cambiar de clientes “el costo de cambiar se presenta cuando cuesta tiempo, energía y dinero del cliente cambiar de los productos que vende una compañía establecida a los productos que ofrece otra que acaba de entrar en la industria.” (Hill, 2019, p. 48).

Cuanto más altos sean los costos de cambiar para un cliente, estos pueden optar por seleccionar productos de otras compañías, aunque esta propuesta pueda incluso tener un precio más elevado que el anterior.

- Normas oficiales: Según Hill (2019):

Históricamente, las normas oficiales han sido una de las principales barreras para evitar la entrada en muchas industrias. Por ejemplo, a mediados de la década de 1990, las normas oficiales estadounidenses prohibieron a los proveedores de servicios de telefonía de larga distancia competir en el servicio de telefonía local y viceversa. (p. 48).

Este tipo de cambios en las normas de un país o región puede provocar la caída de muchas empresas en cierta industria.

2. Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas

Hill (2019) afirma:

Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas. (p. 49).

Entre más compañías existan en el mercado, menor es la competitividad de una empresa.

La rivalidad competitiva determina que tan competitiva y rentable es una industria, provocando

que al intensificarse la rivalidad entre empresas competidoras las utilidades de la industria pueden llegar a disminuir tanto, que está puede llegar a perder su atractivo. Cuando una compañía detecta alguna debilidad en sus competidores, suelen duplicar sus esfuerzos de marketing y producción para aprovechar la oportunidad.

Cuatro factores que influyen en la intensidad de la rivalidad de las compañías son: 1) estructura competitiva de la industria, 2) condiciones de la demanda, 3) condiciones de costos y 4) la altura de las barreras para evitar la salida de la industria.

“La estructura competitiva de una industria se refiere a la distribución de número y tamaño de compañías en la misma, algo que los administradores de estrategia determinan al principio del análisis de la industria.” (Hill, 2019, p. 49). Las diferentes estructuras competitivas tienen diversas implicaciones para la rivalidad. Las estructuras varían de fragmentadas a consolidadas. Una industria fragmentada tiene gran cantidad de empresas medianas o pequeñas, pero ninguna puede llegar a dominar en la industria. Una industria consolidada es dominada por una pequeña cantidad de grandes empresas o, en casos extremos, por una sola organización también conocido como monopolio.

El segundo factor, “la demanda creciente de clientes nuevos o de compras adicionales por parte de los clientes existentes suele moderar la competencia pues proporcionan un mayor ámbito para que las compañías contiendan por los clientes.” (Hill, 2019, p. 51). La creciente demanda tiende a contener la competencia al suministrar mayor espacio para la expansión. La demanda aumenta cuando el mercado en su totalidad crece mediante la añadidura de nuevos consumidores o cuando los consumidores existentes adquieren más productos de una industria. Cuando la demanda crece, las empresas pueden aumentar sus ingresos.

Según Hill (2019):

Las condiciones de costos, es el tercer factor determinante de la rivalidad. En industrias en las que los costos fijos son altos, la rentabilidad tiende a estar muy ligada al volumen de ventas y el deseo de hacer crecer el volumen puede dar origen a una rivalidad intensa. Los costos fijos se deben considerar antes de que las empresas hagan una sola venta. (p. 52).

Y por último factor, “las barreras para evitar la salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que impiden a las compañías abandonar una industria.” (Hill, 2019, p. 52). Este factor representa una amenaza competitiva cuando decae la demanda industrial. Si las barreras de salida son altas, las empresas pueden bloquearse en una industria perjudicial, ya que, puede generarse una excesiva capacidad productiva. Las barreras de salida incluyen: a) Inversiones en planta y equipos que no tienen usos alternativos y no pueden ser liquidados. b) Elevados costos fijos de salida, como pagos de indemnizaciones. c) Los vínculos emocionales con determinada industria. c) Las relaciones estratégicas entre las unidades de negocios. d) La dependencia económica en determinada industria, como cuando una empresa no es diversificada y depende de su ámbito para lograr sus ingresos.

3. Poder de negociación de los compradores

Hill (2019) afirma:

Los compradores de una industria pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia (los usuarios finales) o las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como comercializadores al menudeo y mayoreo. El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de

aumentar los costos de éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. (p. 53).

El poder del comprador depende del número de compradores. Evalúa la importancia de cada comprador individual para un negocio, el costo para ellos de cambiar de sus productos y servicios a los de otra empresa. Los compradores se pueden ser considerados una amenaza competitiva cuando exigen bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. De manera alternativa, los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.

Según Hill (2019):

Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- Cuando la industria que abastece un producto o servicio en particular se compone de muchas compañías pequeñas y los compradores son grandes y pocos. Estas circunstancias permiten a los compradores dominar a las compañías abastecedoras.
- Cuando los compradores compran en grandes cantidades. En tales circunstancias pueden usar su poder de compra como una palanca para negociar la reducción de precios.
- Cuando un porcentaje grande del total de la oferta de la industria depende de los pedidos de los compradores.
- Cuando los costos que implica cambiar de producto son bajos, de modo que los compradores puedan hacer que las compañías que los abastecen se enfrenten entre sí para obligarlas a reducir sus precios.

- Cuando para los compradores es económicamente factible comprar un producto de varias compañías a la vez de modo que pueden poner una compañía de la industria contra otra.
- Cuando los compradores amenazan con entrar en la industria y fabricar ellos mismos el producto y, por consiguiente, satisfacer sus propias necesidades, lo cual también es una táctica para obligar a que los precios de la industria bajen. (p. 53)

4. Poder de negociación de los proveedores

Hill (2019) define que:

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por lo tanto, los proveedores con poder son una amenaza. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad (como mano de obra más productiva). (p. 54)

Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de esta. Así como, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de bajar los precios y reclamar mayor calidad.

Según Hill (2019):

Los proveedores tienen más poder en las siguientes situaciones:

- El producto que venden tiene pocos sustitutos y es vital para las compañías de una industria.
- Su rentabilidad no se ve afectada de manera significativa por las compras de las compañías de una industria en particular, es decir, cuando la industria no es un cliente importante para ellos.
- Las compañías de una industria experimentarían costos significativos si deciden cambiar un producto por el de otro proveedor porque los que ofrece uno de ellos en particular son únicos o diferentes. En dichos casos, la compañía depende de un proveedor en especial y no puede alentar a los demás para que se enfrenten entre sí para reducir el precio.
- Los proveedores pueden amenazar con entrar en la industria de sus clientes y usar sus insumos para fabricar productos que competirían directamente con los de las compañías existentes en la industria.
- Las compañías que operan en la industria no pueden amenazar con entrar en el sector de sus proveedores y producir sus propios insumos como una táctica para bajar los precios de éstos. (p. 54)

5. Productos sustitutos

Hill (2019) afirma que:

Los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. Por ejemplo, las compañías que operan en la industria del café compiten indirectamente con las industrias del té y las bebidas refrescantes porque las tres atienden las necesidades de los clientes de bebidas no alcohólicas. (p. 56)

Esta última fuerza se refiere a los productos de industrias que satisfacen necesidades similares del consumidor. La existencia de sustitutos cercanos simboliza una fuerte amenaza competitiva, restringe el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad. Sin embargo, si los productos de una compañía tienen algunos sustitutos cercanos, es decir, si éstos son una débil fuerza competitiva, entonces, mientras las demás condiciones permanezcan constantes, la empresa tiene la oportunidad de aumentar los precios y obtener utilidades adicionales. Como resultado, sus estrategias deben diseñarse para sacar ventaja de este escenario.

Estrategia competitiva genérica

Las estrategias competitivas genéricas describen como una organización puede obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores logrando un rendimiento superior al de ellos. Sin importar la ventaja competitiva que seleccione una compañía todas implicaran la capacidad de entregar más valor al cliente que la competencia.

Existen cinco estrategias competitivas genéricas, el determinar cuál de todas las empresas va a emplear debe ser una elección prioritaria para lograr diseñar una estrategia exitosa y determinar o seleccionar la ventaja competitiva.

Thompson et al. (2018) afirman:

La estrategia competitiva de una organización trata los aspectos específicos del enfoque de la administración para competir exitosamente – sus esfuerzos específicos para complacer los clientes, sus maniobras ofensivas y defensivas para contrarrestar las maniobras de los rivales, sus respuestas ante condiciones de mercado cambiante, sus iniciativas para reforzar su posición de mercado y el tipo específico de ventaja competitiva que está tratando de lograr. (p. 165)

Las cinco estrategias competitivas genéricas: cada una de ellas se enfoca en una posición de mercado diferente



Fuente: (Thompson et al., 2018, p. 166)

1) Estrategia de proveedor de bajo costo

Cuando “una organización consigue el liderazgo en bajo costo cuando se vuelve el proveedor de costo más bajo de la industria en lugar de ser tan solo uno de quizás varios competidores con precios comparativamente bajos.” (Thompson et al., 2018, p. 167).

Tener una estrategia de proveedor de bajo costo consiste en tener los costos más bajos que los de la competencia en productos donde la calidad es comparable. Para lograr ser eficientes el proveedor de bajo costo debe perseguir enfoques de ahorros en costos que sean difíciles de copiar para los competidores. Además, le permite a la compañía lograr ser más rentables que los rivales.

Esta estrategia es recomendable cuando cuentan con un producto estandarizado o existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos.

El objetivo de esta estrategia es operar la empresa de manera altamente rentable y crear una ventaja sustentable en costos sobre los competidores. El objetivo estratégico es un costo bajo con respecto a los de sus competidores. Una compañía obtiene el liderazgo en costos bajos, cuando se convierte en el proveedor que cuanta con los costos más bajos de la industria en lugar de ser sólo uno más del montón.

Para lograr esta estrategia existen dos enfoques: 1) administración eficiente de las actividades de la cadena de valor desde el punto de vista de los costos y 2) renovación del sistema de cadena de valor para reducir los costos

1.1. Administración eficiente de las actividades de la cadena de valor desde el punto de vista de los costos

Thompson et al. (2018) afirman que:

Para que una organización haga un trabajo más eficiente que sus rivales en cuanto a costos en relación con el manejo de su cadena de valor, los administradores deben emprender un esfuerzo concertado y continuo tendiente a descubrir oportunidades de ahorros en costos en cada parte de la cadena de valor. (p. 168)

Esto se puede lograr colocando todas las actividades de la cadena de valor bajo el mismo escrutinio de ahorro en costos y motivando a los colaboradores para que presenten formas innovadoras y efectivas para mantener los costos en niveles bajos.

Los generadores de costos son los factores que afectan principalmente en los costos de una empresa y son los que se pueden utilizar para bajar los costos.

Figura 4

Generadores de costos: las claves para bajar los costos de la organización



Fuente: (Thompson et al., 2018, p. 168)

1.2. Renovación del sistema de cadena de valor para reducir los costos

Existen ventajas en costos que se generan de encontrar maneras innovadoras de reestructurar los procesos y tareas de la cadena de valor.

Algunos factores que ayudan para la renovación del sistema de cadena de valor son:

- Ventas directas a los consumidores, evitando intermediarios que aumenten los costos.
- Coordinación con los proveedores para evitar la necesidad de realizar algunas actividades de la cadena de valor.
- Reducción del manejo de materiales y de los costos de embarque al tener proveedores con plantas o almacenes cerca de las instalaciones de la compañía.

2) Estrategia de diferenciación amplia

Para la estrategia de diferenciación amplia “la esencia de una estrategia de diferenciación amplia consiste en ofrecer atributos de producto únicos que una amplia gama de compradores encuentre atractivos y que valgan el valor que se paga.” (Thompson et al., 2018, p. 177).

La estrategia de diferenciación amplia es una estrategia competitiva utilizada por las empresas para ofrecer particularidades de productos únicos u otras características que diferencian a la empresa de sus competidores. Las empresas que emplean con éxito esta estrategia pueden establecer un precio superior para su producto y mantener clientes leales a través del valor que perciben y la diferenciación en sus productos.

Thompson et al. (2018) definen que:

La diferenciación exitosa permite que una organización haga una o varias de las siguientes cosas:

- Requerir un precio más alto por su producto/servicio.
- Aumentar las ventas unitarias (porque los compradores adicionales se consiguen a través de las características de diferenciación)
- Ganarse la lealtad del comprador con la marca (porque algunos compradores están muy vinculados a las características de diferenciación de la oferta de productos/servicios de la organización). (p. 178)

Esta estrategia funciona mejor cuando: a) Las necesidades del comprador y los usos del producto son diversos, b) existen muchas formas de poder diferenciar un producto o servicio que tiene valor para los compradores, c) y pocos competidores siguen un enfoque de diferenciación similar.

3) Estrategias de bajo costo enfocada

Thompson et al. (2018) afirman que:

Una estrategia enfocada y basada en un costo bajo tiene como propósito asegurar una ventaja competitiva sirviendo a los compradores en el nicho de mercado fijado como objetivo a un costo más bajo y a un precio más bajo que el de los competidores. (p. 186)

Esta estrategia consiste en ofrecer productos similares a los ya existentes, pero con un precio mucho menor. Esta estrategia es mayormente utilizada cuando hay clientes potenciales que no pueden adquirir el producto actual por su elevado precio. Esto representa una ventaja competitiva, ya que, si la estrategia se lleva a cabo de forma correcta, será difícil por parte de la competencia igualar los precios del producto.

4) Estrategia de diferenciación enfocada

Thompson et al. (2018) afirman que:

Una estrategia enfocada y vinculada a la diferenciación tiene como propósito asegurar una ventaja competitiva con una oferta de productos cuidadosamente diseñada para atraer a las preferencias y necesidades únicas de un grupo reducido y bien definido de compradores (a diferencia de una estrategia de diferenciación amplia dirigida a muchos grupos de compradores y segmentos del mercado). (p. 186)

La estrategia de diferenciación enfocada es la estrategia de operar un negocio con un producto diferenciado en un nicho de mercado específico. Cuando una empresa persigue una estrategia centrada basada en la diferenciación, se concentra en un segmento de compradores y ofrece atributos personalizados en productos mejores que los productos de la competencia. La

organización compite contra competidores que no se basan en el bajo costo, sino en la diferenciación de productos.

Estas dos últimas estrategias se encuentran dentro del segmento de estrategias de enfoque o nicho de mercado. Thompson et al. (2018) definen cuando son atractivas las estrategias de enfoque:

- El nicho de mercado fijado como objetivo es lo suficientemente grande para ser rentable y ofrece un potencial de crecimiento bueno.
- Los líderes de la industria no ven que el hecho de tener una presencia en el nicho sea crucial para su propio éxito.
- Es costoso o difícil para los competidores de segmentos múltiples poner capacidades en el lugar para satisfacer las necesidades de los compradores que constituyen el nicho del mercado fijado como objetivo y al mismo tiempo satisfacer las expectativas de sus clientes dominantes.
- Pocos de los demás rivales, si es que alguno, intentan especializarse en el mismo segmento fijado como objetivo. (p. 187)

5) Estrategias de proveedor al mejor costo

Según Thompson et al. (2018):

Las estrategias de proveedor al mejor costo son un híbrido entre las estrategias de proveedor de bajo costo y las estrategias de diferenciación que tienen como propósito proporcionar los atributos deseados de calidad/características/desempeño/servicio superando a la vez a los rivales en cuanto a precio. (p. 188)

Esta estrategia le permite a una empresa buscar a la masa de compradores que sean conscientes del valor que persigue un producto o un servicio bueno o muy bueno a un precio económico. Cuando los clientes son conscientes del valor del producto no adquieren productos más baratos que sean de baja calidad, sino que se mantienen fieles a una marca y están dispuestos a pagar el precio justo.

Thompson et al. (2018) afirman que:

Una estrategia de proveedor de bajo costo funciona mejor en mercados donde la diferenciación de producto es la norma y hay un número de compradores conscientes del valor atractivamente grande, los cuales prefieren productos de nivel mediano en lugar de productos baratos, básicos o productos de primera calidad caros. (p. 190)

Cadena de valor

La cadena de valor de una organización identifica las actividades primarias que crean valor para el consumidor, así como las actividades de apoyo relacionadas.

Thompson et al. (2018) definen que:

Toda organización consta de un conjunto de actividades que se desempeñan durante el curso del diseño, producción, comercialización, entrega y postventa de su producto. Todas las funciones diversas que una organización realiza en su ámbito interno se combinan para formar una cadena de valor – así se llama por el propósito subyacente de que las actividades que realiza una organización, en última instancia, sirven para crear valor para los compradores. (p. 133)

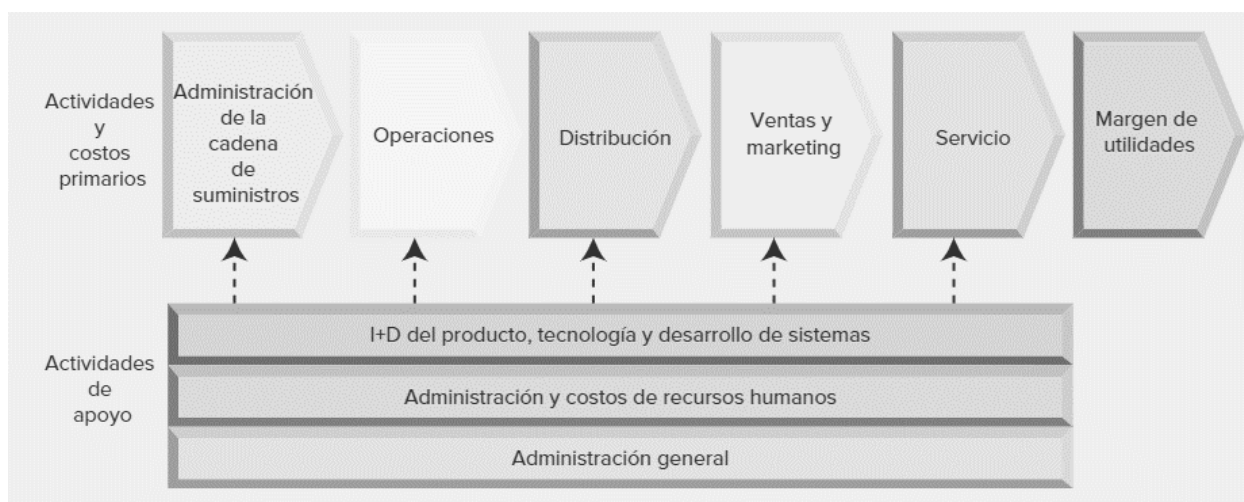
Con la cadena de valor de una empresa logra analizar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes con el fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación. También, funciona como una herramienta para ayudar a determinar la ventaja competitiva de la compañía.

La cadena de valor describe el rango completo de actividades que son necesarias para la creación de un producto o servicio. Por medio de cada uno de los segmentos de la cadena de valor se pueden realizar análisis para evaluar los procesos y sus mejoras. El propósito es incrementar la eficiencia en el proceso para entregar el máximo valor con el menos costo posible. Una cadena de valor es importante porque ayuda a optimizar eficientemente los procesos, incrementar la producción, lograr obtener una ventaja competitiva y ayuda a fidelizar a los clientes.

La cadena de valor se divide en dos aristas, las actividades y costos primarios, también llamada actividades primarias, y las actividades de apoyo. Cada una de esta conformada por diferentes componentes.

Figura 5

Una cadena respectiva de valor organizacional



Fuente: (Thompson et al., 2018, p. 134)

✓ **Actividades primarias**

Estas actividades primarias son las que están relacionadas con el diseño, creación y entrega del producto, toda su mercadotecnia y el servicio de atención al cliente

- Administración de la cadena de suministros son “actividades, costos y activos asociados con la compra de combustibles, energía, materias primas, partes y componentes, mercancías y artículos consumibles de los vendedores; recepción, almacenamiento y distribución de insumos de los proveedores, inspección y administración del inventario.” (Thompson et al., 2018, p. 134).

Ayuda a las compañías a controlar mejor el flujo de bienes y servicios, abarcando desde la logística y el desarrollo y la producción de los productos, hasta los softwares o sistemas.

- Operaciones son “actividades, costos y activos asociados con la conversión de insumos en productos finales (producción, montaje, empaque, mantenimiento del equipo, instalaciones, operaciones, verificación de la calidad, protección ambiental).” (Thompson et al., 2018, p. 134).

Operaciones es todo el proceso de las materias primas para transfórmalas en el producto final.

- Distribución son “actividades, costos y activos asociados con la distribución física del producto a sus compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, selección y empaque de pedidos, envíos, operación de vehículos de entrega, establecimiento y conservación de una red de distribuidores).” (Thompson et al., 2018, pág. 134).

Es el análisis del almacenamiento del producto terminado y como este va a ser distribuido al consumidor.

- Ventas y marketing son “actividades, costos y activos asociados con la fuerza de ventas, publicidad y promociones, investigación de mercados y planeación y apoyo a distribuidores.” (Thompson et al., 2018, pág. 134).

Existen diferentes maneras mediante las cuales las funciones de mercadeo y ventas ayudan a crear valor. Su función a través del posicionamiento de la marca y la publicidad puede aumentar el valor del producto por como los clientes lo perciben.

- Servicio son “actividades, costos y activos asociados con la asistencia a los compradores.” (Thompson et al., 2018, pág. 134).

El ofrecer atención y servicio durante la compra y posventa. Esta función puede crear una utilidad superior si soluciona los problemas de los clientes y los atiende después de que han comprado el producto.

✓ **Actividades de apoyo**

Son las que proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleven a cabo las actividades principales.

Thompson et al. (2018) definen que:

I+D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas: Actividades, costos y activos asociados con la I+D del producto, de los procesos, de mejora del diseño de procesos, diseño del equipo, desarrollo de software para el equipo, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería auxiliados por computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de cómputo y apoyo. (p. 134)

Es el encargado de desarrollar y diseñar productos nuevos y procesos de producción. Cuando se crea un diseño de producto, investigación y desarrollo puede acrecentar la funcionalidad

de los productos, lo cual los hace más atractivos para los clientes y les agrega más valor. Es importante recalcar que investigación y desarrollo no trata sólo de mejorar las características y las funciones de un producto; también se relaciona con la elegancia de su diseño, lo cual puede crear la impresión de un valor superior en la mente de los consumidores.

Administración de recursos humanos son “Actividades, costos y activos asociados con el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo tipo de personal, actividades de relaciones laborales, y desarrollo de habilidades basadas en el conocimiento y competencias centrales.” (Thompson et al., 2018, pág. 134).

Recursos humanos es el encargado de asegurar que la compañía cuente con el mejor talento humano adecuado para las habilidades necesarias para llevar a cabo su puesto y de manera eficaz. También, deben velar porque los colaboradores estén debidamente capacitados, motivados y sean compensados adecuadamente.

La administración general “actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, sistemas de administración de información, formación de alianzas estratégicas, colaboración con socios estratégicos y otras funciones de supervisión.” (Thompson et al., 2018, p. 134).

Son todos los departamentos que dan apoyo a toda la empresa, por ejemplo, contabilidad, finanzas y planificación.

Análisis FODA

“El análisis FODA es una herramienta sencilla, pero poderosa para enfocar las fortalezas y debilidades de una organización, sus oportunidades de mercado y las amenazas externas a su futuro.” (Thompson et al., 2018, pág. 125).

Thompson et al. (2018) definen que:

Un elemento esencial en la evaluación de la situación global de una organización requiere examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado en que le permiten aprovechar las oportunidades y defenderse contra las amenazas externas. La herramienta más sencilla y de más fácil aplicación para realizar este examen se le conoce ampliamente como el análisis FODA, así nombrado porque se enfocan las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como en las oportunidades y amenazas externas. La importancia de un buen análisis FODA es proveer la base de información para diseñar las estrategias que aprovechen la fuerza de los recursos de la organización, superen sus debilidades, apunten directamente a captar las oportunidades y la defiendan contra las amenazas a su futuro. (p. 125)

El análisis FODA les permite a las organizaciones identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un proyecto específico, un plan de negocios o de la situación de la compañía. Con el análisis de esta herramienta, las organizaciones son capaces de mejorar la planificación estratégica y estar siempre en tendencia e innovando en el mercado.

Según Thompson et al. (2018):

Una fortaleza es algo en que la organización es particularmente buena al realizarla, o un atributo que eleva su competitividad en el mercado. Las fortalezas de una organización dependen de sus recursos y capacidades. El análisis de recursos y capacidades constituye una forma en que los administradores pueden evaluar objetivamente la calidad. Aunque los recursos y las capacidades que aprueban las cuatro pruebas de la ventaja competitiva sostenible se encuentran entre las mayores fortalezas de la organización, hay otros tipos de fortalezas que también se pueden contar al interior de la misma. Una capacidad que no

tiene suficiente poder como para producir una ventaja sostenible sobre los rivales puede, de todos modos, permitir una serie de ventajas temporales, si se usa como base para entrar a un nuevo mercado o segmento de mercado. (p. 125)

Las fortalezas es todo aquello que dentro de la organización funciona bien, en comparación con otras actividades internas o con la competencia. Estas son las características que pueden hacer que una organización sobresalga de los demás.

Thompson et al. (2018) afirman que:

Una debilidad o deficiencia competitiva, es algo de lo que carece una organización o hace mal (en comparación con otros) o es una condición que la pone en desventaja en el mercado. Una debilidad interna de una organización se puede referir a (1) las habilidades, el capital intelectual o las destrezas inferiores o no probadas, en las áreas importantes del negocio; (2) las deficiencias en activos físicos, organizacionales o intangibles; o (3) las capacidades faltantes o inferiores en áreas claves. Las debilidades organizacionales son, por tanto, insuficiencias internas que constituyen pasivos en condiciones de competencia. Casi todas las organizaciones tienen desventajas competitivas de una u otra clase. El hecho de que las debilidades internas de una organización la conviertan en vulnerable, depende de qué tanto importen en el mercado y si se compensan con las fortalezas de la organización. (p. 127)

Las debilidades de una organización son aquellas áreas para mejorar para impulsar el crecimiento de una organización. Son todas las actividades que no funcionan como deberían, lograr identificarlas ofrece un punto de partida desde lo que se debe mejorar.

Thompson et al. (2018) definen que:

Las oportunidades, o tendencias externas potencialmente positivas, avances o condiciones favorables, son un factor significativo en la formulación de la estrategia de una organización. En verdad, los administradores no pueden diseñar adecuadamente una estrategia para la situación de la organización sin identificar primero las oportunidades y evaluar el crecimiento y el potencial de utilidades que cada una significa, y la capacidad de la organización para aprovecharlas. De acuerdo con las condiciones prevalecientes, las oportunidades pueden abundar o escasear, ser temporales o duraderas, y pueden ir desde ser particularmente atractivas (un “tenemos que” absoluto) a otras de interés solo marginal (por los altos riesgos o un potencial cuestionable de utilidades) hasta inadecuadas (porque las fortalezas de la organización no permiten un buen aprovechamiento de las oportunidades). (p. 128-129)

Las oportunidades son factores externos que ayudarán a una compañía a posicionarse mejor con el mercado, pueden ser debilidades que se quieran mejorar o áreas que no se tenían identificadas anteriormente.

De acuerdo con Thompson et al. (2018):

Es frecuente que ciertos factores en el ambiente externo de una organización planteen amenazas a su rentabilidad y a su bienestar competitivo. Las amenazas pueden surgir de mejores tecnologías o más baratas, la introducción de productos nuevos o mejorados por parte de los rivales, el ingreso de competidores extranjeros de menor costo al mercado clave de la organización, nuevas regulaciones que son de cumplimiento más complicado para una organización que para sus competidores, la vulnerabilidad a un alza en las tasas de interés o condiciones astringentes de crédito, cambios demográficos desfavorables, una

evolución adversa en el tipo de cambio de divisas, inquietud política en países extranjeros donde la organización tiene instalaciones, etcétera. (p. 129)

Las amenazas al igual que las oportunidades se ven afectadas por factores externos a la compañía, son todas aquellas áreas que potencialmente pueden llegar a causar problemas, por ejemplo, una pandemia. Este tipo de amenazas pueden perjudicar el alcance de las metas de las empresas.

Thompson et al. (2018) definen que:

La parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones que apoyen la estrategia y las perspectivas de negocios de la organización. Las fortalezas internas de la organización deben servir siempre como la base de su estrategia – apoyarse fuertemente en los mejores activos competitivos de la organización es la ruta más sólida para atraer consumidores y competir exitosamente contra los rivales. Como regla, hay que sospechar, y en su caso evitar, de las estrategias que imponen una fuerte demanda sobre áreas en que la organización es muy débil o tiene competencias aún no probadas. En otras palabras, los administradores deben buscar la corrección de las debilidades competitivas que hacen vulnerable a la organización, castigan la rentabilidad o descalifican las oportunidades de perseguir alguna opción atractiva. Todavía más, la estrategia tiene que enfocarse a captar aquellas oportunidades que son más atractivas y se ajustan mejor a las competencias de la organización. La atención que se debe dedicar a la defensa de las amenazas externas sobre la posición de mercado y su desempeño futuro, depende de cuán vulnerable es la organización, ya sea que haya acciones defensivas atractivas que pueden tomarse para reducir su impacto y si los costos de emprenderlas representan el mejor uso de los activos competitivos. (p. 130).

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Ventaja competitiva

Según Hill (2019):

Los administradores no toman decisiones estratégicas en el vacío competitivo. Sus compañías compiten con otras por los clientes. La competencia es un proceso de muchas caídas en el que sólo las más eficientes y eficaces vencen. Es una carrera interminable. Para maximizar el valor para el accionista, los administradores deben formular e implantar estrategias que permitan a su compañía superar a las rivales, lo que les da una ventaja competitiva. Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de otras empresas que compiten por los mismos clientes. Cuanto más alta sea su rentabilidad en relación con la de los rivales, mayor será la ventaja competitiva. Una compañía tiene una ventaja competitiva sostenida cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad por arriba del promedio durante varios años. (p, 5-6)

Cadena de suministro

Según Mejía (2023):

La cadena de suministro para un producto o servicio es el sistema en el que las compañías y sus funciones de negocios transitan desde la creación a la entrega del último consumidor. Para una compañía típica de fabricación, implica el modelo: Proveedor-Fabricante-Distribuidor-Consumidor.

La mayoría de las grandes organizaciones, sin embargo, son más complejas que esto, ya que incluye múltiples niveles de proveedores. (p, 5)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

El emprendimiento se estará desarrollando en la zona de San Antonio de Belén, Heredia como un punto de venta para la comercialización de ceviche de pescado y mixtos y caldosas. Esta zona cuenta con 6 restaurantes de mariscos, de los cuales 2 se dedican a la venta exclusiva de ceviches y caldosas. Además, de que su población está en constante crecimiento, cuenta con gran cantidad de empresas, zonas industriales y centros gastronómicos que promueven el comercio de comidas y las actividades económicas del cantón.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica la metodología y las herramientas que se utilizarán para el desarrollo de la investigación.

3.1 ENFOQUE

Enfoque Cuantitativo

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Significado original del término cuantitativo (del latín “quantitas”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010).³ Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. (p. 5-6)

Enfoque Cualitativo

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

El término cualitativo tiene su origen en el latín “qualitas”, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos (Niglas, 2010).⁴ Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico

como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo al contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. (p.7)

Enfoque Mixto

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) definen:

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 10)

En esta investigación el enfoque es mixto, dado que, se van a utilizar tantos datos numéricos por medio de las encuestas y de las entrevistas se obtendrá información de percepción.

3.2 ALCANCE

Exploratorio

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman:

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 106)

Descriptivo

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (p. 108)

Correlacional

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman:

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Así, los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación como las siguientes: ¿la obesidad en adultos mayores de 60 años está vinculada a un mayor riesgo de padecer diabetes?, ¿los niños que dedican cotidianamente más tiempo a ver la televisión tienen un vocabulario más amplio que los niños que ven diariamente menos televisión?, ¿las dimensiones de la personalidad se relacionan con la presencia de enfermedades cardíacas?, ¿tales correlaciones reflejan una mayor vulnerabilidad hacia las enfermedades?, ¿los agricultores que adoptan más rápidamente una innovación poseen mayor nivel educativo que los que la adoptan después?, ¿las pequeñas empresas que generan mayor innovación tienen tasas de supervivencia más elevadas?, etcétera. (p. 109)

Explicativo o casual

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.). Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 110)

En la presente investigación el alcance será de un estudio descriptivo, ya que, se hará recolección de datos e información para su desarrollo.

3.3 DISEÑO

En el diseño cuantitativo se encuentran el experimental y no experimental, mientras que en los tipos de diseños cualitativos se encuentran: teoría fundamentada, narrativo, fenomenológico, etnográfico e investigación-acción.

Diseño no experimental

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que efectúas en la investigación no experimental es observar o medir fenómenos y variables tal como se dan en su contexto natural, para analizarlas. (p. 174)

El diseño no experimental se clasifica en dos variables, investigación transversal e investigación longitudinal.

La transversal son “Los diseños transeccionales o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 176). Y la longitudinal son, “los cuales recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 180).

Diseño experimental

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Los diseños experimentales se utilizan cuando el investigador pretende establecer el posible efecto de una causa que se manipula. Pero, para establecer influencias (por ejemplo, decir que una terapia de duelo ayuda a fortalecer el sentido de vida y aceptar la pérdida de un ser amado), se deben cubrir varios requisitos que a continuación te comentaremos. (p. 152)

Diseño teoría fundamentada

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) definen:

La teoría fundamentada es un diseño de investigación y un producto (Charmaz, 2014; O'Reilly, Paper y Marx, 2012). El investigador produce una explicación o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes (Taylor y Francis, 2013; Torrance, 2011; Sullivan, 2009; y Haig, 2006). Desde luego, al generarse teoría se desarrollan hipótesis y conceptos (variables potenciales) que la integran, y una representación o modelo visual (Milliken, 2010). (p. 526)

Diseño etnográfico

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman:

El investigador contextualiza la época y lugar donde ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, los hechos, la secuencia de eventos y los resultados e identifica categorías y temas en los datos narrativos para, finalmente, entretrejerlos y armar una historia o narrativa general. (p. 539)

Diseño narrativo

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

El investigador contextualiza la época y lugar donde ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, los hechos, la secuencia de eventos y los resultados e identifica categorías y temas en los datos narrativos para, finalmente, entretrejerlos y armar una historia o narrativa general. (p. 542)

Diseño fenomenológico

Su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 548).

Diseño investigación-acción

“Su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por lo tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 552).

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que, no se manipularán variables; y transversal porque la información se recolectará en un único momento. Con respecto al diseño cualitativo será investigación-acción, ya que, primero se investigará y luego se hará la propuesta.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

La selección de la población se concentra en el total de personas que vienen en el cantón de Belén específicamente en el distrito San Antonio.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica San Antonio de Belén cuenta con una población de 11.583 habitantes. (Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica, 2021, p. 29).

3.4.2 Tipo de muestra

La muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta, si se desean generalizar los resultados.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 196).

Existen 2 tipos de muestras cuantitativas, la muestra no probabilística “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 200). Y la muestra probabilística “subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 200).

Para la presente investigación la muestra será de tipo probabilística porque con ciertos criterios determinados se va a seleccionar la muestra.

La fórmula para determinar la muestra es la siguiente:

donde:

n es el tamaño de la muestra

Z es el nivel de confianza

p es la variabilidad positiva o probabilidad de éxito

q es la variabilidad negativa o probabilidad de fracaso

N es el tamaño de la población

E es la precisión o error

El desarrollo de la formula sería el siguiente:

Z= 1.96 (95% de seguridad)

p = 0.5 (50%)

q= 0.5

N= 11.583

e= 3%

n= 203

La muestra de esta investigación será de 203 encuestas que se aplicarán a habitantes de la zona de San Antonio de Belén, Heredia.

Con respecto al muestro cualitativo existen varios tipos, los cuales se detallarán a continuación:

De voluntarios

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

En ciencias sociales y médicas son frecuentes las muestras de voluntarios. Pensemos, por ejemplo, en los individuos que voluntariamente acceden a participar en un estudio que profundiza en las experiencias de cierta terapia; otro caso sería el del investigador que realiza un trabajo sobre las motivaciones de los pandilleros de un barrio de Madrid e invita a quienes quieran a una entrevista abierta. En estos casos, la elección de los participantes

depende de circunstancias muy variadas. A esta clase de muestra también se le puede llamar autoseleccionada, ya que las personas se proponen como participantes en el estudio o responden a una invitación (Battaglia, 2008b). Estas muestras se usan en estudios experimentales de laboratorio, pero también en investigaciones cualitativas. (p. 429)

De expertos

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman:

En ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios. Por ejemplo, en un estudio sobre el perfil de la mujer periodista en México (Barrera et al., 1989) se recurrió a una muestra de 227 mujeres periodistas, pues se consideró que eran las participantes idóneas para hablar de contratación, sueldos y desempeño de tal ocupación. (p. 429)

De casos - tipo

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de naturaleza cualitativa, en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización. En estudios con perspectiva fenomenológica y etnográfica, en los que el objetivo es analizar los valores, experiencias y significados de un grupo social, es frecuente el uso de muestras tanto de expertos como de casos tipo. (p. 430)

De muestra por cuotas

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Es usada frecuentemente en estudios de opinión y mercadotecnia. Por ejemplo, los encuestadores reciben instrucciones de aplicar cuestionarios o realizar entrevistas abiertas a individuos en un lugar público (un centro comercial, una plaza o una colonia). Al hacerlo,

van llenando cuotas de acuerdo con la proporción de ciertas variables demográficas. (p. 430)

Diversas o de máxima variación

“Estas muestras son elegidas cuando se busca mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar la diversidad de casos para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades.” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 431).

Homogéneas

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Al contrario de las muestras diversas, en las muestras homogéneas las unidades que se van a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien comparten rasgos similares. Su propósito es centrarse en el tema por investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social. (p. 431)

Cadena de valor o por redes

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

En este caso, se identifican participantes clave y se agregan a la muestra. Se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información (Morgan, 2008), y una vez contactados, los incluimos también. La investigación sobre la Guerra Cristera operó en parte con una muestra en cadena (los sobrevivientes recomendaban a otros individuos de la misma comunidad). (p. 431)

Casos extremos

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman:

Este tipo de muestras se utiliza para estudiar etnias muy distintas al común de la población de un país (lo decimos con el máximo respeto a estos grupos humanos tan relevantes).

También para profundizar el análisis de comportamientos terroristas y procesos complejos que solamente dominan unos cuantos expertos. A veces se seleccionan casos extremos opuestos con fines comparativos (por ejemplo, escuelas donde la violencia estudiantil es elevada y escuelas sumamente tranquilas; edificios sólidos que han resistido temblores u otros fenómenos naturales y estructuras que han colapsado). (p. 432)

Por oportunidad

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Se trata de casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador justo cuando los necesita. O bien, individuos que requieren y se reúnen por algún motivo ajeno a la investigación, lo que te proporciona una oportunidad extraordinaria para reclutarlos. Por ejemplo, una convención nacional de alcohólicos anónimos, justo cuando conduces un estudio sobre las consecuencias del alcoholismo en la familia. (p. 432)

Teóricas o conceptuales

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

Cuando el investigador necesita entender un concepto o teoría, puede muestrear casos que le sirvan para este fin. Es decir, se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a formular la teoría (Draucker, Martsof, Ross y Rusk, 2007). (p. 433)

Confirmativas

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman:

La finalidad de las muestras confirmativas es sumar nuevos casos cuando en los ya analizados se suscita alguna controversia o surge información que apunta en diferentes direcciones. Puede ocurrir que al analizar los primeros casos surjan hipótesis de trabajo y otros casos posteriores las contradigan o no se encuentren tendencias claras. Entonces, se

seleccionan más casos similares a aquellos donde emergieron las hipótesis y también casos donde se contradijeron, hasta comprender lo que verdaderamente sucede. (p. 433)

Casos sumamente importantes o críticos para el problema analizado

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018):

A veces hay casos del ambiente que no podemos dejar fuera; por ejemplo, en el estudio sobre la Guerra Cristera, no podían quedar excluidos los cronistas de las ciudades. En una investigación cualitativa en una empresa no es conveniente prescindir del director general y todos los altos ejecutivos. Incluso hay muestras que únicamente consideran casos relevantes. (p. 433)

Por conveniencia

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman:

Estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso (Battaglia, 2008a). Tal fue la situación de Rizzo (2004), quien no pudo ingresar a varias empresas para efectuar entrevistas a profundidad en niveles gerenciales acerca de los factores que conforman el clima organizacional, y entonces decidió entrevistar a compañeros que junto con ella cursaban un posgrado en desarrollo humano y eran directivos de diferentes organizaciones. (p. 433)

Las muestras cualitativas que se estarán utilizando para esta investigación serán muestra de expertos y por conveniencia, ya que, se entrevistarán empresarios o personas que tengan experiencia en el manejo de marisquerías, restaurantes o PYMES.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Los criterios de inclusión y exclusión son los siguientes:

Tabla 1

Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Personas que vivan en el cantón de Belén	Personas sin ingresos monetarios y alérgicas a los mariscos

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Para efectos de esta investigación en ninguna circunstancia se compartirá información con terceros y se utilizará solamente para fines académicos. Para las entrevistas se firmarán consentimientos informados por parte de los participantes. Las encuestas se harán de forma virtual y anónima y las entrevistas de formar presencial con cada uno de los entrevistados.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En esta investigación los instrumentos que se utilizarán para la recolección de datos serán las encuestas y las entrevistas de preguntas abiertas.

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) las encuestas:

Contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. (p. 251)

En las preguntas cerradas las categorías de respuesta son definidas a prioridad por el investigador y se le muestran al encuestado, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. Gambaro (2002) hace notar algo muy lógico pero que en ocasiones se descuida y resulta fundamental: cuando las preguntas presentan varias opciones, éstas deben recoger todas las posibles respuestas. (p. 251)

Las entrevistas de preguntas abiertas “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población”. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 254).

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) las entrevistas de preguntas abiertas deben tener las siguientes características:

- a) El principio y final de la entrevista se definen con claridad. De hecho, tal definición se integra en el cuestionario.
- b) El mismo instrumento se aplica a todos los participantes, en condiciones lo más similares posible (estandarización).
- c) Se busca que sea individual, sin la intrusión de otras personas que pueden opinar o alterar de alguna manera la entrevista.
- d) Es poco a nada anecdótica (aunque en algunos casos es recomendable que el entrevistador anote cuestiones fuera de lo común como ciertas reacciones y negativas a responder).
- e) El entrevistador y el propio cuestionario controlan el ritmo y la dirección de la entrevista.
- f) El contexto social no es un elemento a considerar, lo es solamente el ambiental.
- g) El entrevistador procura que su patrón de comunicación sea similar (su lenguaje, instrucciones, etcétera). (p. 269)

Además, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) las preguntas se clasifican en seis tipos:

1. De opinión: ¿considera usted que haya corrupción en el actual gobierno de...? Desde su punto de vista, ¿cuál cree que es el problema en este caso...? ¿Qué piensa de esto...?

2. De expresión de sentimientos: ¿cómo se siente con respecto al alcoholismo de su esposo?
¿Cómo describiría lo que experimenta sobre...?
 3. De conocimientos: ¿cuáles son los candidatos a ocupar la alcaldía de...? ¿Qué sabe usted de las causas que provocaron el alcoholismo de su esposo?
 4. Sensitivas (relativas a los sentidos): ¿qué género de música le gusta escuchar más cuando se encuentra estresado? ¿Qué vio en la escena del crimen?
 5. De antecedentes: ¿cuánto tiempo participó en la guerra cristera? ¿Después de su primer alumbramiento sufrió depresión posparto?
 6. De simulación: suponga que usted es el alcalde de..., ¿cuál sería el principal problema que intentaría resolver?
- La entrevista cuantitativa se centra en el instrumento y la cualitativa se enfoca en la interacción. (p. 450)

La información de estas encuestas y entrevistas deber ser confiable y fidedigna, además de que no va a haber ningún tipo de manipulación.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Las variables o categorías de la investigación se detallan a continuación:

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
<p>Identificar el entorno actual del macroambiente y competitivo para un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023 con el fin de ser tomado en cuenta en la viabilidad estratégica y financiera.</p>	<p>Análisis del entorno</p>	<p>Se analizan en detalle una serie de variables situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.</p>	<p>Se consultarán fuentes secundarias y se aplicará una encuesta según lo mencionado con anterioridad a una muestra de la población y entrevistas con preguntas abiertas a emprendedores.</p>	<p>Macroambiente y ambiente competitivo.</p>	<p>Macroambientales: -Demografía de la población -Fuerzas socioculturales -Factores políticos, legales y regulatorios -Factor ambiental -Factores tecnológicos -Condiciones económicas</p> <p>5 fuerzas de Porter: -Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas -Poder de negociación de los compradores -Riesgo de entrada de los competidores potenciales -Amenaza de sustitutos -Poder de negociación de los proveedores</p>	<p>Encuestas y entrevistas con preguntas abiertas.</p>

<p>Relacionar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de ceviches en la zona de San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023 con la estrategia competitiva genérica y una ventaja competitiva con el fin de ser tomado en cuenta en la propuesta.</p>	<p>-Cadena de valor -Ventaja competitiva -Estrategia genérica competitiva</p>	<p>-Todas las funciones diversas que una organización realiza en su ámbito interno, se combinan para formar una cadena de valor -Para maximizar el valor para el accionista, los administradores deben formular e implantar estrategias que permitan a su compañía superar a las rivales, lo que les da una ventaja competitiva. -La estrategia competitiva de una organización trata los aspectos específicos del enfoque de la administración</p>	<p>Se consultarán fuentes secundarias y se aplicará una encuesta según lo mencionado con anterioridad a una muestra de la población y entrevistas con preguntas abiertas a emprendedores.</p>	<p>-Cadena de valor: actividades primarias y actividades de apoyo. -Ventaja competitiva: Recursos o capacidades- Estrategia genérica: Estrategia competitiva: De costos bajos o de diferenciación</p>	<p>-Cadena de valor: administración de la cadena de suministros, operaciones, distribución, ventas y marketing, servicio, margen de utilidades, I+D, administración y costos de recursos humanos, administración general -Ventaja competitiva: recursos tangibles e intangibles y capacidades de producción y capacidad de distribución -Estrategia genérica competitiva: impulsores de costos bajos e impulsores de diferenciación</p>	<p>Encuestas y entrevistas con preguntas abiertas.</p>
---	---	---	---	---	---	--

		para competir exitosamente				
Seleccionar el cuadrante estratégico de una matriz de FODA correspondiente a los resultados de los objetivos específicos 1 y 2.	Análisis FODA	El análisis FODA es una herramienta sencilla, pero poderosa para enfocar las fortalezas y debilidades de una organización, sus oportunidades de mercado y las amenazas externas a su futuro	Se consultarán fuentes secundarias y se aplicará una encuesta según lo mencionado con anterioridad a una muestra de la población y entrevistas con preguntas abiertas a emprendedores.	Matriz FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Encuestas y entrevistas con preguntas abiertas.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) para analizar los datos cuantitativos el procedimiento es:

1. Seleccionar el programa estadístico para el análisis de datos
2. Ejecutar el programa
3. Explorar los datos: analizarlos y visualizarlos por variable del estudio
4. Se evalúa la confiabilidad y validez del o de los instrumentos escogidos
5. Se lleva a cabo análisis estadístico descriptivo de cada variable del estudio
6. Se realizan análisis estadísticos inferenciales respecto a las hipótesis planteadas
7. Se efectúan análisis adicionales
8. Se preparan los resultados para presentarlos (p. 312)

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) el análisis de datos cualitativos se hace:

En el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y luego se analizan, mientras que en la investigación cualitativa no es así, sino que la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar. (p.465)

Para efectos de esta investigación el análisis de datos cuantitativos va a ser por medio de estadísticas, gráficos y tendencias que permitan un mayor análisis y visualización de los resultados. Mientras que el análisis de datos cualitativos se hará por medio de las transcripciones de las entrevistas completas a la tesis.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En el presente capítulo se detallarán los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas y se mostrará el desarrollo del estudio de prefactibilidad, los cuales se basan en los objetivos específicos de la investigación.

Se aplicó una encuesta por medio de Google Forms que consta de 9 preguntas a 209 personas de la zona de Belén, Heredia, con edades entre los 12 y más de 50 años. En cuanto a la entrevista, la misma cuenta con 23 preguntas abiertas relacionadas a la cadena de valor y se aplicó de forma presencial a 1 dueño y 1 administradora de restaurantes de mariscos y a 1 dueño de un punto de venta de ceviches. Y, por último, se realizará el análisis de la matriz de FODA, en cada uno de sus cuadrantes.

A continuación, se detallan los resultados según el objetivo específico de la investigación:

4.1 Identificar el entorno actual del macroambiente y competitivo para un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023 con el fin de ser tomado en cuenta en la viabilidad estratégica y financiera.

La encuesta fue aplicada a hombres y mujeres en un rango de edad de 12 años a más de 50 años, para que la información fuera más confiable se les realizó únicamente a personas que viven en el cantón de Belén.

Pregunta #1 ¿Es usted alérgico a los mariscos?

Tabla 3

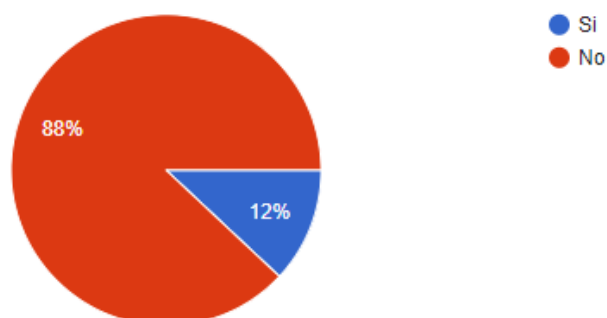
Alérgicos a los mariscos

	<i>Si</i>	<i>No</i>
<i>Respuesta</i>	25	184

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1

Personas alérgicas a los mariscos



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el 88% de las personas no son alérgicas a los mariscos, mientras que un 12% son alérgicas a los mariscos

Pregunta #2 ¿Cuál es su género?

Tabla 4

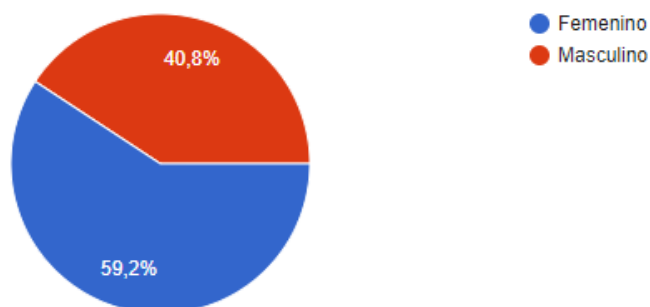
Género de los encuestados

	<i>Femenino</i>	<i>Masculino</i>
<i>Respuesta</i>	109	75

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2

Género de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

Con respecto a la pregunta dos, un 59% de los encuestados son mujeres y el otro 40% corresponde a masculinos

Pregunta #3 ¿Cuántos años tiene?

Tabla 5

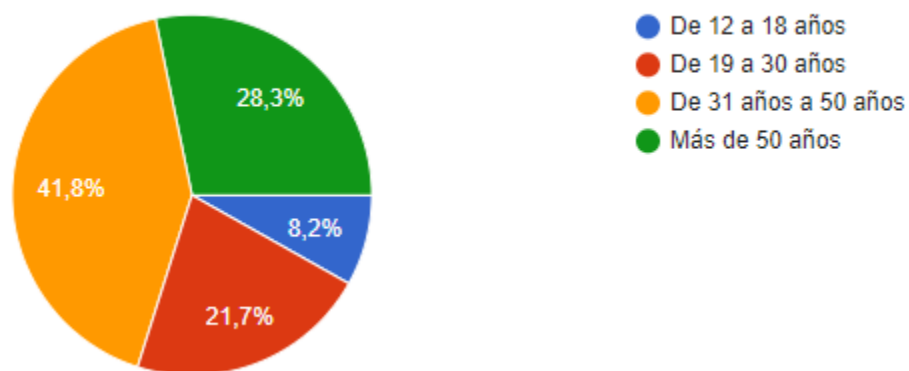
Edad de los encuestados

	<i>De 12 a 18 años</i>	<i>De 19 a 30 años</i>	<i>De 31 a 50 años</i>	<i>Más de 50 años</i>
<i>Respuesta</i>	15	40	77	52

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3

Edad de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

De acuerdo con el gráfico 3 un 41% de las personas tienen entre 31 y 50 años, un 28% tienen más de 50 años, 21% están entre los 19 y 30 años y solamente un 8% tienen de 12 a 18 años.

Pregunta #4 ¿Cuenta con ingresos monetarios?

Tabla 6

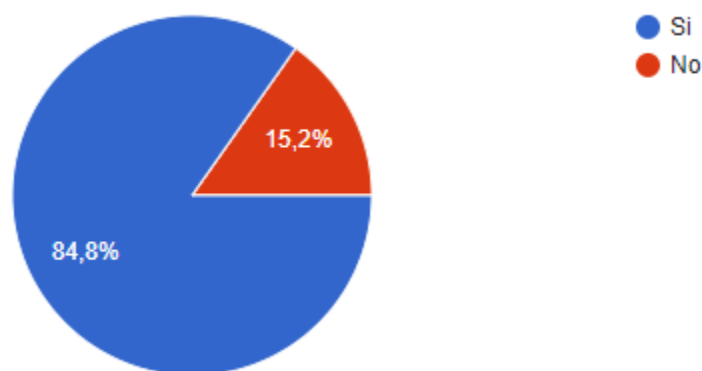
Ingresos monetarios

	Si	No
Respuesta	156	28

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4

Ingresos monetarios de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

El gráfico 4 muestra como un 84% de los encuestados son personas que cuentan con ingresos monetarios, mientras que únicamente un 15% no tienen ingresos monetarios.

Pregunta #5 ¿Cuál ceviche es de su preferencia? Puede seleccionar varias opciones

Tabla 7

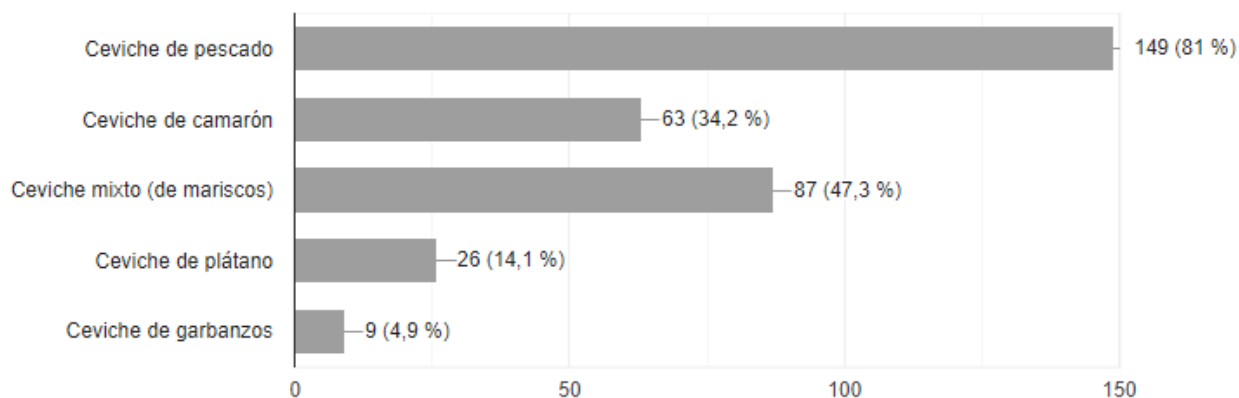
Ceviches de preferencia

	Ceviche de pescado	Ceviche de camarón	Ceviche mariscos	Ceviche de plátano	Ceviche de garbanzos
Respuesta	149	63	87	26	9

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5

Ceviches preferidos por las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

Con respecto al gráfico 5 el 81% de las personas prefieren consumir el ceviche de pescado, seguido de un 47% que tiene preferencia por el ceviche de mariscos, un 34% les gusta el ceviche de camarón, a un 14% les atrae el ceviche de plátano y únicamente un 4% consumen ceviche de garbanzos.

Pregunta #6 ¿Consume usted caldosas (ceviche en un paquete de picaritas)?

Tabla 8

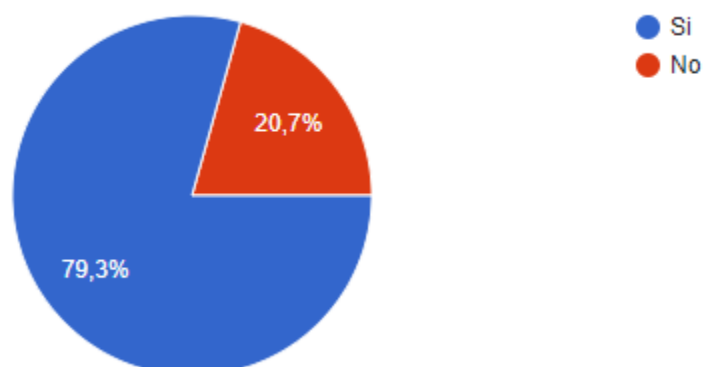
Consumo de caldosas

	<i>Si</i>	<i>No</i>
<i>Respuesta</i>	146	38

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6

Consumo de caldosas de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

De acuerdo con las respuestas de la pregunta 6 de la encuesta un 79% de las personas si consumen caldosas, mientras que un 2% no las consumen.

Pregunta #7 ¿Con que frecuencia consume ceviche?

Tabla 9

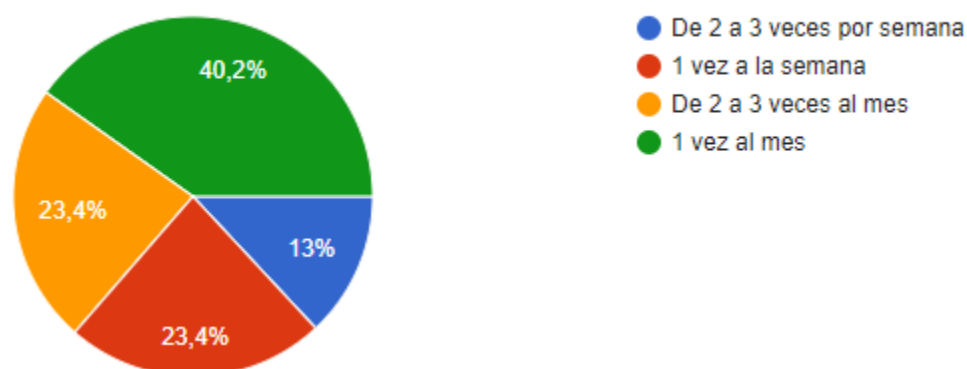
Frecuencia de consumo de ceviche

	<i>De 2 a 3 veces por semana</i>	<i>1 vez a la semana</i>	<i>De 2 a 3 veces al mes</i>	<i>1 vez al mes</i>
<i>Respuesta</i>	24	43	43	74

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7

Frecuencia de consumo de ceviche de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

El gráfico 7 demuestra cómo un 40% de las personas consumen ceviche con una frecuencia de 1 vez al mes, un 23% consumen de 2 a 3 veces por semana, con el mismo porcentaje de un 23% los encuestados consumen 1 vez a la semana y un 13% de 2 a 3 veces por semana.

Pregunta #8 Al comprar ceviche que es más importante:

Tabla 10

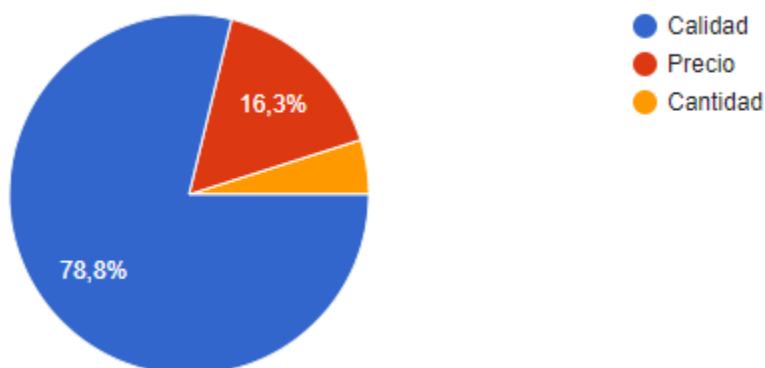
Importancia al comprar ceviche

	<i>Calidad</i>	<i>Precio</i>	<i>Cantidad</i>
<i>Respuesta</i>	145	30	9

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8

Que es más importante al comprar ceviche para las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

Con respecto al gráfico 8, para las personas es más importante la calidad del ceviche con un 78%, el precio tiene un 16% y por último con un 6% la cantidad.

Pregunta #9 Cuando compra ceviche prefiere:

Tabla 11

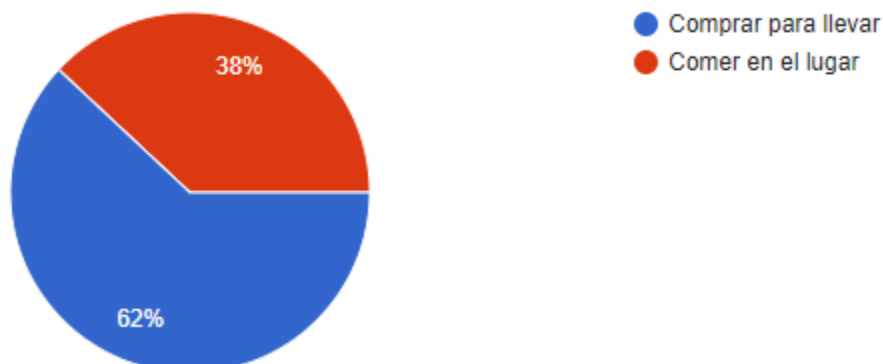
Preferencias al comprar ceviche

	<i>Comprar para llevar</i>	<i>Comer en el lugar</i>
<i>Respuesta</i>	114	70

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9

Preferencia de lugar para consumir ceviche de las personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la encuesta

De acuerdo con las respuestas obtenidas de la pregunta 9, el 62% de los encuestados prefieren pedir el ceviche para llevar y un 38% elige consumirlo en el lugar.

4.2 Relacionar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de ceviches en la zona de San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023 con la estrategia competitiva genérica y una ventaja competitiva con el fin de ser tomado en cuenta en la propuesta.

Para obtener resultados acordes al objetivo 2 de la investigación se realizó una entrevista de preguntas abiertas a dueños o administradores de 3 restaurantes de Mariscos de la zona de Belén, Heredia.

Pregunta #1 ¿Cuánto tiempo llevan operando?

Tabla 11

Pregunta Entrevista #1 ¿Cuánto tiempo llevan operando?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	4 años

Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	8 años
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	10 años

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #2 ¿Cuál cree qué es su mayor fortaleza? ¿Debilidades?

Tabla 12

Pregunta Entrevista #2 ¿Cuál cree qué es su mayor fortaleza? ¿Debilidades?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	El sabor del ceviche y la ubicación céntrica. Considera que una debilidad puede ser que no cuentan con servicio express.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Una fortaleza es la calidad de la comida. Una debilidad es que cuando el negocio se llena demasiado no dan abasto para poder atender a todas las personas que se presentan y las que están consumiendo ser atendidas de una forma más ágil y eficiente.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	La mayor fortaleza es la constancia y la ubicación. Una debilidad es la falta de parqueo y la rotación de personal.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #3 ¿Con cuántos proveedores trabajan?

Tabla 13

Pregunta Entrevista #3 ¿Con cuántos proveedores trabajan?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Trabajan con 6 proveedores.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Trabajan con 8 o 9 proveedores
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Trabajan con 15 proveedores

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #4 ¿Qué es lo que buscan en una relación con un proveedor?

Tabla 14

Pregunta Entrevista #4 ¿Qué es lo que buscan en una relación con un proveedor?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Que den un buen servicio y que sean responsables a la hora de cumplir el tiempo de entrega y las cantidades solicitadas, y también que ofrezcan precios competitivos.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Principalmente la relación calidad-precio, que maneje buenos precios, pero también que la calidad de los productos sea buena.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Que haya compromiso, flexibilidad y buena comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #5 ¿Cuándo selecciona un proveedor porque lo elige?

Tabla 15

Pregunta Entrevista #5 ¿Cuándo selecciona un proveedor porque lo elige?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Por la calidad de sus productos
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Por la calidad de los productos.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Se elige por los precios, el tiempo de entrega, variedad y calidad de productos. También, por las condiciones crediticias que ofrezca.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #6 ¿Cómo afectan los competidores para su restaurante?

Tabla 16

Pregunta Entrevista #6 ¿Cómo afectan los competidores para su restaurante?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Consideran que no cuentan con competidores directos en la zona, ya que, son un el único punto de venta en San Antonio de Belén de venta exclusivamente de ceviches y caldosas.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Si hay competidores directos, pero no creen que afectan tanto porque cada uno tiene un mercado meta distinto. Uno de los competidores tiene los precios muy elevados y el otro el precio es menor, pero por lo que le comentan los clientes la calidad no es buena.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Considera que no afectan si no son una oportunidad para mejorar.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #7 ¿Qué es lo que sus clientes valoran más de su empresa?

Tabla 17

Pregunta Entrevista #7 ¿Qué es lo que sus clientes valoran más de su empresa?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	El servicio que brindan y el sabor del ceviche.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Que a pesar de la cantidad de años que tienen operando se mantiene el sabor de la comida, por esto tienen clientes muy fieles.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	La calidad de los productos, horario de atención y la ubicación.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #8 ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?

Tabla 18

Pregunta Entrevista #8 ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Ser los únicos en la zona y la ubicación céntrica
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Buena relación calidad precio en las comidas con respecto a los competidores
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	El servicio gastronómico completo, venta de comida y bebidas alcohólicas, cuentan con patente turística y declaratoria turística. Adicionalmente, el horario de atención y un menú más vanguardista y actualizado, las propuestas son modernas y la zona para eventos privados.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #9 ¿Dónde cree que tiene oportunidades de crecimiento o mejora?

Tabla 19

Pregunta Entrevista #9 ¿Dónde cree que tiene oportunidades de crecimiento o mejora?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Considera que como el negocio opera en este momento para él está bien, pero algo que podrían mejorar es contar con servicio express o tener más métodos de pago y no solamente SINPE Móvil
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Tener más espacio para poder atender más clientes. Tener más capacidad y más empleados para llevar la carga de pedidos y de clientes.

Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Contar con un espacio para parqueo, ya que, actualmente los clientes deben parquear a la orilla de la calle.
------------------------------	------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #10 ¿Cuál cree que son los motivos por los que sus clientes lo prefieren?

Tabla 20

Pregunta Entrevista #10 ¿Cuál cree que son los motivos por los que sus clientes lo prefieren?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Por el sabor del ceviche y el precio.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Por la calidad de la comida, el servicio y comodidad en parqueo y ubicación
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Por el servicio al cliente, la calidad de los platillos y la variedad de menú

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #11 ¿Cómo manejan el inventario? ¿Utilizan el método PEPS? ¿Cuentan con una persona encargada de la bodega?

Tabla 21

Pregunta Entrevista #11 ¿Cómo manejan el inventario? ¿Utilizan el método PEPS? ¿Cuentan con una persona encargada de la bodega?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	No conocen específicamente sobre el método PEPS pero indirectamente lo utilizan, ya que, van usando los productos más antiguos de primero y los más recientes los van dejando para después. El inventario lo controla la esposa de forma manual, no utilizan Excel, plantillas ni sistemas y no etiquetan los productos.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	El dueño se encarga de hacer las compras, no se lleva un registro porque el que cocina es el que hace las compras

		de acuerdo con como vayan haciendo falta los insumos, contacta al proveedor para que le envíe más cantidad de lo que ve que le está haciendo falta en ese momento.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	El inventario lo maneja el dueño, con un historial de consumo e inventario semanal para pedidos, usa Excel como herramienta y comunicación por whatsapp con los proveedores. Utilizan el sistema de PEPS y conocen de él. Ya que el dueño es ingeniero industrial y tiene maestría en logística.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #12 ¿Cuál es el producto más vendido?

Tabla 22

Pregunta Entrevista #12 ¿Cuál es el producto más vendido?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Ceviche de pescado
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Ceviche de pescado.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	El tradicional el arroz con camarones, ceviche especialmente en verano y los empanizados.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #13 ¿Cómo opera el departamento de Recursos Humanos?

Tabla 23

Pregunta Entrevista #13 ¿Cómo opera el departamento de Recursos Humanos?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	No cuentan con un departamento o persona encargada de recursos

		humanos, porque, solo trabajan personas de la familia.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	No cuenta con un departamento de recursos humanos, cuando necesitan personas nuevas las buscan por medio de redes sociales o recomendaciones.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	No hay un departamento de RRHH, cuando se necesitan se hacen anuncios por redes sociales o se apoya de la municipalidad o por recomendaciones. Y algunas veces buscan personas sin experiencia para entrenarlos de cero.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #14 ¿El personal de recién ingreso es capacitado? ¿Cuentan con perfiles laborales para cada posición? ¿Cómo opera el departamento de Recursos Humanos?

Tabla 24

Pregunta Entrevista #14 ¿El personal de recién ingreso es capacitado? ¿Cuentan con perfiles laborales para cada posición? ¿Cómo opera el departamento de Recursos Humanos?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	No cuentan con perfiles de puesto, debido a que, el dueño es el que atiende y prepara los ceviches.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Solo trabajan personas de la familia. Pero en temporadas altas cuando contratan a un camarero (a) y cocinero (a) los primeros días vienen a ver cómo trabajan y les van enseñando como hacer cada una de sus funciones. Con la persona que ingresa a la cocina se centran más en enseñarle la cantidad de las porciones, recetas, tiempos de cocción y entre otros. La persona que ingresa al puesto de mesero (a) se debe aprender el menú, precios y le enseñan a manejar el sistema de pagos. No cuentan con perfiles de puestos.

Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	No cuentan con perfiles de puestos, pero si se encargan de capacitarlos adecuadamente en cada área de ingreso. Colocan a una persona que es la encargada de capacitar al 100% a la nueva persona.
------------------------------	------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #15 ¿Los platillos se encuentran estandarizados?

Tabla 25

Pregunta Entrevista #15 ¿Los platillos se encuentran estandarizados?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Todos cuentan con receta
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Todas estan estandarizadas
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Si, estan con recetas.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #16 ¿Cómo llevan el control de los costos?

Tabla 26

Pregunta Entrevista #16 ¿Cómo llevan el control de los costos?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Detalladamente no llevan un control de costos, lo llevan al mes, el dueño de la empresa ya sabe cuánto gasta al mes en insumos y lo llevan manualmente.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Por medio de Excel llevan un control de los costos. Donde ingresan mensualmente los gastos

Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Por una contabilidad diaria que hace el dueño donde diariamente ingresa en un Excel las ventas, los gastos, el salario promedio por día, costos fijos, costos variables. Este Excel también lo lleva mensualmente y se le presenta al contador.
------------------------------	------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #17 ¿En base a que colocan los precios de los platillos?

Tabla 27

Pregunta Entrevista #17 ¿En base a que colocan los precios de los platillos?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Los precios los colocan en base a los costos de los insumos y le colocan un porcentaje para la ganancia.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Se revisa el desglose de los ingredientes del plato, sacan el cálculo de cuanto sale cada uno de los ingredientes y le agregan un porcentaje de mano de obra. Por ejemplo, en cada platillo calculan cuantos gramos de arroz, camarones, cuanto se puede llevar en gas y se saca un promedio para calcular el precio.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Los precios de los platillos se calculan de dos maneras. Primero, lo calcula con los costos del producto y segundo con la competencia alrededor, no igualándolos, pero si teniendo un factor de comparación y se actualizan de acuerdo con los costos que van cambiando de la materia prima. Algunas veces cuando los costos de la materia prima incrementan si no son significativos mantienen los precios para no perjudicar al cliente y disminuyen el margen de ganancia.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #18 ¿Cuentan con redes sociales y/o planes de mercadeo para la promoción del local? ¿Cómo funciona? ¿Cómo llevan el control de los costos?

Tabla 28

Pregunta Entrevista #18 ¿Cuentan con redes sociales y/o planes de mercadeo para la promoción del local? ¿Cómo funciona? ¿Cómo llevan el control de los costos?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Si, tienen Facebook e Instagram y es manejada por los hijos del dueño. Más sin embargo no realizan muchas publicaciones, podría decir que prácticamente están inactivos. Y no cuenta con un plan de marketing.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Solo tiene las redes sociales de Facebook e Instagram y las maneja la esposa del dueño, cada cierto tiempo hacen publicaciones, pero no le dan prioridad. Además, no cuentan con un plan de mercadeo.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Si, con Facebook, Instagram y Tik Tok. Hay una persona que se encarga de mercadeo y de la parte publicitaria. Es un freelance que hace las actualizaciones del menú, posteos, fotos de platillos y todo lo referente a marketing y redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #19 ¿Qué sistemas utilizan para el control de inventarios, pagos, facturas y costos? Y, ¿Cómo funcionan?

Tabla 29

Pregunta Entrevista #19 ¿Qué sistemas utilizan para el control de inventarios, pagos, facturas y costos? Y, ¿Cómo funcionan?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	No utilizan ningún tipo de sistema, el pago es únicamente por SINPE Móvil o efectivo, hacen el cierre de cierre de caja al final del día. Se controla por medio de la medida de ceviche y picaritas
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Usan un sistema para el cobro, el cual tiene las mesas donde los meseros ingresan los productos consumidos por mesa y cuando el cliente va a pagar el sistema arroja la cuenta con el detalle de los productos y la factura timbrada especificando que es régimen simplificado. Para factura electrónica utilizan un contador que realice la factura.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Cuenta con un sistema que se llama punto de venta, que tiene todas las mesas del restaurante y los meseros van ingresando lo que se consume en una mesa, una vez el cliente va a cancelar la cuenta este sistema muestra el detalle de lo consumido e imprime la factura.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #20 ¿Cómo saben si el servicio al cliente cumple con las expectativas de los comensales?

Tabla 30

Pregunta Entrevista #20 ¿Cómo saben si el servicio al cliente cumple con las expectativas de los comensales?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Porque la gente les hace comentarios que les gusta el ceviche del lugar y tienen clientes frecuentes.
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Principalmente por los comentarios de redes sociales y Google, revisan los comentarios que los clientes hacen o porque algunas veces se los hacen saber en el restaurante.

Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Primero como política y protocolo en mesa se debe consultar si todo es de su agrado o si tienen una situación. También, se vuelve a consultar en cajas y revisan los comentarios de las redes sociales. No tienen una encuesta ni nada por el estilo, pero si intentan que el cliente no se vaya del negocio sin saber si todo fue de su agrado.
------------------------------	------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #21 ¿Cuándo hacen servicio express como es la operación de este servicio?

¿Cuantifican el tiempo de entrega? ¿Cómo determinaron el costo del envío?

Tabla 31

Pregunta Entrevista #21 ¿Cuándo hacen servicio express como es la operación de este servicio? ¿Cuantifican el tiempo de entrega? ¿Cómo determinaron el costo del envío?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	No cuenta con servicio express
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Hacen envíos por medio de las plataformas Uber Eats, Didi y servicio express propio, este último lo hace el papá. En promedio tardan unos 30 min en todo el proceso desde que el cliente llama hasta que se le entrega. El costo lo calculan por cantidad de kilómetros que deban recorrer
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	El servicio express lo manejan por medio de las plataformas de Uber Eats, Didi, Pedidos Ya y Rappi, tienen un área específica para la entrega de los pedidos a los repartidores.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #22 ¿Cada cuanto renuevan el menú o hacen modificaciones de sus platillos?

Tabla 32

Pregunta Entrevista #22 ¿Cada cuanto renuevan el menú o hacen modificaciones de sus platillos?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Siempre se mantiene igual porque solamente ofrecen ceviches y caldosas
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Aproximadamente cada año y medio.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Cada 6 meses.

Fuente: Elaboración propia

Pregunta #23 ¿Cómo sabe si el negocio está siendo rentable?

Tabla 33

Pregunta Entrevista #23 ¿Cómo sabe si el negocio está siendo rentable?

Nombre del entrevistado	Nombre del negocio	Respuesta
Freddy Araya	El cevichetico	Llevan un control manual por mes de cuanto gastaron y cuantos fueron los ingresos del mes
Natalia Luna Sirias	Restaurante Limón y Sal	Hacen un control de cuanto gastan y de los ingresos mensuales para saber si está cubriendo y dando ganancia. Lo hacen por Excel.
Alexis Segura Pacheco	El Cangrejo Rojo	Por la parte contable mensual con el Excel que lleva de los costos en este mismo también coloca los ingresos y el Excel tiene una fórmula que le da el porcentaje de rendimiento. Al final del mes con los pagos fijos y variables evalúa el porcentaje de rendimiento, el cual considera que un 20% está bien y entre un 25% y 30% de rendimiento es muy bueno.

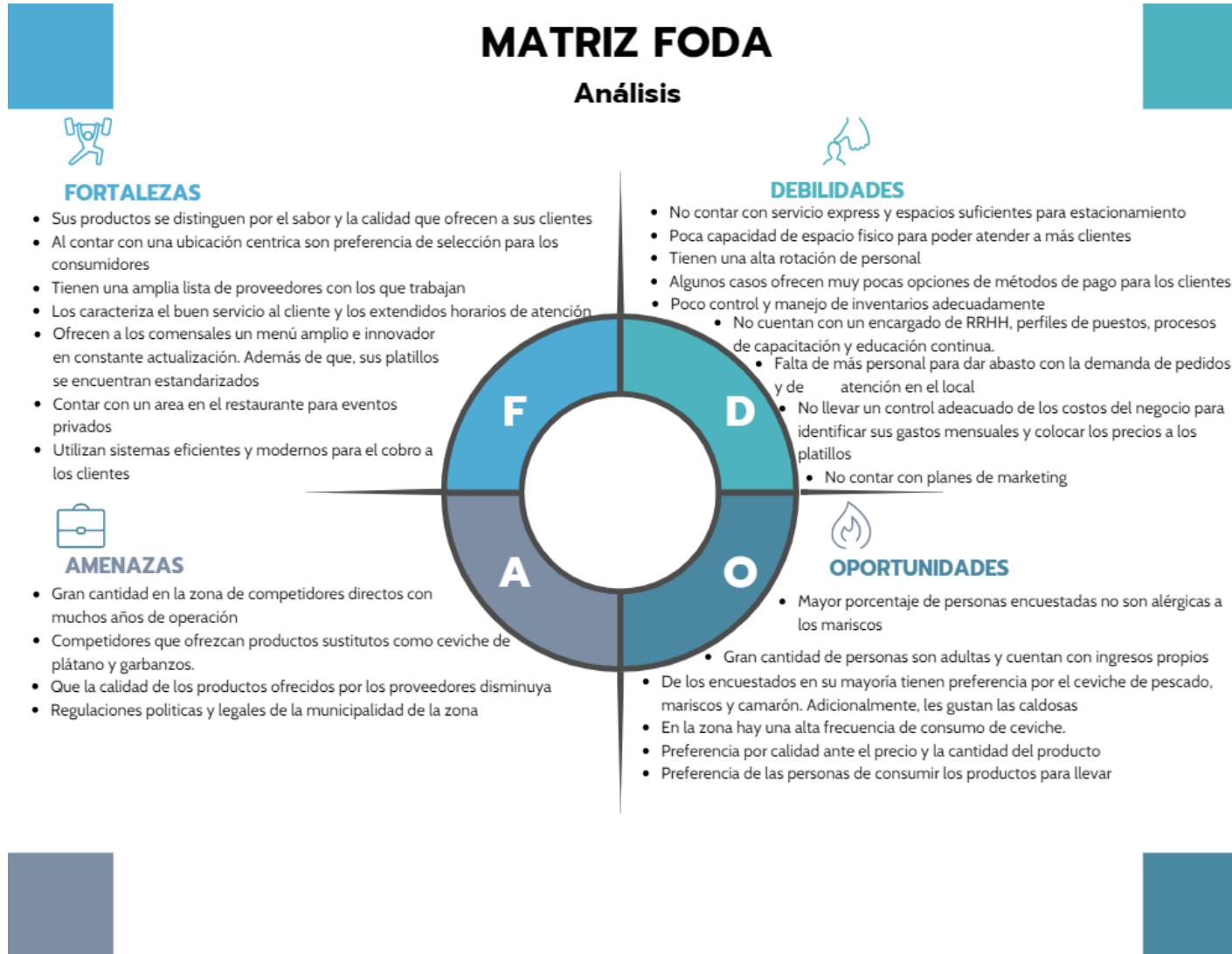
Fuente: Elaboración propia

4.3 Seleccionar el cuadrante estratégico de una matriz de FODA correspondiente a los resultados de los objetivos específicos 1 y 2.

Con los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas se realizará el análisis de la matriz FODA en sus cuatro cuadrantes para determinar los aspectos y variables más importantes a tomar en cuenta para el nuevo emprendimiento y estos serán la base para la estrategia del negocio.

Figura 6

Análisis Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Para este capítulo se realiza el análisis de los resultados obtenidos en el capítulo anterior, mediante la interpretación, con el fin de conocer la importancia de estos resultados y lo que significan para la investigación.

5.1 Objetivo 1

5.1.1 Identificar el entorno actual del macroambiente y competitivo para un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023 con el fin de ser tomado en cuenta en la viabilidad estratégica y financiera.

5.1.1.1 Macroambiente

De acuerdo con el análisis de la tesis de Miguel Angel Sanchez Aguirre mencionada en el capítulo 1, el autor dirige su investigación en la importancia del análisis del macroambiente para saber la dirección que debe de llevar la compañía y a las posibles amenazas u oportunidades que se le puedan presentar a futuro, mediante los resultados de esta investigación se confirma la relevancia de este análisis para conocer el entorno en el que se estará desempeñando la organización.

5.1.1.1.1 Demografía de la población

En relación con los resultados obtenidos se logran determinar características demográficas de población que son relevantes para la investigación tales como el porcentaje de personas que son alérgicas a los mariscos, los cuales, eran importantes establecer debido a que no son el objetivo del proyecto y podrían llegar a representar una amenaza y se logró determinar que son muy pocas personas representando únicamente un 12% de la muestra. Adicionalmente, se logra determinar que en su mayoría son personas femeninas con un 59% y que el rango de edad más fuerte es de 31 a 50 años representando un 41%, seguido de las personas que tienen más de 50 años con un 28%; puntos que son de gran valor para determinar las características de la población a la que se estarán dirigiendo.

5.1.1.1.2 Condiciones económicas

Otro resultado que se logra identificar en la encuesta aplicada es el nivel económico de la muestra donde un 84% de los encuestados cuentan con ingresos monetarios, factor que es determinante para conocer el poder adquisitivo de la población y si son capaces económicamente de adquirir los productos.

5.1.1.1.3 Factores socioculturales

Gracias a los resultados del capítulo 4 se logra determinar que las preferencias de los consumidores en ceviches son de un 81% del ceviche de pescado seguido del ceviche mixto en un 47%. Adicionalmente, la encuesta arroja que los encuestados tienen preferencia por un producto que ha obtenido mucha popularidad en los últimos años que es la caldosa, el 79% consume este producto.

La frecuencia de consumo de ceviche es favorable, ya que, el 40% consume 1 vez al mes y con un 23% por igual consumen de 2 a 3 veces al mes y 1 vez a la semana, lo que quiere decir que la zona de Belén, Heredia consume con alta frecuencia ceviches, ayudando esto a determinar que es una zona con alto impacto en el consumo de mariscos. Estos resultados refuerzan la viabilidad estrategia mediante el análisis del entorno de las preferencias del mercado meta, de colocar un punto de venta de ceviches en San Antonio de Belén, Heredia.

5.1.1.1.4 Factores políticos, legales y regulatorios

Rodriguez (2018) se refiere a las variables políticas, legales y regulatorias por como el poder legislativo de un país fija el marco jurídico en el que las empresas deben desarrollar su actividad. Son relevantes para el desarrollo de todo emprendimiento.

5.1.1.1.5 Factor ambiental

En el capítulo 2 Thompson et al. (2018) menciona que el factor ambiental incluye todas aquellas fuerzas ecológicas y ambientales como las estaciones, temperatura, cambio climático y

entre otros. Este factor no va a afectar el desarrollo del emprendimiento, debido a que, la zona de Belén cuenta con climas favorables.

5.1.1.1.6 Factores tecnológicos

Como menciona Thompson et al. (2018) el avance en las tecnologías ha impulsado el crecimiento del mercado e incluso el auge de nuevas industrias y el avance tecnológico tiene potencial para causar grandes efectos en las sociedades. Afirmando lo mencionado anteriormente, el uso de nuevas tecnologías fomenta no solo el crecimiento de la sociedad sino también el de los comercios, según los resultados del capítulo 4 el avance tecnológico se pudo determinar mediante los diferentes métodos de pago de los clientes y el uso de tecnologías para el cobro.

5.1.1.2 Las 5 fuerzas de Porter

En el capítulo 2 Hill (2019) se refiere a las fuerzas de Porter como un análisis de las fuerzas competitivas, en la tesis de Josephat Mutabuzi Justinian mencionada en el capítulo 1, resalta la importancia en la aplicación de las estrategias y los efectos que tienen en el desempeño de la empresa.

5.1.1.2.1 Amenaza de sustitutos

En los resultados obtenidos en el capítulo 4 se confirma lo dicho por Josephat Mutabuzi Justinian, ya que mediante la encuesta se determinó que los productos sustitutos, una de las fuerzas de Porter, no representan una amenaza, debido a que, únicamente un 19% de las personas encuestadas seleccionaron el ceviche de plátano y de garbanzos como opciones de su preferencia y además son productos que no son ofrecidos por los competidores en la zona de Belén, Heredia.

5.1.1.2.2 Poder de negociación de los compradores

Hill (2019) mencionado en el capítulo 2, establece el poder de negociación de los compradores como la capacidad de estos para determinar los precios o calidad de un producto. Esta información se logra corroborar en el capítulo 4 mediante los resultados de la pregunta 8 de la

encuesta, donde la población de la muestra define la calidad del producto como lo más importante con un resultado del 78% de preferencia, definiéndose así la calidad como un enfoque de estrategia.

5.1.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, en el capítulo 2 de la presente investigación Hill (2019) se refiere como a la capacidad de estos de aumentar los precios de los insumos o a bajar la calidad de estos. Los resultados logran arrojar que el precio a pesar de ser la segunda opción con un 16% no será una variable determinante de esta estrategia en cuanto a los costos de los proveedores, pero la calidad de los insumos si es relevante, por lo que mantener proveedores de buena calidad es de suma importancia. Adicionalmente, una estrategia de ventaja absoluta en costos no sería asertiva para el tipo de clientes de la zona.

5.1.1.2.4 Riesgo de entrada de los competidores potenciales

Hill (2019) define que los competidores potenciales son todas aquellas compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Sabemos que esta es una amenaza que se presenta en cualquier industria y mercado, que incluso son empresas que tienen la ventaja de poder ingresar con productos con un valor agregado o precio de diferenciación. Y por los resultados obtenidos, podemos determinar que los clientes de las zonas preferirían consumir cualquier ceviche de mejor calidad sin darle tanta relevancia a otros factores.

5.1.1.2.5 Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas

Como se mencionó en el capítulo 2, Hill (2019) menciona que la competitividad entre compañías es una lucha constante con el fin de ganar mayor participación en el mercado y que existen muchas formas de ser competitivos unos a otros. Con respecto a los resultados del capítulo anterior, efectivamente existe la competencia entre rivales con factores como precio, servicio, calidad, versatilidad del menú y ubicación.

5.2 Objetivo 2

5.2.1 Relacionar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de ceviches en la zona de San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023 con la estrategia competitiva genérica y una ventaja competitiva con el fin de ser tomado en cuenta en la propuesta.

5.2.1.1 Administración de la cadena de suministros

Según Thompson et al. (2018) la administración de la cadena de suministros son actividades, costos y activos asociados a los materiales físicos de la cadena de valor. Poma (2014) en su trabajo de investigación hace énfasis al correcto almacenamiento y control de inventario. El buen manejo del inventario ayuda a optimizar el uso de la materia prima, evitar la pérdida de productos por vencimiento, garantizar la existencia de los insumos y que estén en buen estado, por consecuencia optimiza el espacio de la bodega, garantiza el orden y reduce costos. De acuerdo con los resultados obtenidos, los negocios entrevistados no tienen un conocimiento amplio de cómo llevar un control de inventario y de la importancia de esto. Freddy Araya del cevichetico no tiene conocimientos del método PEPS aunque organizan los insumos para utilizar el más antiguo de primero no etiquetan los productos y no llevan un control sistematizado, mientras Alexis Segura del cangrejo rojo si conoce del sistema PEPS y lo aplica, pero no al 100%, ya que, no etiqueta los productos con las fechas de entrada. Y, por último, el caso de Natalia Luna de Restaurante Limón y sal en comparación con los dos anteriores no cuentan con un inventario, porque compran la materia prima conforme se van utilizando. Estos resultados refuerzan la importancia del control de inventarios y el énfasis de Poma (2014) en su investigación al correcto control de inventario.

5.2.1.2 Distribución

Con respecto a la distribución, Thompson et al. (2018) menciona que son procesamiento de pedidos, selección y empaque de pedidos, envíos y operación de vehículos de entrega. Los

resultados obtenidos arrojan que con las nuevas plataformas de envíos es más sencillo coordinar y controlar los envíos. De acuerdo con los resultados de las entrevistas el negocio Cevichetico no ofrece este servicio, mientras que El Cangrejo Rojo la hace por medio de Uber Eats, Didi, Pedidos Ya y Rappi y Restaurante Limón y Sal lo hacen por Uber Eats, Didi y servicio express propio, pero ambos negocios cuentan con una zona especial para los pedidos de estas plataformas y las entregas. Al utilizar estas plataformas se les hace más sencilla la logística porque no deben cuantificar tiempos de entregas ni contratar personal para el servicio express únicamente se encargan de alistar el pedido, además que son plataformas muy populares que dan visibilidad al negocio.

5.2.1.3 Ventas y marketing

Ventas y marketing según Thompson et al. (2018) son las fuerzas de ventas, publicidad y promociones, reafirmando esto (Kihara, 2020) menciona en su trabajo de investigación que son acciones para lograr promocionar los productos y así atraer clientes. Para reforzar la relevancia de las ventas y marketing en la pregunta 18 de la entrevista se le consulta a los entrevistados si cuentan con redes sociales o planes de mercadeo en sus negocios, a lo cual todos respondieron que si cuentan con redes sociales más sin embargo en El Cevichetico y Restaurante Limón y Sal no son perfiles altamente activos, ya que, en ocasiones pasan varios meses sin hacer publicaciones, mientras que Alexis Segura indico que en su negocio contratan a una persona que es la encargada de las redes sociales y de la parte publicitaria, demostrándose en el contenido de sus redes sociales y la calidad de las publicaciones, lo que hace que sobresalgan de la competencia

5.2.1.4 Servicio

El servicio es una de las razones que pueden determinar la recompra de un cliente y la fidelidad de este mismo, por esto es importante conocer si el servicio que está ofreciendo un lugar es el adecuado y esperado por los clientes, en cuanto al servicio, de los 3 negocios entrevistados

únicamente 1 se asegura de conocer en el local y durante la comida si el cliente está satisfecho. En el caso de Cevichetico y Restaurante Limón y Sal saben que sus clientes están contentos con el servicio al cliente porque ellos se lo comentan o por los comentarios que dejan en las redes sociales, más sin embargo, en el caso del Cangrejo Rojo además de revisar los comentarios de las redes sociales le preguntan al cliente cuando está en la mesa si todo estuvo bien y también cuando llega a la caja a cancelar se le vuelve a consultar, de esta manera se aseguran de cumplir las expectativas del cliente en cuanto a servicio y lograr mejorar los comentarios negativos que reciban, ya que, por redes sociales no se aseguran de que todas las personas que consuman en el restaurante hagan comentarios.

5.2.1.5 Investigación y desarrollo del producto y tecnología

El proceso de investigación y desarrollo es importante para la mejora continua de los procesos de cocina y para el desarrollo de nuevos productos que ayuden a generar un valor agregado, así lo menciona (Kihara, 2020) en su trabajo de investigación. Esta variable es relevante en la cadena de valor, ya que, les permite a las empresas realizar inversiones para la creación de nuevos productos o la mejora de algunos ya existentes, esta variable les permite a las empresas obtener una ventaja competitiva en la innovación. Reafirmando a lo mencionado por Kihara en los resultados vemos como 2 de los locales si renuevan su menú constantemente, manteniéndolos a la vanguardia y para lograr ser competitivos con una variedad de menú según los gusto y preferencias de sus clientes. El otro negocio que es el cevichetico, está enfocado únicamente a la venta de ceviches, debido a esto, su menú nunca lo modifican, más sin embargo revisando el mismo, únicamente cuentan con ceviche de pescado y caldosas, ni tampoco cuenta con un sistema para cobro o control de costos. Con respecto a Restaurante Limón y Sal y Cangrejo Rojo ambos están conscientes de la relevancia de un sistema para el control de consumo de cada mesa y cobro y por ellos cuentan con uno en sus negocios.

5.2.1.6 Recursos Humanos

Analizando la teoría de Thompson et al. (2018) son muchos los factores que influyen en el área de Recursos Humanos y los cuales pueden generar un gran valor a la empresa. Recursos Humanos tiene un papel fundamental en la contratación de personal apto y capacitado para llevar a cabo las funciones para las cuales se está contratando personal y se encargan de encontrar a los mejores en el área por consecuencia le añade valor a la compañía. También, una forma de estar en mejora continua es por medio de las capacitaciones, mantener al personal actualizado y capacitado es fundamental para mantenerlos motivados, actualizados y fomentarlos a prear procesos en sus áreas de trabajo que ayuden a las empresas a ser más eficientes. En el trabajo de investigación de Kihara (2020) menciona la importancia del papel de Recursos Humanos en una organización, ya que, el personal de un restaurante necesita estar capacitado y motivado para poder brindar un buen servicio y producto, además, esto ayuda a disminuir la rotación de personal lo que provocará un mejor rendimiento. Complementando a lo dicho por Kihara, la rotación de personal es muy común en el sector de restaurantes provocando desgaste de tiempo en contrataciones y capacitaciones, disminuye la productividad y la imagen del negocio se puede ver afectada, un buen manejo del recurso humano puede hacer la diferencia de calidad y servicio en una organización. Analizando los resultados las entrevistas demuestran que las 3 empresas no cuentan con departamento, área o enfoque en Recursos Humanos y no hacen capacitaciones constantes para mantener a su personal actualizado.

5.2.1.7 Administración general

Tomando en cuenta lo establecido por Thompson et al. (2018), la administración general son todas aquellas actividades relacionadas con el funcionamiento de la compañía. Actividades como: contabilidad y finanzas, seguridad, sistemas de administración de información y asuntos legales, son todos aquellos departamentos que dan apoyo a toda la empresa y que con sus tareas

ayudan a que la empresa opere. Kihara (2020) exalta la importancia de los números y estadísticas para llevar un buen control y manejo de las finanzas, especialmente en un negocio como los restaurantes donde la rotación de inventario es diaria, debido a esto menciona que es importante este control para saber si el negocio está siendo rentable y adicionalmente para cumplir con los aspectos fiscales como impuestos y otras obligaciones. Validando las respuestas del trabajo de investigación realizado, podemos analizar que las 3 empresas están conscientes que deben llevar un control de costos y de inventarios y así lo hacen, sin embargo, hay grandes oportunidades de mejora en esta área.

5.2.1.8 Ventaja competitiva y estrategia genérica competitiva

De acuerdo con Thompson et al. (2018) mediante las estrategias competitivas genéricas las compañías logran determinar sus ventajas competitivas logrando sobresalir de sus competidores y siempre deben ofrecer un valor más valioso que la competencia. Poma (2014) menciona en su trabajo de investigación la relevancia de establecer una ventaja competitiva para establecer un posicionamiento en el mercado y así lograr un desempeño mejor. Como resultado de las entrevistas realizadas podemos analizar que los 3 restaurantes cuentan con una amplia cartera de proveedores y que cuando seleccionan a un proveedor esperan compromiso y buen servicio, además, de calidad en los productos que reciben. También se puede identificar mediante la pregunta 17 que los negocios El Cevichetico y Restaurante Limón y Sal no hacen comparaciones de los precios de su menú contra los de la competencia, a diferencia de El Cangrejo Rojo que si hace este analisis antes de considerar los precios de sus platillos, esta pregunta se hace con el objetivo de identificar si cuentan con la estrategia de diferenciación, ya que, como indica Kihara (2020) en su tesis cuando se preocupan más por la calidad del producto establecen un precio sin importar tanto los precios de la competencia, debido a que, son productos de calidad. Finalmente, se determina que a pesar de que los 3 negocios saben que cuentan con valores que los hacen diferentes, no tienen

conocimiento o no han logrado identificar una ventaja competitiva que los diferencie de los demás y que les de ese valor agregado para el cliente.

5.3 Objetivo 3

5.3.1 Seleccionar el cuadrante estratégico de una matriz de FODA correspondiente a los resultados de los objetivos específicos 1 y 2.

Según Thompson et al. (2018) el análisis FODA es una herramienta sencilla, pero poderosa para enfocar las fortalezas y debilidades de una organización, sus oportunidades de mercado y las amenazas externas a su futuro. Vega (2022) en su trabajo de investigación hace énfasis a la importancia del análisis FODA debido a que, es una herramienta de análisis estratégico, permite que tengamos información de una empresa o proyecto para poder analizar todos los elementos internos y externos. Reforzando lo mencionado anteriormente con los resultados del objetivo 3 del capítulo 4 se evidencia la importancia de realizar un análisis FODA para lograr determinar todas aquellas características o variantes tanto internas como externas a la compañía, que funcionaran como base para mejorar la eficiencia y eficacia de una organización o en el caso del presente proyecto para identificar todas aquellas variantes que pueden hacer un nuevo emprendimiento exitoso y diferenciado.

El enfoque para esta investigación será en el cuadrante uno, que es el FO, de las fortalezas y oportunidades para aplicarlas a nuestro emprendimiento, basándonos en los resultados del capítulo 4.

5.3.1.1 Fortalezas

- Mantener altos estándares de calidad y sabor en los ceviches, adicionalmente diferenciarnos con los ingredientes adicional y mayor variedad de ceviches
- Contar con una ubicación céntrica y suficiente espacio para parqueo

- Aceptar todo tipo de método de pago: efectivo, tarjeta de crédito y débito y SINPE Móvil
- Utilizar plantillas adecuadas para el control gastos e ingresos con el objetivo de colocar correctamente los precios a los ceviches e identificar los gastos más grandes para llegar a negociaciones con proveedores.
- Utilizar el método PEPS para el control de inventario, con el objetivo de asegurarnos que los productos utilizados sean los correspondientes y asegurar su etiquetado.
- Dar servicio express por medio de las plataformas de servicios a domicilio.
- Ofrecer un buen servicio al cliente asegurándonos que el mismo salga del negocio feliz por el servicio y quiera regresar
- Crear planes de marketing que nos ayude a tener una estrategia de marketing, con el fin de atraer más clientes y obtener un mejor posicionamiento fomentando el uso de las redes sociales.

5.3.1.2 Oportunidades

- Es una zona con alta demanda de consumo de ceviche y caldosas. Adicionalmente, lo consumen frecuentemente.
- Para los habitantes de la zona es más importante la calidad del producto que el precio.
- Los posibles clientes se inclinan más por el consumo del producto para llevar.

- Belén es una zona que viene en constante crecimiento de habitantes y de personas de otras zonas que vienen a trabajar a esta área, lo que impulsa la economía de la zona. Y cuentan con poder adquisitivo.
- Oportunidad de crear productos que nos diferencien de la competencia

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos del capítulo 4 y del análisis de los resultados que se realizó en el capítulo 5 de la investigación.

6.1 Objetivo 1

6.1.1 Identificar el entorno actual del macroambiente y competitivo para un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023 con el fin de ser tomado en cuenta en la viabilidad estratégica y financiera.

Tabla 34

Conclusiones y recomendaciones macroambiente

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INDICADOR:	
Demografía de la población	
<p>Se concluye que la población de la zona de belén está en constante crecimiento, como se mostró en los resultados de la encuesta realizada es una población con edades mayormente desde los 30 años en adelante tanto mujeres como hombres y además era importante conocer que tanto porcentaje de personas son alérgicas a los mariscos, lo cual, demostró que no afecta al desarrollo del emprendimiento</p>	<p>Como recomendación se sugiere estar realizando encuestas y estudios cada cierto tiempo, debido a que, las características de la población varían con el pasar de los años.</p>
INDICADOR:	

Fuerzas socioculturales	
De la encuesta se determinó que los habitantes de la zona tienen gran preferencia por el consumo de ceviche y mariscos y también consumen mucho las ahora famosas “caldosas”, resultados que ayudan a determinar que Belén es una opción favorable para la creación de un emprendimiento.	Igualmente se recomienda estar realizando encuestas y estudios cada cierto tiempo a la población de la zona, ya que, los gustos y preferencias pueden variar.
INDICADOR:	
Condiciones económicas	
De acuerdo con las encuestas realizadas se determinó que la población cuenta con ingresos económicos para poder adquirir los productos.	En este factor también se recomienda estar revisando encuestas que se le hagan a la población para conocer el estado económico, porque, de esto depende la rentabilidad del negocio
INDICADOR:	
Factores políticos, legales y regulatorios	
Los factores políticos no afectan en el desarrollo de emprendimientos en lo que respecta a todo el país de Costa Rica, a pesar, de contar con procesos burocráticos y lentos los gobiernos permiten el desarrollo y apoyo a pequeñas y medianas empresas, únicamente se	Se recomienda constantemente estar revisando las regulaciones y leyes de la municipalidad de Belén para cumplir con todos los requerimientos.

deben cumplir con todos los procesos legales que exige la municipalidad	
INDICADOR:	
Factor ambiental	
Se concluye que este factor no va a afectar el desarrollo del emprendimiento, debido a que, la zona de Belén cuenta con climas favorables.	
INDICADOR:	
Factores tecnológicos	
Se determinó que el uso de nuevas tecnologías fomenta tanto el crecimiento de la sociedad como de los comercios, según los resultados el avance tecnológico se observa en los diferentes métodos de pago, el uso de tecnologías para el cobro y la utilización de las plataformas virtuales de servicio express, este último punto es muy importante, ya que, como se vio en la encuesta la mayoría de las personas prefieren el servicio express.	Se recomienda estar en constante estudio de las nuevas tecnologías que puedan surgir y como aplicarlas a los negocios para que sea más sencillo comprar para los clientes.

Tabla 35

Conclusiones y recomendaciones las 5 fuerzas de Porter

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INDICADOR:	

Amenaza de sustitutos	
Se concluye que los productos sustitutos no representan una amenaza, debido a que, muy pocas personas los prefieren y no hay negocios que los ofrezcan	Se sugiere hacer estudios de mercado para saber si las preferencias por productos sustitutos han cambiado y ver si la competencia los ha establecido en su menú
INDICADOR:	
Poder de negociación de los compradores	
Los resultados de la encuesta muestran que la calidad del producto es lo más importante para la población, definiéndose así la calidad como un enfoque de estrategia.	Como recomendación se sugiere que la calidad de los platillos nunca debe ser negociable, ya que, los clientes están dispuestos a pagar por la calidad del producto
INDICADOR:	
Poder de negociación de los proveedores	
Con respecto a los resultados la calidad de los insumos es relevante a la hora de la negociación con los proveedores, por lo que mantener proveedores de buena calidad es de suma importancia. Una estrategia de ventaja absoluta en costos no sería asertiva para el tipo de clientes de la zona. La cantidad de proveedores con los que trabajan los negocios es también importante	Se recomienda continuar trabajando con varios proveedores para poder tener opción de negociación y no depender de solo uno.

<p>porque les permite poder negociar con varios y no depender solo de uno.</p>	
INDICADOR:	
Riesgo de entrada de los competidores potenciales	
<p>Esta es una amenaza que siempre va a estar presente, incluso estas empresas tienen la ventaja de poder ingresar con productos con un valor agregado o precio de diferenciación. Por los resultados podemos determinar que los clientes de las zonas preferirían consumir cualquier ceviche de mejor calidad sin darle tanta relevancia a otros factores.</p>	<p>Como recomendación se da continuar con la calidad de los productos para que cuando nuevas empresas entren al mercado los clientes ya tengan una preferencia y fidelidad por sus productos.</p>
INDICADOR:	
Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas	
<p>Evidentemente existe la competencia entre rivales con factores como precio, servicio, calidad, versatilidad del menú y ubicación. Además de que la zona cuenta con gran cantidad y variedad de restaurantes.</p>	<p>Se recomienda trabajar mucho en sus ventajas competitivas para poder sobresalir de los demás y lograr atraer más clientes.</p>

6.2 Objetivo 2

6.2.1 Relacionar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de ceviches en la zona de San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023 con la estrategia competitiva genérica y una ventaja competitiva con el fin de ser tomado en cuenta en la propuesta.

Tabla 36

Conclusiones y recomendaciones cadena de valor

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INDICADOR:	
Administración de la cadena de suministros	
<p>De acuerdo con los resultados obtenidos se determinó que las empresas entrevistadas no cuentan con un adecuado control de inventarios ni de egresos e ingresos. Además de no tener con el conocimiento requerido para poder mejorar en estas áreas. Factores que son relevantes de controlar para el buen funcionamiento de un negocio.</p>	<p>Para el control de inventarios se recomienda capacitarse sobre el método PEPS con el objetivo de llevar un orden cronológico que permita el registro de los productos comprados, vendidos y en existencia, así como, su correcto etiquetado y almacenamiento.</p> <p>Con respecto al control de gastos e ingresos, se sugiere contar con un sistema para el control de estos, para así, poder controlar los gastos e incluso llegar a mejores negociaciones con proveedores conociendo el insumo que más compra el negocio.</p>
INDICADOR	

Distribución	
<p>El manejo de los envíos por medio de plataformas virtuales facilita el trabajo y el enfoque de las empresas centrándose únicamente en la calidad del producto, servicio y empaque. Las zonas específicas para la entrega de estos pedidos a los motorizados de estas plataformas agilizan el servicio y mejora el tiempo de entrega.</p>	<p>Mantener el posicionamiento en estas plataformas de entrega y aumentar su presencia en más aplicaciones para obtener mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado.</p>
INDICADOR	
Ventas y marketing	
<p>Se evidencia que hay muy poco conocimiento sobre el marketing y que no juega un papel tan relevante o no se le da la importancia que debería tener, porque a pesar de que cuentan con redes sociales para el mercadeo de sus productos y marcas las publicaciones no son constantes ni actualizadas. Adicionalmente, no cuentan con planes de mercadeo que les ayude a atraer más clientes y posicionarse en el mercado.</p>	<p>Como recomendación se sugiere contratar una persona que tenga los conocimientos pertinentes para hacer el mercadeo de las empresas o de no contar con el presupuesto necesario capacitarse para conocer cómo hacer campañas de marketing digital que es lo que está ahora en auge.</p>
INDICADOR	
Servicio	

<p>Se concluyo que para los negocios el servicio al cliente es muy relevante y se le da la importancia necesaria para lograr la recompra e incluso la fidelidad de los clientes, ya que, de alguna u otra forma todos se aseguran de dar un buen servicio.</p>	<p>Se recomienda mantener en sus equipos de trabajo la filosofía de la importancia del servicio al cliente y se sugiere realizar cada cierto tiempo encuestas para asegurarse que realmente el cliente está satisfecho y que podría mejorar.</p>
INDICADOR	
Investigación y desarrollo del producto y tecnología	
<p>Se determinó que las empresas hacen modificaciones y actualizaciones del menú para mantenerse en vanguardia y ofrecer una amplia variedad de platillos a sus clientes.</p> <p>Con respecto a la tecnología, se concluye que la utilización de sistemas de cobros a los clientes es importante para llevar un buen control del consumo de cada mesa y hacer el cobro a los clientes más ágil y preciso.</p>	<p>Se recomienda continuar con la renovación constante del menú, ya que, los gustos y preferencias de los clientes cambian constantemente. Se sugiere intentar ser más innovadores en sus menús y ofrecer productos que quizás la competencia no ofrezca.</p> <p>También, el continuar con los sistemas de cobro y estarlos actualizando cada vez que sea necesario para no quedar rezagados.</p>
INDICADOR	
Recursos Humanos	
<p>Conforme las entrevistas realizadas se llegan a la conclusión que las compañías no cuentan con el personal competente para esta función ni con los procesos adecuados para</p>	<p>Como recomendación se le sugiere a los dueños o administradores de los negocios realizar capacitaciones constantes del personal para mantenerlos motivados adquiriendo</p>

capacitación, perfiles de puestos y contratación de personal.	nuevos conocimientos, crear perfiles de puestos que les facilite la contratación de nuevo personal, así como, un manual de capacitación para las personas de recién ingreso.
INDICADOR	
Administración general	
Las compañías a pesar de contar con personal adecuado no cuentan con una estructura organizacional que las ayude a delegar las funciones a personas que pueden estar más capacitadas o que consiguen ayudar a mejorar el flujo de trabajo, ya que, en todos los casos los dueños de los locales son los que ejercen todas las funciones administrativas.	Se recomienda crear una estructura organizacional que ayude a los dueños de las empresas a delegar funciones para poder concentrarse en las principales necesidades del negocio y tener a otras personas que puedan ayudar con el flujo de funciones y que incluso pueden mejorarlas.

Tabla 37

Conclusiones y recomendaciones ventaja competitiva y estrategia genérica competitiva

INDICADOR	
Ventaja competitiva y estrategia genérica competitiva	
De las entrevistas realizadas se concluye que ninguno de los negocios ha logrado determinar e identificar cuál es su ventaja competitiva.	Se recomienda hacer un análisis interno y externo para que puedan identificar su ventaja competitiva, con el fin de que se puedan

	aprovechar de esta para hacer campañas publicitarias.
--	---

6.3 Objetivo 3

6.3.1 Seleccionar el cuadrante estratégico de una matriz de FODA correspondiente a los resultados de los objetivos específicos 1 y 2.

Tabla 38

Conclusiones y recomendaciones análisis FODA

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
INDICADOR:	
Fortalezas	
<p>Se concluye que el sabor y la calidad es lo que distingue a cada uno de los negocios y por este motivo sus clientes los prefieren. También, que los caracteriza el buen servicio al cliente y que todos cuentan con ubicaciones estratégicas y céntricas.</p> <p>El estar en constante innovación en sus menús les permite resaltar y la utilización de sistemas para cobro les ayuda a ser más eficientes y tecnológicos.</p>	<p>Se recomienda hacer un análisis interno a cada uno de los negocios para lograr identificar con mayor profundidad cada una de sus fortalezas y aprovechen para utilizarlas como sus ventajas competitivas.</p> <p>Se sugiere continuar con la calidad y sabor en los platillos, ya que, esto los hace únicos y de preferencia para los clientes de la zona.</p>
INDICADOR	
Oportunidades	

<p>Sus ubicaciones estratégicas les permiten estar en zonas de alto tránsito de personas, debido a que, están cerca de zonas con muchas empresas alrededor lo que fomenta el comercio y es una zona que por el clima un poco caliente a las personas les gusta consumir ceviche con bastante frecuencia y para ellos la calidad es lo más importante.</p> <p>Adicionalmente, son áreas donde las personas están muy acostumbradas e incluso en algunos casos prefieren el servicio express.</p>	<p>Se recomienda continuar con el servicio express por medio de las plataformas virtuales para intentar llegar a la mayor cantidad de personas y distancia posible.</p>
INDICADOR	
Debilidades	
<p>Se concluye que una de las debilidades más importantes es no contar con un rígido control de inventarios y de gastos e ingresos, además, de la poca actividad en redes sociales. Otra debilidad importante es la alta rotación de personal lo que provoca tener que estar en constante contratación y capacitación.</p> <p>También el no tener suficiente espacio para poder atender más personas y la falta de espacios para parqueo.</p>	<p>Se sugiere crear beneficios que sean atractivos para los colaboradores con el objetivo de disminuir la rotación de personal, estos beneficios no necesariamente tienen que ser monetarios; además de ofrecer salarios que sean competitivos.</p> <p>También, se recomienda analizar la posibilidad de expandir el negocio para poder atender más clientes o incluso valorar los espacios de parqueo que no hay.</p>

INDICADOR	
Amenazas	
Se determinó que la amenaza más relevante es que la zona cuenta con varias opciones de restaurantes de mariscos, por lo tanto, hay varios competidores directos con mucha experiencia en el campo.	Como recomendación se sugiere trabajar en las ventajas competitivas para poder atraer más clientes y crear mayor fidelidad de los mismos, así como, lograr diferenciarse de los demás.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

En el desarrollo de este capítulo se desarrollarán las recomendaciones para determinar los factores claves para la viabilidad financiera de la creación del emprendimiento de venta de ceviche de pescado con el objetivo de resolver el planteamiento del problema de la investigación.

7.1 Nombre de la propuesta

Propuesta de desarrollar un emprendimiento de venta de ceviche de pescado en San Antonio de Belén, Heredia.

7.2 Institución, organización o población en la cual se desarrollará

En el emprendimiento Don Cebiche en la zona de San Antonio de Belén, Heredia

7.3 Objetivo general y específicos de la propuesta

Objetivo general

Ofrecer a los clientes una solución alimenticia que satisfaga todas sus necesidades en cuanto a producto y servicio manteniendo la calidad y sabor en todos los ceviches, en la zona de San Antonio de Belén en el año 2023

Objetivos específicos

- Desarrollar un análisis FODA para identificar las variables internas y externas del emprendimiento.
- Implementar adecuadamente los procesos operativos para el funcionamiento del negocio y asegurar su debida ejecución.
- Crear campañas de marketing por medios digitales y redes sociales con el fin de atraer clientes y tener mayor reconocimiento.

7.4 Cronograma de actividades y responsables

Tabla 39

Diagrama de Gantt

Desarrollar un emprendimiento de venta de ceviche de pescado en San Antonio de Belén, Heredia.

Nombre de la compañía: Don Cebiche

Líder del proyecto: Daniela Murillo Gómez

Actividad	Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16
Desarrollar un análisis FODA para identificar las variables internas y externas del emprendimiento.																	
Realizar el FODA	Propietaria	■															
Implementar adecuadamente los procesos operativos para el funcionamiento del negocio y asegurar su debida ejecución.																	
Creación del menú y recetario	Propietaria		■	■													
Capacitación de manipulación de alimentos	Propietaria				■												
Capacitación de control gastos e ingresos	Propietaria					■											
Negociación y selección de proveedores	Propietaria						■										
Crear campañas de marketing por medios digitales y redes sociales con el fin de atraer clientes y tener mayor reconocimiento.																	
Identificar la ventaja competitiva	Propietaria							■									
Elaboración del contenido digital (reels, videos y fotos)	Propietaria								■								
Creación de las paginas en redes sociales Instagram, Facebook y Tik Tok	Propietaria									■							
Pago de motores de busqueda	Propietaria										■						

Fuente: Elaboración propia

7.5 Presupuesto necesario para su implementación

Tabla 40

Inversión inicial

Inversión inicial	
Materia Prima	¢ 2,214,282
Alquiler local	¢ 1,000,000
Utensilios de cocina	¢ 400,120
Desechable	¢ 308,000
Salario	¢ 1,408,656
Cámara de frío	¢ 495,000
Urna de frío	¢ 250,000
Campaña de marketing	¢ 250,000
Total Inversión Inicial	¢ 6,326,058

Fuente: Elaboración propia

7.6 Fases de la propuesta

7.6.1 Análisis FODA

Figura 7

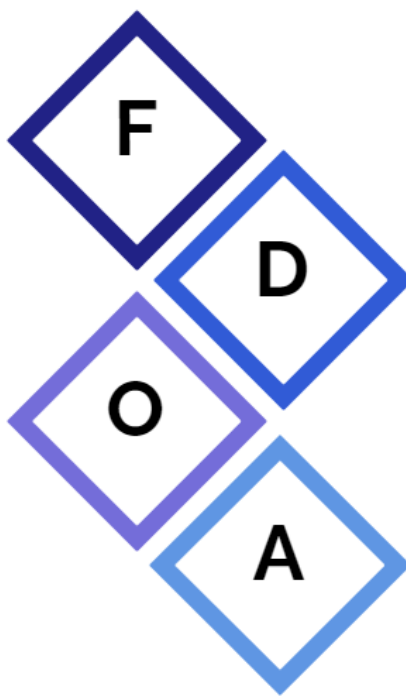
FODA Don Cebiche

FORTALEZAS

- Especialistas en ceviches con menú innovador
- Calidad y sabor de los ceviches.
- Hacer entregas de pedidos a domicilio y para llevar
- Planificación para un buen control de inventarios, ingresos y egresos.
- Inversión en plataformas de redes sociales

OPORTUNIDADES

- Alta demanda de ceviche en la zona.
- Mejorar sus recetas y menú en comparación con las que ya tienen los competidores



DEBILIDADES

- Es nueva en la zona por lo que no tiene reconocimiento.
- Poco personal, debido a que, la propietaria es la que debe hacer la mayoría de las funciones.
- Ser un negocio pequeño con capacidad de pocas personas

AMENAZAS

- Los competidores directos y amplia variedad de competidores indirectos en la zona.
- Cambios en la economía del país

Fuente: Elaboración propia

7.6.2 Creación del menú y recetario

Realizar una investigación de las mejores formas de cocciones del marisco dependiendo del tipo de ceviche que se vaya a ofrecer y hacer degustaciones con grupos de personas para llegar al sabor ideal. Mediante estas investigaciones, tomar ideas para crear ceviches que no sean ofrecidos por la competencia y contar con mayor variedad posible, manteniendo siempre los estándares de calidad y los ceviches tradicionales.

Cuando se van haciendo las recetas para las degustaciones se deberá anotar cada uno de los ingredientes con su debida unidad de medida, con el fin, de no perder el sabor del ceviche que sea seleccionado como el preferido y estandarizar las recetas.

7.6.3 Capacitación del curso de manipulación de alimentos

Tomar el curso de manipulación de alimentos del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), ya que, este curso abarca dos puntos muy importantes que son, la inocuidad de los alimentos y también da conocimiento sobre el método PEPS para el almacenamiento de las materias primas.

7.6.4 Capacitación de control de gastos e ingresos

Capacitarse y asesorarse por medio del programa Transfórmate de la fundación ALIARSE que pertenece a la Red de Apoyo a Pyme y Emprendedores del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), que tiene como fin apoyar a los emprendedores de todas las regiones del país, con el objetivo de que fortalezcan sus negocios y mejoren su gestión. El programa es 100% virtual y gratuito. Las capacitaciones son teórico-práctica, enfocadas en áreas estratégicas como marketing, contabilidad administrativa, comunicación y ventas, para que las pequeñas empresas puedan desarrollar diversas habilidades, destrezas y conocimientos, para su negocio y desarrollo personal

Figura 8

Formulario de inscripción programa Trans-formate

Convocatoria

Programa Trans-formate 2023

TRANS-FORMATE tiene como objetivo: Fortalecer las capacidades empresariales y en transformación digital de las MIPYMES, mediante formación en planificación estratégica, procesos, costos y marketing; acompañado de dotación de herramientas digitales para mejora en la gestión y la expansión de los negocios y la competitividad.

Perfil de salida

Al finalizar la persona participante contará con conocimientos en las siguientes áreas:

1. Fundamentos de negocios: Elementos claves para gestionar y analizar de los procesos tu empresa.
2. Contabilidad administrativa: Importancia de los controles y registros contables para los negocios
3. Marketing, Comunicación y ventas: Creación de contenidos para mercadeo de tu negocio y aumento de ventas.
4. Habilidades Socioemocionales para MIPYMES:

El programa es gratuito gracias al apoyo de nuestros socios patrocinadores.

Al llenar este formulario usted ingresa en el proceso de selección, la encuesta tardará aproximadamente 6 minutos en completarse.

Cláusula de uso de información

Fundación ALIARSE y nuestros socios promotores, se comprometen a mantener la información confidencial en estricta reserva y no revelar ningún dato de la información a ninguna otra parte, relacionada o no, sin el consentimiento previo escrito del divulgador.

Los datos solicitados, son de uso interno para fines de convocatoria, selección y medición de resultados.

Tome en cuenta que en ningún momento ni por ningún medio (correo, mensajes o llamadas) Fundación ALIARSE le solicitará información sensible como claves bancarias, pines, contraseñas y/o códigos de seguridad de sus cuentas bancarias o tarjetas.

Next

Convocatoria Programa Trans-formate 2023

* Required

Datos personales

1. Nombre completo (como aparece en la cédula) *

2. Número de Cédula *

3. Número de teléfono *

4. Correo electrónico *

5. ¿Cuál es su rango de edad? *



6. Sexo *

Hombre

Mujer

Prefiero no indicarlo

7. ¿Se autoconsidera miembro de algún grupo étnico o persona migrante?


Persona Afrodescendiente

Persona Indígena

Persona asiática

Persona Migrante

8. Provincia de residencia *

Select your answer 

9. Cantón de residencia *

Enter your answer

10. Como se enteró del programa *

Redes sociales

Correo electrónico

Referencia de amigo/ familiar/ colega

Participación en eventos

Radio

Página Web ALIARSE

Never give out your password. [Report abuse](#)

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica

7.6.5 Negociación y selección de proveedores

Es importante contar con una cartera amplia de proveedores para no depender de un único proveedor y poder seleccionar el producto más adecuado para el negocio, por esta razón para la selección de proveedores será indispensable seguir los siguientes pasos:

1. Buscar varias alternativas de proveedores
2. Verificar la calidad de los productos
3. Analizar los precios y compararlos con otros proveedores
4. Conocer las formas y plazos para los pagos
5. Evaluar su servicio post venta

Identificando estas variables será posible seleccionar el proveedor que más se adecue a la filosofía del negocio y asegurarse de cumplir con los estándares deseados. Además, de poder tener datos reales para mejorar las negociaciones con ellos y una base de datos en Excel donde se lleve el control de las compras a los últimos proveedores.

7.6.6 Identificar la ventaja competitiva

La estrategia para determinar la ventaja competitiva será tener una estrategia de diferenciación amplia para ofrecer productos con acompañamientos únicos que los clientes encuentren atractivos y que consideren que vale la pena pagar por ellos, y que sean opciones que los competidores no ofrecen. El enfoque para resaltar de los competidores aparte de acompañamientos únicos será impulsar las redes sociales, ya que, como vimos en el desarrollo de la investigación es un punto débil de los competidores de la zona.

7.6.7 Elaboración del contenido digital (reels, videos y fotos)

Para lograr dar de alta las redes sociales es necesario crear el contenido necesario y en cantidad para mantener las plataformas activas y llegar a más personas, por esta razón, es

importante crear todo ese material para realizar constantes publicaciones que sean atractivas para los potenciales clientes.

Figura 9

Logo Don Cebiche



Fuente: Elaboración propia

7.6.8 Creación de las paginas en redes sociales Instagram, Facebook y Tik Tok

Para sacarle el máximo provecho a las redes sociales es importante participar en las 3 plataformas más utilizadas en el momento, las cuales son: Instagram, Facebook y Tik Tok. Es por esto por lo que se deben crear usuarios en cada una de ellas para lograr alcanzar a la mayor cantidad de usuarios posibles.

7.6.9 Pago de motores de búsqueda

Meta

Hay que asegurar que los potenciales clientes conozcan de los productos y el servicio ofrecido por la empresa. Lanzar campañas de publicidad por Facebook, Instagram y mantener el contenido actualizado y a la vanguardia.

Audiencia

La audiencia estará dividida en tres grupos que se desearían impactar:

1. Grupo 1: Personas que no conozcan de la empresa.
2. Grupo 2: Personas que utilizan medios digitales para buscar empresas que ofrezcan la venta de repuestos usados.
3. Grupo 3: Clientes que ya han comprado, pero donde queremos posicionar a la empresa.

Medición de Resultados

Para conocer el desempeño de las redes sociales, los resultados de las campañas de marketing, el tráfico de personas que ingresan las páginas y entre otros aspectos, la empresa hará estas mediciones por medio de Google Analytics.

La meta de Don Cebiche es contar con redes sociales donde las personas se sientan atraídas y conozcan de la calidad de sus productos, ser una opción confiable de búsqueda para ellos en un lapso de 6 meses; y así lograr reconocimiento.

Posicionamiento en motores de búsqueda (SEO)

En esta estrategia de SEO la empresa busca como objetivo impulsar las ventas tanto en línea como físicas, logrando un mejor posicionamiento en la lista de resultados de búsqueda en los buscadores de Google, Safari, Internet Explorer u otros.

Después de un análisis en Google Trends las palabras más buscadas para el sector de ceviches y marisquería en el área geográfica del GAM, principalmente Heredia, son las siguientes:

- Marisco o pescado
- Menú
- Restaurante
- Ceviche

Es por esto, que en las redes sociales se estará aumentando el uso de estas palabras en publicaciones y campañas. Esto con el fin de obtener resultados orgánicos y visibilidad en los motores de búsqueda.

Marketing en motores de búsqueda (SEM)

La empresa espera estar implementando la estrategia de SEM en aproximadamente 1 año, cuando esté más consolidada y con mayores ingresos para poder destinar presupuesto a esta táctica.

Estos serán los puntos por determinar para la campaña SEM:

- **Objetivo:** Al igual que con la estrategia SEO el mayor objetivo es aumentar la visibilidad para conseguir que los usuarios adecuados visiten nuestras redes sociales para que la marca tenga sea más reconocida. Con el fin de tener mayor interacción con los usuarios.
- **Publico meta:** Mujeres y hombres con ingresos propios de todas las clases sociales que consumen ceviche y mariscos.
- **Palabras claves:** Marisco, pescado, menú, restaurante y ceviche
- **Presupuesto:** El presupuesto inicialmente será de ₡25.000 mensuales.
- **Páginas de inversión:** Buscadores de Facebook e Instagram.
- **Campaña:** Pagar para aparecer en los resultados de los buscadores.

7.7 Referencias

Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. (Febrero de 2023). Obtenido de Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica: <https://www.meic.go.cr/comunicado/1185/meic-concreta-nueva-alianza-e-incorpora-programa-transformate-a-iniciativas-para-mipymes-y-emprendedores.php>

REFERENCIAS

- Contreras, K. (2022). *crear un plan estratégico de negocios para la empresa constructora contreras, ubicada en birri, santa bárbara de heredia para el año 2022*. San José: Universidad Hispanoamericana. Obtenido de <http://13.87.204.143/xmlui/bitstream/handle/123456789/6975/ADM-1395.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dueñas, J. L. (2017). *Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las mypes*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las mypes (pucp.edu.pe)
- Gutiérrez, E. (2020). *Factores internos que influyen para determinar una ventaja competitiva con el fin de utilizarse en la estrategia competitiva de la empresa Dulce Gustito, en Tibás en el segundo semestre del año 2020*. Obtenido de Biblioteca Virtual Universidad Hispanoamericana: 8. Factores internos que influyen para determinar una ventaja competitiva con el fin de utilizarse en la estrategia competitiva de la empresa Dulce Gustito, en Tibás en el segundo semestre del año 2020
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com:443/?il=6443>
- Hill, C. (2019). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. *Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica*. (Noviembre de 2022). Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica: <https://inec.cr/tematicas/listado?topics=91&filtertext=canton>
- Kihara, N. (2020). *Análisis de la cadena de valor y la estrategia genérica para el desarrollo de una ventaja competitiva del restaurante Goyi en cinco esquinas de Tibás en el tercer cuatrimestre del año 2019*. Obtenido de Biblioteca Virtual Universidad Hispanoamericana: Análisis de la cadena de valor y la estrategia genérica para el desarrollo de una ventaja competitiva del restaurante Goyi en Cinco Esquinas de Tibás en el tercer cuatrimestre del año 2019.
- Maldonado, C. D., Guzmán, H., Tunjano, I. F., García, J., Álvarez, L. A., Morales, M. E., . . . Vargas, Y. R. (2020). *Finanzas prácticas para micro, pequeñas y medianas empresas*. Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano.
- Mejía, J. (2023). *Fundamentos de cadenas de suministro*. Jalisco: Academia Mexicana de Investigación y Docencia en Innovación.
- Mutabuzi, J. (2015). *Application of Porter's generic competitive business strategies and their effect on performance in Zanzibar hotel industry*. University of Tanzania.

- Poma, E. F. (2014). *Análisis de la cadena de valor en la industria de la comida rápida, bajo la estrategia genérica de liderazgo en costos, aplicado en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Rodriguez, R. R. (2018). *Planificación Estratégica*.
- Sanchez, M. A. (2022). Modelo de negocio “Nutri-fruit” análisis del macroambiente para optar por el grado de licenciatura en administración de empresas. En M. A. Sanchez, *Modelo de negocio “Nutri-fruit” análisis del macroambiente para optar por el grado de licenciatura en administración de empresas* (págs. 12-12). Guayaquil: Universidad Casa Grande.
- Soumya, R. (2017). *Competitive Advantage of KIBS Providers: Influence of Knowledge Processes*. Ottawa: University of Ottawa.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2018). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com-uh.knimbus.com/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Vega, B. (2022). *Creación de una empresa bajo el formato pyme, para la comercialización de pollo frito, para ser implementada en el cantón de Quepos, provincia de Puntarenas, a diciembre, 2022*. San José: Universidad Hispanoamericana. Obtenido de <http://13.87.204.143/xmlui/bitstream/handle/123456789/7395/ADM-1433.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yunga, M. F. (2018). *Propuesta de planeación estratégica del emprendimiento familiar “Comercial Yusan” de la ciudad de Riobamba*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/15906/1/T-UCE-0008-CQU-002P.pdf>

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Encuesta aplicada a la población

Anexo 2. Entrevista a los dueños y administradores de restaurantes

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 3. Declaración Jurada

Anexo 4. Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años)

Anexo 5. Carta de aprobación del TFG por parte del Tutor

Anexo 6. Boletas de registro de tutorías del TFG

Anexo 7. Carta de aprobación del TFG por parte del Lector

Anexo 8. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

Anexo 1. Encuesta aplicada a la población

Sección 1 de 2

Encuesta para punto de venta de ceviches ✕ ⋮

El presente cuestionario se realiza como parte de un trabajo de investigación para optar por el título de licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en gerencia

¿Es usted alérgico a los mariscos? *

Descripción

Sí

No

Sección 2 de 2

Título de la sección (opcional) ✕ ⋮

Descripción (opcional)

¿Cuál es su género? *

Femenino

Masculino

¿Cuántos años tiene? *

De 12 a 18 años

De 19 a 30 años

De 31 años a 50 años

Más de 50 años

¿Cuenta con ingresos monetarios? *

- Si
- No

¿Cuál ceviche es de su preferencia? Puede seleccionar varias opciones *

- Ceviche de pescado
- Ceviche de camarón
- Ceviche mixto (de mariscos)
- Ceviche de plátano
- Ceviche de garbanzos

¿Consumen usted caldosas (ceviche en un paquete de picaritas)? *

- Si
- No

¿Con que frecuencia consume ceviche? *

- De 2 a 3 veces por semana
- 1 vez a la semana
- De 2 a 3 veces al mes
- 1 vez al mes

Al comprar ceviche que es más importante: *

- Calidad
- Precio
- Cantidad

Cuando compra ceviche prefiere: *

- Comprar para llevar
- Comer en el lugar

Anexo 2. Entrevista a los dueños y administradores de restaurantes

Entrevista 1

Fecha: 8 de marzo del 2023

Lugar: San Antonio de Belén, Heredia

Nombre entrevistado: Freddy Araya

Nombre negocio: El cevichetico

El objetivo de esta entrevista es analizar y conocer de primera mano el funcionamiento de un emprendimiento de venta de mariscos, es por esto, que se entrevistaran a dueños o administradores de restaurantes de este tipo.

Esta entrevista será utilizada únicamente para fines de la investigación y no se compartirá a terceros.

1. ¿Cuánto tiempo llevan operando?
4 años
2. ¿Cuál cree que es su mayor fortaleza? ¿Debilidades?
El sabor del ceviche y la ubicación céntrica. Considera que una debilidad puede ser que no cuentan con servicio express.
3. ¿Con cuántos proveedores trabajan?
Trabajan con 6 proveedores.
4. ¿Qué es lo que buscan en una relación con un proveedor?
Que den un buen servicio y que sean responsables a la hora de cumplir el tiempo de entrega y las cantidades solicitadas, y también que ofrezcan precios competitivos.
5. ¿Cuándo selecciona un proveedor porque lo elige?
Por la calidad de sus productos
6. ¿Cómo afectan los competidores para su restaurante?
Consideran que no cuentan con competidores directos en la zona, ya que, son un el único punto de venta en San Antoni de Belén de venta exclusivamente de ceviches y caldosas.
7. ¿Qué es lo que sus clientes valoran más de su empresa?
El servicio que brindan y el sabor del ceviche.
8. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?
Ser los únicos en la zona y la ubicación céntrica
9. ¿Dónde cree que tiene oportunidades de crecimiento o mejora?
Considera que como el negocio opera en este momento para él está bien, pero algo que podrían mejorar es contar con servicio express o tener más métodos de pago y no solamente SINPE Móvil
10. ¿Cuál cree que son los motivos por los que sus clientes lo prefieren?
Por el sabor del ceviche y el precio.

11. ¿Cómo manejan el inventario? ¿Utilizan el método PEPS? ¿Cuentan con una persona encargada de la bodega?
No conocen específicamente sobre el método PEPS pero indirectamente lo utilizan, ya que, van usando los productos más antiguos de primero y los más recientes los van dejando para después. El inventario lo controla la esposa de forma manual, no utilizan Excel, plantillas ni sistemas y no etiquetan los productos.
12. ¿Cuál es el producto más vendido?
Ceviche de pescado
13. ¿Cómo opera el departamento de Recursos Humanos?
No cuentan con un departamento o persona encargada de recursos humanos, porque, solo trabajan personas de la familia.
14. ¿El personal de recién ingreso es capacitado? ¿Cuentan con perfiles laborales para cada posición?
No cuentan con perfiles de puesto, debido a que, el dueño es el que atiende y prepara los ceviches.
15. ¿Los platillos se encuentran estandarizados?
Todos cuentan con receta
16. ¿Cómo llevan el control de los costos?
Detalladamente no llevan un control de costos, lo llevan al mes, el dueño de la empresa ya sabe cuánto gasta al mes en insumos y lo llevan manualmente.
17. ¿En base a que colocan los precios de los platillos?
Los precios los colocan en base a los costos de los insumos y le colocan un porcentaje para la ganancia.
18. ¿Cuentan con redes sociales y/o planes de mercadeo para la promoción del local? ¿Cómo funciona?
Si, tienen Facebook e Instagram y es manejada por los hijos del dueño. Más sin embargo no realizan muchas publicaciones, podría decir que prácticamente están inactivos. Y no cuenta con un plan de marketing.
19. ¿Qué sistemas utilizan para el control de inventarios, pagos, facturas y costos? Y, ¿Cómo funcionan?
No utilizan ningún tipo de sistema, el pago es únicamente por SINPE Móvil o efectivo, hacen el cierre de cierre de caja al final del día. Se controla por medio de la medida de ceviche y picaritas
20. ¿Cómo saben si el servicio al cliente cumple con las expectativas de los comensales?
Porque la gente les hace comentarios que les gusta el ceviche del lugar y tienen clientes frecuentes.
21. ¿Cuándo hacen servicio express como es la operación de este servicio? ¿Cuantifican el tiempo de entrega? ¿Cómo determinaron el costo del envío?
No cuenta con servicio express
22. ¿Cada cuanto renuevan el menú o hacen modificaciones de sus platillos?
Siempre se mantiene igual porque solamente ofrecen ceviches y caldosas
23. ¿Cómo sabe si el negocio está siendo rentable?
Llevan un control manual por mes de cuanto gastaron y cuantos fueron los ingresos del mes

Entrevista 2

Fecha: 8 de marzo del 2023

Lugar: San Antonio de Belén, Heredia

Nombre entrevistado: Natalia Luna Sirias

Nombre negocio: Limón y sal

El objetivo de esta entrevista es analizar y conocer de primera mano el funcionamiento de un emprendimiento de venta de mariscos, es por esto, que se entrevistaran a dueños o administradores de restaurantes de este tipo.

Esta entrevista será utilizada únicamente para fines de la investigación y no se compartirá a terceros.

1. ¿Cuánto tiempo llevan operando?
8 años
2. ¿Cuál cree qué es su mayor fortaleza? ¿Debilidades?
Una fortaleza es la calidad de la comida. Una debilidad es que cuando el negocio se llena demasiado no dan abasto para poder atender a todas las personas que se presentan y las que están consumiendo ser atendidas de una forma más ágil y eficiente.
3. ¿Con cuántos proveedores trabajan?
Trabajan con 8 o 9 proveedores
4. ¿Qué es lo que buscan en una relación con un proveedor?
Principalmente la relación calidad-precio, que maneje buenos precios, pero también que la calidad de los productos sea buena.
5. ¿Cuándo selecciona un proveedor porque lo elige?
Por la calidad de los productos.
6. ¿Cómo afectan los competidores para su restaurante?
Si hay competidores directos, pero no creen que afectan tanto porque cada uno tiene un mercado meta distinto. Uno de los competidores tiene los precios muy elevados y el otro el precio es menor, pero por lo que le comentan los clientes la calidad no es buena.
7. ¿Qué es lo que sus clientes valoran más de su empresa?
Que a pesar de la cantidad de años que tienen operando se mantiene el sabor de la comida, por esto tienen clientes muy fieles.
8. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?
Buena relación calidad precio en las comidas con respecto a los competidores
9. ¿Dónde cree que tiene oportunidades de crecimiento o mejora?
Tener más espacio para poder atender más clientes. Tener más capacidad y más empleados para llevar la carga de pedidos y de clientes.
10. ¿Cuál cree que son los motivos por los que sus clientes lo prefieren?
Por la calidad de la comida, el servicio y comodidad en parqueo y ubicación
11. ¿Cómo manejan el inventario? ¿Utilizan el método PEPS? ¿Cuentan con una persona encargada de la bodega?
El dueño se encarga de hacer las compras, no se lleva un registro porque el que cocina es el que hace las compras de acuerdo con como vayan haciendo falta los insumos,

contacta al proveedor para que le envíe más cantidad de lo que ve que le está haciendo falta en ese momento.

12. ¿Cuál es el producto más vendido?

Ceviche de pescado.

13. ¿Cómo opera el departamento de Recursos Humanos?

No cuenta con un departamento de recursos humanos, cuando necesitan personas nuevas las buscan por medio de redes sociales o recomendaciones.

14. ¿El personal de recién ingreso es capacitado? ¿Cuentan con perfiles laborales para cada posición?

Solo trabajan personas de la familia. Pero en temporadas altas cuando contratan a un camarero (a) y cocinero (a) los primeros días vienen a ver cómo trabajan y les van enseñando como hacer cada una de sus funciones. Con la persona que ingresa a la cocina se centran más en enseñarle la cantidad de las porciones, recetas, tiempos de cocción y entre otros. La persona que ingresa al puesto de mesero (a) se debe aprender el menú, precios y le enseñan a manejar el sistema de pagos. No cuentan con perfiles de puestos.

15. ¿Los platillos se encuentran estandarizados?

Todas estan estandarizadas

16. ¿Cómo llevan el control de los costos?

Por medio de Excel llevan un control de los costos. Donde ingresan mensualmente los gastos

17. ¿En base a que colocan los precios de los platillos?

Se revisa el desglose de los ingredientes del plato, sacan el cálculo de cuanto sale cada uno de los ingredientes y le agregan un porcentaje de mano de obra. Por ejemplo, en cada platillo calculan cuantos gramos de arroz, camarones, cuanto se puede llevar en gas y se saca un promedio para calcular el precio.

18. ¿Cuentan con redes sociales y/o planes de mercadeo para la promoción del local? ¿Cómo funciona?

Solo tiene las redes sociales de Facebook e Instagram y las maneja la esposa del dueño, cada cierto tiempo hacen publicaciones, pero no le dan prioridad. Además, no cuentan con un plan de mercadeo.

19. ¿Qué sistemas utilizan para el control de inventarios, pagos, facturas y costos? Y, ¿Cómo funcionan?

Usan un sistema para el cobro, el cual tiene las mesas donde los meseros ingresan los productos consumidos por mesa y cuando el cliente va a pagar el sistema arroja la cuenta con el detalle de los productos y la factura timbrada especificando que es régimen simplificado. Para factura electrónica utilizan un contador que realice la factura.

20. ¿Cómo saben si el servicio al cliente cumple con las expectativas de los comensales?

Principalmente por los comentarios de redes sociales y google, revisan los comentarios que los clientes hacen o porque algunas veces se los hacen saber en el restaurante.

21. ¿Cuándo hacen servicio express como es la operación de este servicio? ¿Cuantifican el tiempo de entrega? ¿Cómo determinaron el costo del envío?

Hacen envíos por medio de las plataformas uber eats, didi y servicio express propio, este último lo hace el papá. En promedio tardan unos 30 min en todo el proceso desde que el cliente llama hasta que se le entrega. El costo lo calculan por cantidad de kilómetros que deban recorrer

22. ¿Cada cuanto renuevan el menú o hacen modificaciones de sus platillos?

Aproximadamente cada año y medio.

23. ¿Cómo sabe si el negocio está siendo rentable?

Hacen un control de cuanto gastan y de los ingresos mensuales para saber si está cubriendo y dando ganancia. Lo hacen por Excel.

Entrevista 3

Fecha: 17 de marzo del 2023

Lugar: San Antonio de Belén, Heredia

Nombre entrevistado: Alexis Segura Pacheco

Nombre negocio: El Cangrejo Rojo

El objetivo de esta entrevista es analizar y conocer de primera mano el funcionamiento de un emprendimiento de venta de mariscos, es por esto, que se entrevistaran a dueños o administradores de restaurantes de este tipo.

Esta entrevista será utilizada únicamente para fines de la investigación y no se compartirá a terceros.

1. ¿Cuánto tiempo llevan operando?
10 años
2. ¿Cuál cree que es su mayor fortaleza? ¿Debilidades?
La mayor fortaleza es la constancia y la ubicación. Una debilidad es la falta de parqueo y la rotación de personal.
3. ¿Con cuántos proveedores trabajan?
Trabajan con 15 proveedores
4. ¿Qué es lo que buscan en una relación con un proveedor?
Que haya compromiso, flexibilidad y buena comunicación.
5. ¿Cuándo selecciona un proveedor porque lo elige?
Se elige por los precios, el tiempo de entrega, variedad y calidad de productos. También, por las condiciones crediticias que ofrezca.
6. ¿Cómo afectan los competidores para su restaurante?
Considera que no afectan si no son una oportunidad para mejorar.
7. ¿Qué es lo que sus clientes valoran más de su empresa?
La calidad de los productos, horario de atención y la ubicación.
8. ¿Cuál considera que es su ventaja competitiva?
El servicio gastronómico completo, venta de comida y bebidas alcohólicas, cuentan con patente turística y declaratoria turística. Adicionalmente, el horario de atención y un menú más vanguardista y actualizado, las propuestas son modernas y la zona para eventos privados.
9. ¿Dónde cree que tiene oportunidades de crecimiento o mejora?
Contar con un espacio para parqueo, ya que, actualmente los clientes deben parquear a la orilla de la calle.
10. ¿Cuál cree que son los motivos por los que sus clientes lo prefieren?
Por el servicio al cliente, la calidad de los platillos y la variedad de menú
11. ¿Cómo manejan el inventario? ¿Utilizan el método PEPS? ¿Cuentan con una persona encargada de la bodega?
El inventario lo maneja el dueño, con un historial de consumo e inventario semanal para pedidos, usa Excel como herramienta y comunicación por whatsapp con los proveedores. Utilizan el sistema de PEPS y conocen de él. Ya que el dueño es ingeniero industrial y tiene maestría en logística.

No los etiqueta por fecha de ingreso, pero los ordenan en los estantes adelante el producto más antiguo y al final el de recién ingreso.

12. ¿Cuál es el producto más vendido?

El tradicional el arroz con camarones, ceviche especialmente en verano y los empanizados.

13. ¿Cómo opera el departamento de Recursos Humanos?

No hay un departamento de RRHH, cuando se necesitan se hacen anuncios por redes sociales o se apoya de la municipalidad o por recomendaciones. Y algunas veces buscan personas sin experiencia para entrenarlos de cero.

14. ¿El personal de recién ingreso es capacitado? ¿Cuentan con perfiles laborales para cada posición?

No cuentan con perfiles de puestos, pero si se encargan de capacitarlos adecuadamente en cada área de ingreso. Colocan a una persona que es la encargada de capacitar al 100% a la nueva persona.

15. ¿Los platillos se encuentran estandarizados?

Si, estan con recetas.

16. ¿Cómo llevan el control de los costos?

Por una contabilidad diaria que hace el dueño donde diariamente ingresa en un Excel las ventas, los gastos, el salario promedio por día, costos fijos, costos variables. Este Excel también lo lleva mensualmente y se le presenta al contador.

17. ¿En base a que colocan los precios de los platillos?

Los precios de los platillos se calculan de dos maneras. Primero, lo calcula con los costos del producto y segundo con la competencia alrededor, no igualándolos, pero si teniendo un factor de comparación y se actualizan de acuerdo con los costos que van cambiando de la materia prima. Algunas veces cuando los costos de la materia prima incrementan si no son significativos mantienen los precios para no perjudicar al cliente y disminuyen el margen de ganancia.

18. ¿Cuentan con redes sociales y/o planes de mercadeo para la promoción del local? ¿Cómo funciona?

Si, con Facebook, Instagram y Tik Tok. Hay una persona que se encarga de mercadeo y de la parte publicitaria. Es un freelance que hace las actualizaciones del menú, posteos, fotos de platillos y todo lo referente a marketing y redes sociales.

19. ¿Qué sistemas utilizan para el control de inventarios, pagos, facturas y costos? Y, ¿Cómo funcionan?

Cuenta con un sistema que se llama punto de venta, que tiene todas las mesas del restaurante y los meseros van ingresando lo que se consume en una mesa, una vez el cliente va a cancelar la cuenta este sistema muestra el detalle de lo consumido e imprime la factura.

20. ¿Cómo saben si el servicio al cliente cumple con las expectativas de los comensales?

Primero como política y protocolo en mesa se debe consultar si todo es de su agrado o si tienen una situación. También, se vuelve a consultar en cajas y revisan los comentarios de las redes sociales. No tienen una encuesta ni nada por el estilo, pero si intentan que el cliente no se vaya del negocio sin saber si todo fue de su agrado.

21. ¿Cuándo hacen servicio express como es la operación de este servicio? ¿Cuántifican el tiempo de entrega? ¿Cómo determinaron el costo del envío?

El servicio express lo manejan por medio de las plataformas de Uber Eats, Didi, Pedidos Ya y Rappi, tienen un área específica para la entrega de los pedidos a los repartidores.

22. ¿Cada cuanto renuevan el menú o hacen modificaciones de sus platillos?

Cada 6 meses.

23. ¿Cómo sabe si el negocio está siendo rentable?

Por la parte contable mensual con el Excel que lleva de los costos en este mismo también coloca los ingresos y el Excel tiene una fórmula que le da el porcentaje de rendimiento. Al final del mes con los pagos fijos y variables evalúa el porcentaje de rendimiento, el cual considera que un 20% está bien y entre un 25% y 30% de rendimiento es muy bueno.

Anexo 3. Declaración Jurada

Yo, Daniela Murillo Gómez, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1506-0049, en condición de egresada de la carrera de Administración de empresas con énfasis en mercadeo de la Universidad Latina, y advertida de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Licenciatura , mi trabajo de graduación titulado “Estudio de los factores para determinar la viabilidad estratégica en el desarrollo de un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023” es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: “Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 28 de agosto del año dos mil veintitrés



Daniela Murillo Gómez

Cédula de identidad: 1-1506-0049

Anexo 4. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Empresas con énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Estudio de los factores para determinar la viabilidad estratégica y financiera en el desarrollo de un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023

Nombre de la persona participante: Fredy Araya Mora

Nombre de la persona investigadora: Daniela Muillo Gómez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

8316-0535 daniela.muillo@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Señor Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta entrevista es analizar y conocer de primera mano el funcionamiento de un emprendimiento de venta de mariscos, es por esto, que se entrevistarán a dueños o administradores de restaurantes de este tipo.

La participación de los entrevistados será responder a una serie de preguntas que se le estarán haciendo con respecto al funcionamiento del local, la entrevista tendrá una duración aproximada de 15 minutos, en las instalaciones de su establecimiento, por una única vez. Se harán registros escritos de la entrevista y se transcribirán en la investigación para ser utilizados en los resultados de la investigación.

Firma de la persona participante:

Fredy Araya Mora

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Al participar en la investigación, se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos serían utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Firma de la persona participante:

Aracely Arango m.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Daniel Araya m ~~1010~~ 23688634

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Daniela Murillo Gómez 11506 0049

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: 

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Empresas con énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Estudio de los factores para determinar la viabilidad estratégica y financiera en el desarrollo de un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023

Nombre de la persona participante: Alexis Segura Pacheco

Nombre de la persona investigadora: Daniela Murillo Gómez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

8016-0535 daniela.murillo@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Señor Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta entrevista es analizar y conocer de primera mano el funcionamiento de un emprendimiento de venta de mariscos, es por esto, que se entrevistarán a dueños o administradores de restaurantes de este tipo.

La participación de los entrevistados será responder a una serie de preguntas que se le estarán haciendo con respecto al funcionamiento del local, la entrevista tendrá una duración aproximada de 15 minutos, en las instalaciones de su establecimiento, por una única vez. Se harán registros escritos de la entrevista y se transcribirán en la investigación para ser utilizados en los resultados de la investigación.

Firma de la persona participante:

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Al participar en la investigación, se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

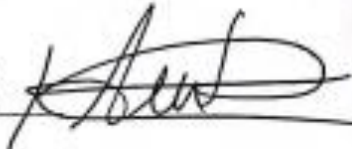
El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos serían utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Firma de la persona participante:



CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Alexis Sepuro Godoy / 107100631 
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Daniela Murillo Gómez  11506 0049
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante:



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 Administración de Empresas con énfasis en Gerencia



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Estudio de los factores para determinar la viabilidad estratégica y financiera en el desarrollo de un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023

Nombre de la persona participante: Natalia Luna Sitas

Nombre de la persona investigadora: Daniela Murillo Gómez

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:

8316-0535 danela.murillag@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Señor Francisco Chacón Achí

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta entrevista es analizar y conocer de primera mano el funcionamiento de un emprendimiento de venta de mariscos, es por esto, que se entrevistarán a dueños o administradores de restaurantes de este tipo.

La participación de los entrevistados será responder a una serie de preguntas que se le estarán haciendo con respecto al funcionamiento del local, la entrevista tendrá una duración aproximada de 15 minutos, en las instalaciones de su establecimiento, por una única vez. Se harán registros escritos de la entrevista y se transcribirán en la investigación para ser utilizados en los resultados de la investigación.

Firma de la persona participante: Natalia Luna S.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Al participar en la investigación, se deben tomar en cuenta aspectos como el riesgo de la pérdida de privacidad, la incomodidad o ansiedad. De la misma manera, otro riesgo posible consiste en la pérdida de la confidencialidad.

CARÁCTER VOLUNTARIO

La participación en esta investigación es voluntaria y la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento sin perder los beneficios a los cuales tiene derecho, ni a ser castigada de ninguna forma por su retiro o falta de participación.

CONFIDENCIALIDAD

El investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de la información y las medidas que se tomarán para asegurarla. Los datos serían utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Firma de la persona participante:

Natalia Lung S.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de que trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Natalia Luna Simas 1-16720598.
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Daniela Murillo Gomez  11506 0049
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Lugar, fecha y hora

Este documento debe de ser autorizado en todas las hojas mediante la firma o mediante la huella digital, de la persona que será participante o de su representante legal.

La persona participante NO perderá ningún derecho por firmar este documento y recibirá una copia de este documento firmada para su uso personal.

Firma de la persona participante: Natalia Luna S.

Anexo 5. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 27 de junio de 2023

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Daniela Murillo Gómez**, cédula de identidad número 1-1506-0049, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Estudio de los factores para determinar la viabilidad estratégica en el desarrollo de un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en Mercadeo.

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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		100

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

Atentamente, SEIR FRANCISCO Firmado digitalmente por
 CHACON ACHI SEIR FRANCISCO-CHACON
 (FIRMA) ACHI (FIRMA)
Fecha: 2023.06.27 20:45:11
06/20

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

Anexo 6. Boletas de registro de tutorías del TFG



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SEDE	Heredia
FECHA	2/1/2023
LUGAR	Virtual

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	x									

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
08:00pm	09:00pm	

TEMAS TRATADOS:

1. Coordinar el cambio de tema

ACUERDOS:

Entrega del capítulo I el 23 de enero

LIMITACIONES:

--

PROXIMA SESION:

FECHA	24/01/2023	HORA	8:40 p.m	LUGAR	Virtual
-------	------------	------	----------	-------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2023.07.02 15:12:37 -06'00'



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	Heredia
FECHA	22/1/2023
LUGAR	Virtual

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	x	x								

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
08:00pm	08:15pm	

TEMAS TRATADOS:

1. Correcciones capítulo 1.

ACUERDOS:

Entrega correcciones capítulo I el 23 de enero

LIMITACIONES:

PROXIMA SESION:

FECHA	24/01/2023	HORA	8:40 p.m	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	----------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2023.07.02 15:13:15 -06'00'</small>



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	Heredia
FECHA	24/1/2023
LUGAR	Virtual

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	x	x	x							

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
08:40pm	09:30pm	

TEMAS TRATADOS:

1. Explicación desarrollo capítulo 2

ACUERDOS:

Entrega del capítulo 2 el 14 de febrero

LIMITACIONES:

--

PROXIMA SESION:

FECHA	14/02/2023	HORA	08:40pm	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	---------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2023.07.02 15:14:05 -06'00'</small>



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	Heredia
FECHA	09/02/2023
LUGAR	Virtual

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	x	x	x	x						

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
08:00pm	08:15pm	

TEMAS TRATADOS:

1. Correcciones capítulo 2

ACUERDOS:

Entrega correcciones capítulo 2 el 11 de febrero

LIMITACIONES:

PROXIMA SESION:

FECHA	14/02/2023	HORA	08:40pm	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	---------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2023.07.02 15:14:41 -06'00'</small>



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	Heredia
FECHA	14/02/2023
LUGAR	Virtual

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	x	x	x	x	x					

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
08:40pm	09:40pm	

TEMAS TRATADOS:

1. Explicación desarrollo capítulo 3

ACUERDOS:

Entrega del capítulo 3 el 25 de febrero

LIMITACIONES:

PROXIMA SESION:

FECHA	21/03/2023	HORA	08:40 pm	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	----------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2023.07.02 15:15:17 -06'00'</small>



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	Heredia
FECHA	21/03/2023
LUGAR	Virtual

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	x	x	x	x	x	x				

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
08:40pm	09:40pm	

TEMAS TRATADOS:

1. Explicación desarrollo capítulo 4

ACUERDOS:

Entrega del capítulo 4 el 01 de abril

LIMITACIONES:

--

PROXIMA SESION:

FECHA	12/04/2023	HORA	08:40pm	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	---------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2023.07.02 15:15:57 -06'00'</small>



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	Heredia
FECHA	12/04/2023
LUGAR	Virtual

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	x	x	x	x	x	x	x			

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
08:40pm	09:40pm	

TEMAS TRATADOS:

1. Explicación desarrollo capítulo 5


ACUERDOS:

Entrega del capítulo 5 el 26 de abril

LIMITACIONES:

PROXIMA SESION:

FECHA	27/04/2023	HORA	09:00pm	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	---------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2023.07.02 15:16:34 -06'00'</small>



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	Heredia
FECHA	27/04/2023
LUGAR	Virtual

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	X	X	X	X	X	X	X	X		

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
09:00pm	09:30pm	

TEMAS TRATADOS:

1. Replanteo de objetivos de la investigación
--

ACUERDOS:

Entrega de las modificaciones de la investigación el 09/05/2023
--

LIMITACIONES:

--

PROXIMA SESION:

FECHA	10/05/2023	HORA	06:30pm	LUGAR	Virtual
--------------	-------------------	-------------	----------------	--------------	----------------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2023.07.02 15:17:13 -06'00'</small>



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	Heredia
FECHA	10/05/2023
LUGAR	Virtual

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
09:00pm	09:30pm	

TEMAS TRATADOS:

1. Explicación desarrollo capítulo 6

ACUERDOS:

Entrega del capítulo 6 el 17/04/2023

LIMITACIONES:

--

PROXIMA SESION:

FECHA	22/05/2023	HORA	09:00pm	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	---------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2023.07.02 15:17:48 -06'00'</small>



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

SEDE	Heredia
FECHA	22/05/2023
LUGAR	Virtual

REGISTRO PARA TUTORIAS PARA TESIS

SESION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

HORA DE INICIO	HORA DE CIERRE	PUNTUALIDAD
09:00pm	09:30pm	

TEMAS TRATADOS:

1. Explicación desarrollo capítulo 7

ACUERDOS:

Entrega del capítulo 7 el 5/06/2023

LIMITACIONES:

PROXIMA SESION:

FECHA	22/05/2023	HORA	09:00pm	LUGAR	Virtual
--------------	------------	-------------	---------	--------------	---------

FIRMA DEL ESTUDIANTE:	
FIRMA DEL TUTOR:	SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) <small>Firmado digitalmente por SEIR FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA) Fecha: 2023.07.02 15:18:25 -06'00'</small>

Anexo 7. Carta de aprobación del Lector

CARTA DE LECTOR

31 de julio de 2023

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

La estudiante **Daniela Murillo Gómez**, cédula de identidad **0115060049** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Estudio de los factores para determinar la viabilidad estratégica en el desarrollo de un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023**", el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

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

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

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA) Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2023.07.31 22:05:12 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 9. Licencia y autorización al CENIT

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

Heredia, 28 de agosto de 2023.

Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, Daniela Murillo Gómez, con número de identificación 1-1506-0049, autora del trabajo de graduación titulado “Estudio de los factores para determinar la viabilidad estratégica en el desarrollo de un emprendimiento de venta de ceviche en San Antonio de Belén, Heredia durante el primer cuatrimestre del 2023”, presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Gerencia; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, anexo los términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional.

Cordialmente,



Daniela Murillo Gómez
Cédula 1-1506-0049

ANEXO 1
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio institucional

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Daniela Murillo Gómez acepta que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncia a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Daniela Murillo Gómez manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es ella quien asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre de la persona autora y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores, bajo los límites definidos por la Universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), DANIELA MURILLO GOMEZ GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

Atentamente,



Daniela Murillo Gómez
1-1506-0049
02/07/2023