

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

*Trabajo final de investigación para optar por el
grado académico de MBA en Administración con
énfasis en Gerencia*

EFICIENCIA OPERATIVA COMO BASE

PARA UNA ESTRATEGIA DE

CRECIMIENTO EN LA EMPRESA JACOB'S

DESSERT SHOP, ALAJUELA, ALAJUELA,

DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE DE

2025

Tamara Hidalgo Villalta

Noviembre, 2025

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| ÍNDICE DE TABLAS | 5 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 6 |
| AGRADECIMIENTO | 7 |
| DEDICATORIA | 8 |
| RESUMEN Y PALABRAS CLAVE | 9 |
| ABSTRACT | 10 |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN..... | 13 |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 14 |
| 1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales | 14 |
| 1.1.2 Delimitación del problema | 18 |
| 1.1.3 Justificación | 18 |
| 1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN..... | 19 |
| 1.3. OBJETIVOS | 19 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 19 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 19 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 20 |
| 2.1 EL MARCO TEÓRICO | 21 |
| 2.2 EL MARCO CONCEPTUAL | 25 |
| 2.3 EL MARCO CONTEXTUAL..... | 44 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | 46 |
| 3.1 ENFOQUE..... | 47 |
| 3.2 INVESTIGACIÓN ACCIÓN | 47 |
| 3.2.1 Positivista..... | 47 |
| 3.3 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO | 48 |
| 3.3.1 Población | 48 |
| 3.3.2 Tipo de muestreo | 49 |
| 3.3.3 Cálculo de la muestra | 49 |
| 3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 49 |
| CAPÍTULO IV: RESULTADOS..... | 52 |
| 4.1 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN..... | 53 |
| 4.1.1 Planificar | 53 |
| 4.1.2 Actuar..... | 53 |
| 4.1.3 Observar..... | 53 |
| 4.1.4 Reflexionar..... | 54 |
| 4.2 GENERALIDADES DE LOS RESULTADOS..... | 54 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 68 |
| 5.1 CONCLUSIONES..... | 69 |
| 5.2 LIMITACIONES..... | 72 |
| 5.3 RECOMENDACIONES..... | 75 |
| CAPITULO VI PROPUESTA..... | 79 |
| 6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA..... | 80 |
| 6.2 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ..... | 80 |
| 6.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA | 80 |
| 6.3.1 Objetivo General..... | 80 |
| 6.3.2 Objetivos específicos..... | 80 |
| 6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PROPUESTAS DE MEJORA | 81 |
| 6.5 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES | 82 |
| 6.6 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO | 83 |
| REFERENCIAS..... | 85 |
| ANEXOS..... | 88 |
| ANEXO 1 DECLARACIÓN JURADA | 89 |
| ANEXO 2 FORMATO DE CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD PARA REALIZAR EL TFG 90 | |
| ANEXO 3 CARTA DE TUTOR..... | 91 |
| ANEXO 4 CARTA DE LECTOR..... | 92 |
| ANEXO 5 LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA EL USO DEL TFG | 93 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|----------------------|----|
| Tabla 1 | 54 |
| Tabla 2 | 56 |
| Tabla 3 | 60 |
| Tabla 4 | 60 |
| Tabla 5 | 66 |
| Tabla 6 | 81 |
| Tabla 7 | 82 |
| Tabla 8 | 82 |
| Tabla 9 | 82 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|------------------------|----|
| Figura 1 | 34 |
| Figura 2 | 58 |
| Figura 3 | 58 |
| Figura 4 | 58 |
| Figura 5 | 59 |
| Figura 6 | 59 |
| Figura 7 | 59 |
| Figura 8 | 60 |
| Figura 9 | 61 |
| Figura 10 | 61 |
| Figura 11 | 62 |
| Figura 12 | 62 |
| Figura 13 | 62 |
| Figura 14 | 63 |
| Figura 15 | 63 |
| Figura 16 | 63 |
| Figura 17 | 64 |
| Figura 18 | 64 |
| Figura 19 | 64 |
| Figura 20 | 65 |
| Figura 21 | 65 |
| Figura 22 | 65 |
| Figura 23 | 81 |

AGRADECIMIENTO

Quiero extender mi agradecimiento a todos aquellos familiares y amigos que me han apoyado durante este trabajo de investigación y me motivaron a continuar adelante.

También, quiero agradecer a la empresa Jacob's Dessert Shop por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de investigación en sus instalaciones y mantener una excelente comunicación durante todo el proceso.

Finalmente, extiendo mi agradecimiento a mi tutora Johanna León Esquivel por la guía y gran retroalimentación recibida durante este trabajo de investigación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo final de graduación a mi familia y amigos, por su apoyo incondicional, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles, y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El trabajo de investigación analizó cómo la eficiencia operativa y el modelo de gestión unipersonal de Jacob's Dessert Shop pueden convertirse en la base para desarrollar una estrategia viable de crecimiento en marketing y ventas, sin comprometer la calidad ni la identidad del negocio. Aunque muchas microempresas crecen como respuesta a deficiencias o problemas, Jacob's Dessert Shop representa un caso contrario, un emprendimiento que opera de manera sólida, eficiente y con una propuesta de valor innovadora que requiere un enfoque estratégico que potencie sus fortalezas.

El objetivo general fue diseñar una estrategia de crecimiento basada en la eficiencia operativa existente, analizando el modelo de trabajo actual, el posicionamiento en el mercado y las oportunidades de escalabilidad. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando herramientas cualitativas y cuantitativas. Una investigación-acción de tipo positivista, utilizando una entrevista al gerente general y encuestas a 11 participantes, entre clientes actuales y consumidores potenciales mediante degustación. Estos instrumentos permitieron explorar percepciones, identificar áreas de mejora y comprender la experiencia real del cliente con el producto.

Los resultados revelan que la empresa cuenta con procesos operativos eficientes, un flujo productivo estable y una organización interna que favorece el cumplimiento de los tiempos de entrega. Sin embargo, la estructura unipersonal limita la capacidad para enfrentar picos de demanda y recarga múltiples funciones al gerente general. También se identificó que Jacob's Dessert Shop posee un producto altamente valorado en sabor, innovación, textura y beneficios nutricionales, pero con un bajo reconocimiento de marca debido a su limitada presencia digital y alcance comercial.

Las encuestas mostraron que el 90,9% de los participantes calificó positivamente el producto y que existe una alta intención de recompra y recomendación. La visibilidad es reducida y los consumidores manifestaron interés por encontrar el producto en más puntos de venta, plataformas digitales y canales de distribución. El análisis confirmó que el reto principal no es el producto, sino en su posicionamiento y expansión estratégica.

En relación con la escalabilidad, se identificaron oportunidades claras en la introducción de nuevos productos, alianzas estratégicas, fortalecimiento de la presencia en redes sociales, así como la futura incorporación de herramientas tecnológicas como un sistema ERP. Estas acciones permitirían ampliar la participación de mercado sin modificar drásticamente la estructura actual. La investigación concluyó que Jacob's Dessert Shop se encuentra en un punto favorable para crecer, siempre que la estrategia se enfoque en aumentar la visibilidad, diversificar los canales de venta, comunicar mejor la propuesta de valor y consolidar su presencia digital. La eficiencia operativa, la innovación del producto y la coherencia del modelo de negocio constituyen una base sólida para impulsar un crecimiento sostenible.

Eficiencia operativa – Estrategia de crecimiento – Posicionamiento de marca – Marketing digital – Escalabilidad

ABSTRACT

The research analyzed how Jacob's Dessert Shop's operational efficiency and single-person management model can form the basis for developing a viable growth strategy in marketing and sales, without compromising the quality or identity of the business. Although many microenterprises grow in response to deficiencies or problems, Jacob's Dessert Shop represents the opposite case, a venture that operates in a solid, efficient manner with an innovative value proposition that requires a strategic approach to leverage its strengths.

The overall objective was to design a growth strategy based on existing operational efficiency, analyzing the current working model, market positioning, and opportunities for scalability. The study was developed using a mixed approach, combining qualitative and quantitative tools. It was a positivist action research study, using an interview with the general manager and surveys of 11 participants, including current customers and potential consumers through tastings. These instruments allowed us to explore perceptions, identify areas for improvement, and understand the actual customer experience with the product.

The results reveal that the company has efficient operational processes, stable production flow, and an internal organization that favors meeting delivery times. However, the single-person structure limits the ability to cope with peaks in demand and places multiple responsibilities on the general manager. It was also identified that Jacob's Dessert Shop has a product that is highly valued for its flavor, innovation, texture, and nutritional benefits, but with low brand recognition due to its limited digital presence and commercial reach.

Surveys showed that 90.9% of participants rated the product positively and that there is a high intention to repurchase and recommend it. Visibility is low, and consumers expressed interest in finding the product in more retail outlets, digital platforms, and distribution channels. The analysis confirmed that the main challenge is not the product itself, but rather its positioning and strategic expansion.

In terms of scalability, clear opportunities were identified in the introduction of new products, strategic alliances, strengthening social media presence, and the future incorporation of technological tools such as an ERP system. These actions would allow for market share expansion without drastically modifying the current structure.

The research concluded that Jacob's Dessert Shop is in a favorable position to grow, provided that the strategy focuses on increasing visibility, diversifying sales channels, better communicating the value proposition, and consolidating its digital presence. Operational efficiency, product innovation, and business model consistency provide a solid foundation for driving sustainable growth.

Operational efficiency – Growth strategy – Brand positioning – Digital marketing – Scalability

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Jacob's Dessert Shop ha demostrado una buena capacidad para operar eficientemente bajo una estructura unipersonal. La empresa ha logrado posicionar productos innovadores en el mercado y mantener un control integral sobre todas las áreas del negocio. Esta eficiencia ha sido fundamental en su crecimiento y sostenibilidad hasta el momento.

La investigación pretende entender cómo esa eficiencia operativa, ya probada por Ismael Chaves, un empresario con más de cinco años de experiencia en la implementación de este modelo puede convertirse en el punto de partida para diseñar una estrategia de crecimiento estructurada, que permita ampliar su alcance sin comprometer la calidad del producto ni la agilidad del negocio. Se busca identificar oportunidades y caminos estratégicos para escalar el modelo actual desde una base sólida.

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

a. "Business Plan for an online bakery concept".

Autor:

Quy Nguyen

Año:

2015

Población:

Fafa's management team

Muestra:

3

Principales hallazgos: The business plan was based on Kotler's 4Ps of marketing: price, place, promotion, and product which were developed into the business strategy along with a risk

analysis. To increase the reliability of the study, qualitative research methods were applied through a case study. The business idea focused on creating an online bakery store that combined entrepreneurship and marketing knowledge. Data was collected from two sources: non-standardized interviews with the heads of the manufacturing and marketing departments of Fafa's Catering Oy, and the author's own observations while working at Fafa's Plats Oy. The interviews provided insights into the market situation, future prospects, and competitors, while the author's experience offered additional practical observations. The findings showed that the niche market for the business idea was expected to be profitable in the coming years, with priorities placed on intensive marketing campaigns and superior customer service

b. “Diseño de un plan de marketing digital para la marca Calú postres”

Autor:

Ana Carolina Gordillo Flores

Año:

2021

Población:

Grupos locales

Muestra:

374 encuestados

Principales hallazgos: Se desarrolló un plan de marketing digital para la empresa Calú, enfocada en postres y desayunos personalizados, con el fin de mejorar su posicionamiento en Quito, Ecuador. Se realizó un diagnóstico empresarial, análisis FODA e investigación de mercado donde se realizaron encuestas a 374 personas. Los resultados permitieron identificar

preferencias de consumo y validar la viabilidad financiera de la propuesta, concluyendo que existía un alto potencial para ventas en línea.

c. “Propuesta para el desarrollo de un plan estratégico de expansión en la empresa Bake N’ Cake”

Autor:

Alfredo Guardian Guardia, Daniel Semeraro Calderón, Antonio Villegas Zamora,
Giuliana Villegas Zamora

Año:

2022

Población:

Accionistas de la empresa Bake N’ Cake

Muestra:

2 encuestados

Principales hallazgos: Los resultados determinaron que hay una oportunidad para Bake N’ Cake de crecimiento de un 28,65% por medio de las iniciativas propuestas como apertura de nuevos puntos de venta, implementación de ventas en línea y exploración de nuevos canales de distribución que representa un aumento de 47 millones de colones. El estudio financiero muestra que la inversión que debe hacer la empresa es aceptable dentro de sus capacidades financieras y el retorno de esa inversión se verá reflejado en poco tiempo. Además, el TIR muestra un 44% y el VAN 11,921,648.15 de colones que indica que la empresa es viable económicamente.

d. “Propuesta de plan estratégico para una empresa en la industria de panificación”

Autor:

Hugo Campos Góngora, Karen María Lizano Artavia, Tania Matamoros Durán, Tomás Jesús Soley Heredia.

Año:

2022

Población:

Empresa Zarceña

Muestra:

9 encuestados

Principales hallazgos: Los resultados mostraron que la empresa Zarceña debe implementar el uso de controles con una mayor capacidad en el área de las finanzas, mejorar la planificación y medición de los resultados de la cadena de suministros, reforzar la administración del departamento de Recursos Humanos para el proceso de reclutamiento y selección del personal y por último orientar la inversión de recursos de una manera más eficaz en el área de Comunicación y Mercadeo. Por medio de las diversas propuestas se buscó impulsar el crecimiento de la empresa para tomar ventaja de las capacidades con las que cuentan, mejorar la inversión de los recursos existentes y promover una cultura de mejora continua con el enfoque en la excelencia operativa.

e. “Estrategia de crecimiento y expansión para una microempresa de pastelería y café”

Autor:

Sandra Paulina Nopaltitla Negrete

Año:

2023

Población:

Microempresa del sector pastelería con servicio de barra de café

Muestra:

10 encuestados

Principales hallazgos: Los resultados evidenciaron oportunidades claras para el crecimiento de la empresa, la cual cuenta con tres años de operación centrada en la calidad y la estandarización de sus procesos. Dentro del análisis del sector de pastelería, se identificó una baja tasa de adopción de innovaciones en productos sin azúcar y sin grasa INAI=33%, lo que representa una oportunidad estratégica para diferenciarse mediante una nueva curva de valor. Además, la proyección financiera indicó que la microempresa podría multiplicar su utilidad actual por 6.4, lo que abriría la posibilidad de expandirse hacia nuevos mercados con el apoyo de inversión externa.

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se llevará a cabo en el cantón central de la provincia de Alajuela ubicado en Calle Lomas. Las personas entrevistadas son de género masculino, femenino y otro durante el tercer cuatrimestre de 2025.

1.1.3 Justificación

Esta investigación aporta una visión distinta del crecimiento empresarial, enfocada no en la necesidad de resolver deficiencias sino en potenciar las fortalezas ya existentes. Jacob's Dessert Shop se presenta como un modelo inspirador de eficiencia operativa en microempresas, que puede ser analizado como base para el diseño de estrategias de crecimiento sin necesidad de estructuras complejas. También, sirve como guía para microempresas en etapas similares que

buscan crecer tomando ventaja de un buen control operativo sin comprometer su propuesta de valor. Además, permite aportar evidencia sobre cómo una microempresa liderada eficientemente por una sola persona puede escalar su modelo mediante una estrategia bien diseñada.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera puede Jacob's Dessert Shop aprovechar su eficiencia operativa y modelo de gestión unipersonal para diseñar una estrategia viable de crecimiento en marketing y ventas, en el contexto de una microempresa del sector gastronómico?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar una estrategia de crecimiento en el área de marketing y ventas para la empresa Jacob's Dessert Shop con base en su modelo actual de eficiencia operativa y propuesta de valor innovadora, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el modelo de operación unipersonal de Jacob's Dessert Shop y su impacto en la eficiencia del negocio.
- Examinar el posicionamiento actual de la empresa Jacob's Dessert Shop en el mercado local con el fin de identificar oportunidades en marketing y ventas que puedan potenciarse.
- Evaluar las oportunidades de escalabilidad del negocio sin comprometer su estructura actual.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 EL MARCO TEÓRICO

2.1.1 Teoría de la Administración Científica

La Teoría de la Administración Científica desarrollada por Frederick Winslow Taylor a inicios del siglo XX, establece uno de los primeros enfoques sistemáticos para mejorar la eficiencia en el trabajo. Su propuesta se basó en el análisis de tiempos y movimientos, la estandarización de procesos y la búsqueda de la máxima productividad por medio de métodos científicos aplicados a la administración. Aunque fue formulada en un contexto industrial, esta teoría sigue siendo un referente para el estudio de la eficiencia operativa en diferentes tipos de organizaciones.

En el caso de Jacob's Dessert Shop que cuenta con modelo de gestión unipersonal, es necesario analizar cómo los principios de la administración científica se expresan en la operación diaria. La concentración de funciones en una sola persona en áreas como producción, ventas, mercadeo, servicio al cliente y administración genera una dinámica diferente que impacta de forma directa la eficiencia. La eficiencia se logra cuando los recursos son utilizados de manera óptima para alcanzar los objetivos organizacionales, lo cual requiere procesos claros y estandarizados.

Taylor contribuyó significativamente al pensamiento administrativo al introducir la división del trabajo como un medio para optimizar la productividad mediante la especialización de tareas. En el modelo unipersonal, la ausencia de división genera una carga de trabajo amplia y variada para una persona. Analizar este aspecto permite identificar hasta qué punto la concentración de tareas afecta la productividad del negocio y cuáles actividades pueden estandarizarse o sistematizarse para reducir el desgaste. Además, Taylor enfatizó la importancia de la estandarización de métodos para evitar variaciones en la producción. En Jacob's Dessert Shop, la estandarización de recetas, tiempos de preparación y atención al cliente es clave para mantener la calidad del

producto y garantizar que el negocio responda de manera consistente a pesar de la limitación de recursos humanos.

Otro principio fundamental es la medición y control del desempeño. Taylor proponía el análisis de tiempos y movimientos como base para mejorar la productividad. Con el modelo unipersonal, este principio se traduce en la identificación de indicadores clave como el tiempo promedio de preparación de pedidos, el número diario de clientes atendidos y la capacidad de respuesta durante las horas pico. Estos indicadores permiten evaluar la eficiencia del negocio desde una perspectiva administrativa aplicada directamente a la operación.

La aplicación de la Administración Científica en este trabajo no pretende replicar un enfoque basado en reglas, sino adaptar sus principios a un emprendimiento que opera en el sector de postres personalizados. Las teorías clásicas de la administración siguen siendo útiles como marco de referencia cuando se adaptan a las particularidades de las organizaciones actuales.

En este caso la Teoría de la Administración Científica permite establecer una relación directa entre el método de trabajo aplicado por una sola persona y la eficiencia de la empresa. La evaluación de procesos, tiempos y cargas de trabajo desde esta perspectiva permite identificar áreas de mejora que fortalezcan la sostenibilidad del negocio y sirvan como base para una estrategia de crecimiento.

2.1.2 Teoría de Marketing Estratégico

El posicionamiento de mercado representa uno de los pilares del marketing estratégico, ya que determina la forma en que los consumidores perciben una marca en relación con sus competidores. Philip Kotler y Kevin Lane Keller definen el marketing estratégico como el proceso mediante el cual una empresa identifica segmentos de mercado, selecciona aquellos en los que desea competir y desarrolla una propuesta de valor diferenciada para posicionarse en la

mente del consumidor. Este enfoque es relevante para Jacob's Dessert Shop, ya que busca destacar en mercados locales competitivos por medio de estrategias de diferenciación y cercanía con el cliente.

El posicionamiento implica tres acciones clave: identificación del mercado meta, diferenciación de la oferta y comunicación de valor al consumidor. En el caso de Jacob's Dessert Shop, examinar el posicionamiento actual significa evaluar cómo los clientes perciben sus productos frente a las alternativas disponibles en el mercado de postres en Alajuela. Este análisis permite detectar fortalezas y áreas de mejora que pueden traducirse en oportunidades de marketing y ventas.

De acuerdo con Kotler y Keller, una propuesta de valor sólida debe responder a las necesidades específicas del cliente y comunicar atributos que hagan al producto único. Esto enlaza con el modelo de diferenciación competitiva de Porter, donde plantea que las empresas pueden lograr una ventaja ofreciendo características que los consumidores valoren y que la competencia no pueda aplicar fácilmente. En el caso de Jacob's Dessert Shop, la personalización de postres representa un factor de diferenciación que puede reforzarse mediante estrategias de branding y marketing digital.

El análisis del posicionamiento requiere de indicadores que permitan medir la percepción de marca como el nivel de reconocimiento, la satisfacción del cliente y la preferencia frente a la competencia. El marketing estratégico combina investigación de mercado y diseño de estrategias de comunicación para alcanzar los objetivos. De esta manera, los resultados del análisis no se limitan a describir la situación actual, sino que sirven como base para la formulación de acciones estratégicas orientadas al crecimiento.

La Teoría del Marketing Estratégico permite comprender cómo Jacob's Dessert Shop se ubica en la mente de los consumidores y cómo esa percepción puede transformarse en ventaja competitiva. Evaluar el posicionamiento no solo orienta el diseño de un plan de marketing, sino que también ofrece información relevante para la toma de decisiones administrativas que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa.

2.1.3 Teoría de Sistemas en Administración

La Teoría de Sistemas en Administración aplicada por Kast y Rosenzweig plantea que las organizaciones deben entenderse como sistemas sociales abiertos donde interactúan múltiples subsistemas como tecnológico, estructural, psicosocial, metas y valores, y administrativo que funcionan de manera interdependiente para alcanzar los objetivos de la empresa. En una organización, los subsistemas no operan de forma independiente, sino que interactúan constantemente entre sí y con el entorno.

Para Jacob's Dessert Shop, la evaluación de las oportunidades de escalabilidad del negocio sin comprometer su estructura actual puede fundamentarse en este enfoque sistémico. La escalabilidad se entiende como la capacidad de un emprendimiento para ampliar sus operaciones y extender su alcance en el mercado, sin comprometer la eficiencia de sus procesos ni la coherencia de su modelo organizacional. Según Kast y Rosenzweig, la clave para la permanencia y el crecimiento de un sistema social abierto está en su capacidad de adaptación y en la integración equilibrada de sus subsistemas internos frente a las presiones externas.

La Teoría de Sistemas enfatiza que los sistemas abiertos requieren retroalimentación constante para sobrevivir en entornos cambiantes, esto significa que la escalabilidad no debe analizarse solo en términos de crecimiento cuantitativo, sino en función de la capacidad de la empresa para recibir señales del mercado como aumento en la demanda, cambios en tendencias de consumo,

nuevas ofertas de la competencia y debe responder de forma organizada sin comprometer su estabilidad interna.

Los indicadores relevantes incluyen: la capacidad de adaptación de procesos, la eficiencia en el uso de recursos, la flexibilidad organizacional, la sostenibilidad de la propuesta de valor y la capacidad de mantener la coherencia entre los subsistemas internos al escalar el negocio.

La Teoría de Sistemas ofrece una visión integral del emprendimiento como un sistema abierto, y además guía la identificación de oportunidades de crecimiento que promuevan el equilibrio entre los subsistemas, favoreciendo un desarrollo sostenible sin alterar la estructura organizacional existente

2.2 EL MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Gestión de operaciones

2.2.1.1 Productividad

Gutiérrez (2020) afirmó:

La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, en función de los recursos empleados, por lo que, en general, se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. Los resultados pueden medirse en unidades producidas, en piezas vendidas o en utilidades, mientras que los recursos empleados pueden cuantificarse por número de trabajadores, tiempo total empleado, horas máquina, etc. En otras palabras, la medición de la productividad resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar ciertos resultados. (p.21)

La productividad es un indicador fundamental en cualquier sistema o proceso, ya que permite evaluar la eficiencia con la que se utilizan los recursos para obtener resultados concretos.

Se puede entender como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, lo que permite identificar si se está trabajando de manera óptima. Los resultados pueden medirse en unidades producidas, ventas o utilidades y los recursos abordan aspectos como el número de trabajadores, el tiempo empleado o el uso de maquinaria.

2.2.1.2 Eficiencia operativa

En general, este indicador muestra la virtud o calidad con que la empresa desarrolla sus actividades operacionales y se utiliza como parámetro para evaluar la administración de sus inversiones durante el corto plazo. La eficiencia se relaciona con las exigencias del mercado y la posibilidad de la empresa para satisfacerlas. En este punto, se puede evaluar la bondad de la operación y relacionarla con la efectividad y coherencia de las estrategias planteadas por la organización. En general, estas actividades relacionan el nivel de ventas con las inversiones en las cuentas del activo y pasivo corriente. Entre las razones más utilizadas por los analistas se encuentran las rotaciones de cartera, inventario y de las cuentas por pagar de las que se derivan de las políticas de la administración del activo. (Álvarez, 2016, p.374)

La eficiencia operativa pretende utilizar de manera óptima sus recursos como el tiempo, dinero, personal, materiales y tecnología con el fin de producir bienes o servicios de alta calidad, al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos y manteniendo la calidad.

2.2.1.3 Tiempo de ciclo

Se define como “Tiempo máximo en el que un producto está disponible en cada estación de trabajo”. (Heizer et al., 2021, p.388)

Esto quiere decir el límite de tiempo que una estación tiene para realizar su parte del proceso antes de que el producto avance a la siguiente etapa. Este tiempo es importante para mantener un

flujo de trabajo eficiente. Además, permite equilibrar las cargas entre estaciones, mejorar la productividad y reducir tiempos muertos. Es importante realizar el cálculo correcto para evitar atrasos o acumulación de productos.

2.2.1.4 Inventario JIT (Just In Time)

Heizer & Render (2015) mencionan “El inventario justo a tiempo es el inventario mínimo necesario para mantener en funcionamiento un sistema perfecto. Con un inventario justo a tiempo, llega la cantidad exacta de materiales en el momento en que se necesitan, ni un minuto antes ni un minuto después.” (p.256)

El inventario justo a tiempo es una estrategia eficiente que busca reducir costos y mejorar la productividad al mantener únicamente el inventario necesario, recibiendo los materiales en el momento exacto en que se requieran. Esto promueve una gestión más ágil y ordenada, pero requiere una planificación precisa y una relación sólida con los proveedores para funcionar correctamente.

2.2.1.5 Cumplimiento de pedidos

Murphy, P., Knemeyer (2015) lo definen cuando “involucra surtir los pedidos, así como todas las actividades necesarias para diseñar una red y permitir que una empresa satisfaga las necesidades de los clientes al tiempo que maximiza su rentabilidad”. (pag.80)

El cumplimiento de pedidos incluye todas las actividades estratégicas necesarias para diseñar una red eficiente que permita a la empresa satisfacer las necesidades del cliente. Esto es clave para lograr un equilibrio entre el servicio al cliente y la rentabilidad, ya que una buena planificación no solo mejora la experiencia del consumidor, sino que también optimiza los recursos y reduce costos.

2.2.1.6 Estrategia de diferenciación

Thompson et al., (2023) comparten un concepto interesante, donde lo definen como “La esencia de una estrategia de diferenciación es ofrecer atributos únicos del producto que una amplia variedad de compradores considere atractivos y por los que vale la pena pagar más.” (p.136)

La esencia de una estrategia de diferenciación se encuentra en ofrecer un producto que destaque frente a la competencia. Los atributos deben ser atractivos para que una amplia variedad de compradores estén dispuestos a pagar un precio más alto. Esta estrategia permite captar la atención del cliente y construir una ventaja competitiva sostenible.

2.2.1.7 Calidad del producto

Gutiérrez (2020) menciona:

La calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo; en tanto, el precio es lo que el consumidor final paga por el bien, y la calidad del servicio determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa. Un asunto cada vez más crítico en relación con la calidad del servicio es la rapidez con la que se hacen las cosas, lo cual influyen el tiempo de entrega (lapso que transcurre desde que el cliente pide el producto hasta que se le entrega). (p.17)

La calidad del producto depende de cómo se complementa con el servicio que ofrece la empresa. El precio representa lo que el cliente está dispuesto a pagar, sin embargo, la percepción de valor es influenciada directamente por la atención recibida. Se enfatiza la rapidez en el proceso de entrega. Actualmente la eficiencia en el tiempo de respuesta se ha vuelto un factor indispensable para la satisfacción del cliente porque influye en la experiencia de compra y la fidelización.

2.2.1.7 Costos operativos

Se define como “Los costos operativos son gastos relacionados con el funcionamiento, mantenimiento y administración de una empresa, como la compra de materia prima, infraestructura, servicios y personal. También clasifica los costos en variables, semivariantes, fijos, directos e indirectos” (Blocher et al., 2023, p.45).

Los costos operativos son importantes para entender cómo funciona una empresa en su día a día. Además, ayuda a comprender y controlar los costos operativos contribuye a la sostenibilidad financiera y facilita la toma de decisiones estratégicas orientadas a la optimización de recursos.

2.2.2 Posicionamiento de Mercado

2.2.2.1 Ciclo de vida del producto

1. Etapa de introducción o lanzamiento

“Es considerada la etapa de niñez del producto o servicio y en la cual el fabricante ha decidido penetrar en el mercado y se juega la vida futura del producto o servicio. Las principales áreas de interés de la investigación de mercados en esta etapa son: pruebas de concepto, pruebas de producto, pruebas de nombre, pruebas de empaque, investigación publicitaria y de ventas.” (Prieto, 2009, p.11)

Pietro (2009) menciona los siguientes pasos para el lanzamiento de un producto:

- “Generación y creación de la idea”
- “Desarrollo y evaluación del concepto”
- “Análisis del negocio”
- “Mercado de prueba”
- “Comercialización”

- “Informe del plan de lanzamiento”

2. Etapa de crecimiento

“Es considerada la adolescencia del producto o servicio. Las ventas están creciendo favorablemente y se ven mejor las utilidades. La investigación se concentra en el seguimiento a la mezcla de mercadeo.” (Prieto, 2009, p.17)

3. Etapa de madurez

“Es la llamada edad adulta del producto o servicio y es una etapa donde el producto ha sido aceptado por los consumidores y las ventas toman un notable incremento. La investigación de mercados está dirigida a encontrar oportunidades en cuanto a extensiones de línea de producto, nuevo posicionamiento, publicidad, empaques y nuevos usos.” (Prieto, 2009, p.17)

4. Etapa de declive

“Esta es la vejez del producto donde disminuyen las ventas y bajan las utilidades. La investigación es poca y se limita a tratar de salvar el producto mediante cambios en el producto físico, posicionamiento, segmentación, publicidad, nombre, empaque, precios y canales de distribución.” (Prieto, 2009, p.18)

2.2.2.2 Reconocimiento de marca

Clow y Baack (2022) lo definen como:

El reconocimiento de marca requiere enfatizar la presentación visual del producto o el logo. La meta será fortalecer o crear entre la marca y otros nodos de información que existen en la estructura de conocimiento de la persona. En vez de que el individuo recuerde el nombre de marca de memoria, el publicista quiere que el individuo reconozca el nombre de la marca y el logo en la tienda minorista o en el anuncio publicitario.
(p.185)

El reconocimiento de marca no se trata solo de que las personas memoricen el nombre de una empresa, más bien que lo identifiquen fácilmente cuando lo ven. Por eso es importante que el logo y la presentación visual del producto sean llamativos, ya que al ver el logo o el empaque en una tienda o en un anuncio, el consumidor lo relacione rápidamente con la marca.

2.2.2.3 Imagen de marca

Según Clow y Baack (2022)

Una imagen corporativa o de marca expresan lo que significan la compañía y sus productos, además de cómo se conocen en el mercado. Ya se trate de las “buenas manos” de Allstate Insurance o los “buenos vecinos” de State Farm Insurance, generar una imagen específica en la mente de los clientes y consumidores será el objetivo de la administración de la marca. Las compañías de seguros con frecuencia lo logran al destacar la utilidad y la seguridad como elementos de una imagen poderosa. (p.23)

La imagen de marca representa cómo una empresa quiere ser vista por sus clientes. No solo se trata de lo que vende, sino de lo que transmite. Tiene por objetivo es que los consumidores asocien la marca con valores como seguridad y utilidad donde crean una conexión emocional que influya en su decisión de compra.

2.2.2.4 Participación de mercado

Kerin (2023) afirma:

La participación de mercado es la razón entre los ingresos por ventas o las ventas unitarias de la empresa y los de la industria (que incluye a los competidores y a la propia compañía). Por lo general, las empresas se proponen aumentar su participación de mercado cuando las ventas de la industria son más o menos estables o van en declive. (p.364)

En otras palabras, la participación de mercado muestra qué tan grande es una empresa dentro de su industria, comparando sus ventas con las de todos sus competidores juntos. Cuando el mercado ya no está creciendo o bajando, muchas empresas se enfocan en ganar más participación, esto quiere decir que venden más que la competencia para mantenerse competitivas y asegurar su posición.

2.2.2.5 Fidelización del cliente

Rivera (2016) define el concepto como:

Una definición de fidelización del cliente: es el resultado de las acciones de marketing de la empresa, que se manifiesta en:

- El elevado nivel de recordación espontánea y asistida que posee el cliente sobre nuestro producto. Hecho que indica que nos conoce y valora mejor que a la competencia, en los atributos o beneficios ofrecidos por nuestro producto.
- Alta implicación emocional con el producto, para que nos prefiera y lo impulse...
- A mantener un frecuente patrón de recompra, a pesar de los esfuerzos de la competencia. (p.430)

La fidelización se trata de construir una relación duradera. Se esfuerza en que el cliente recuerde fácilmente nuestra marca y se siente conectado con el producto y lo siga eligiendo a pesar de las ofertas de la competencia. Es el resultado de una estrategia bien pensada que involucra calidad, comunicación y experiencia.

2.2.2.6 Cobertura de mercado

Fischer de la Vega (2017) lo define como:

En la selección del canal es importante considerar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abastecer. Como ya se mencionó, los intermediarios reducen la

cantidad de transacciones que se necesitan para entrar en contacto con un mercado de determinado tamaño, pero es necesario tomar en cuenta las consecuencias de este hecho; por ejemplo, si un productor hace contacto directo con cuatro consumidores finales, y también con cuatro minoristas quienes, a su vez, tratan con otros consumidores finales, el número total de contactos en el mercado habrá aumentado a 16, lo cual indica cómo se incrementó la cobertura del mercado con el uso de intermediarios. (p.153)

El contar con intermediarios es una estrategia eficaz para ampliar la cobertura, ya que permite multiplicar los puntos de contacto con los consumidores finales. Como se menciona en el ejemplo, al incorporar minoristas, el número de interacciones se incrementa significativamente, lo que facilita una mayor penetración en el mercado. Sin embargo, hay que tomar consideración que la ampliación puede implicar desafíos de control, comunicación y consistencia del servicio, por lo que debe ser gestionada de forma adecuada.

2.2.2.7 Efectividad de marketing

Tiene por definición “La efectividad del marketing se refiere a la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos comerciales mediante el uso eficiente de sus recursos y estrategias de marketing” (Cedeño Mendoza, 2023, p.68).

La efectividad del marketing se puede resumir en qué tan bien una empresa logra sus metas comerciales usando sus recursos de forma inteligente, donde aplican estrategias que conecten con el público, generen ventas y fortalezcan la marca. Si el marketing está bien enfocado permite atraer clientes correctos y posicionarse mejor en el mercado.

2.2.2.8 Comportamiento del consumidor

Solomon (2017) afirma:

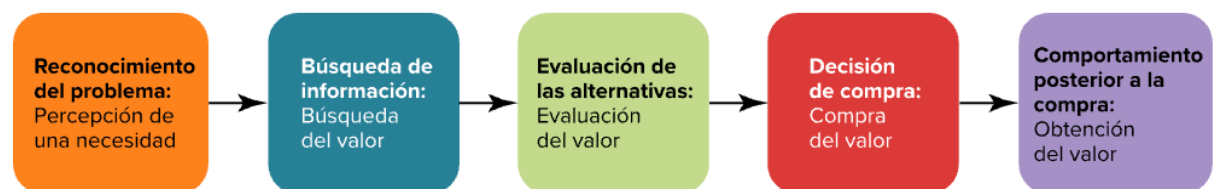
El campo del comportamiento del consumidor abarca muchas áreas: es el estudio de los procesos que intervienen cuando los individuos o los grupos seleccionan, compran, usan o desechan productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos. Los consumidores adquieren muchas formas, las cuales abarcan desde una niña de ocho años de edad que ruega a su madre para que le compre una muñeca Elsa, de Frozen, hasta un ejecutivo de una gran empresa que decide sobre la compra de un sistema de cómputo que cuesta varios millones de dólares. Los artículos que consumimos pueden incluir una enorme variedad, desde guisantes enlatados hasta un masaje, democracia, jeans de marca, reguetón o una celebridad como Taylor Swift. Las necesidades y los deseos que queremos satisfacer van desde el hambre y la sed hasta el amor, el estatus o incluso la realización espiritual. (p.6)

El comportamiento del consumidor puede ser impredecible, no se trata productos de solo productos, sino también de emociones, valores y necesidades. Se encuentran decisiones simples y complejas. Además, demuestra que el consumo no solo satisface necesidades básicas, sino también deseos más profundos como el amor.

2.2.2.9 Decisión de compra

Figura 1

El proceso de decisión de compra consta de cinco etapas.



Nota. Adaptado de El proceso de decisión de compra consta de cinco etapas (p.132), de Roger Kerin, 2023, McGraw Hill Interamericana Edición 16.

Kerin (2023) describe la decisión de compra de la siguiente manera:

La experiencia que un consumidor busca (o evita) y disfruta (o padece) en cada etapa del proceso de decisión de compra a menudo determina si continuará o no en el proceso de compra. Y algo igualmente relevante es que la experiencia de compra favorable o desfavorable tiene consecuencias de marketing importantes, pues influye en la satisfacción del consumidor, su lealtad y su disposición a hablar positiva o negativamente acerca de la compañía, el producto o la marca. (p.132)

La experiencia del consumidor durante el proceso de compra es indispensable. No es suficiente con tener un buen producto si el cliente no se siente cómodo o satisfecho en cada etapa. Además, una experiencia positiva no solo genera satisfacción, sino también lealtad y recomendaciones, lo cual es de valor para cualquier marca. El marketing debe enfocarse no solo en vender, sino en crear experiencias que conecten emocionalmente con el consumidor.

2.2.2.10 Mezcla de Marketing

2.2.2.10.1 Producto

“Los gerentes de productos y servicios deben diseñar el concepto del producto con las características y los beneficios que desean los clientes y consumidores.” (Kerin, 2023, p.343). Esto implica una comprensión profunda del mercado, identificar las necesidades y la capacidad de traducirlas en propuestas de valor claras y diferenciadas que generen satisfacción y fidelidad.

2.2.2.10.2 Precio

“La fijación del precio para un servicio también va más allá de las tareas tradicionales de establecer el precio de venta. Cuando los consumidores compran un servicio, también consideran los costos no monetarios, como los esfuerzos

mentales y físicos que se requieren para consumirlo.” (Kerin, 2023, p.343). Los consumidores no solo evalúan el precio de venta, sino también el tiempo invertido, el esfuerzo físico y mental requerido, e incluso la incertidumbre sobre la calidad del servicio. Por lo que los gerentes deben considerar estos factores al diseñar estrategias de precios que realmente reflejen el valor percibido por el cliente.

2.2.1.10.3 Promoción

“El valor de la promoción —en especial de la publicidad— de muchos servicios radica en mostrar a los clientes las ventajas de su oferta. Es importante resaltar la disponibilidad, ubicación, calidad uniforme y servicio eficiente y cortés” (Kerin, 2023, p.344). No se trata solo de dar a conocer el producto o servicio, sino de destacar los atributos clave como disponibilidad, ubicación, calidad y buena atención al cliente. Una estrategia de promoción bien diseñada genera confianza y reduce la incertidumbre que los clientes.

2.2.1.10.4 Plaza o punto de distribución

“Factor importante en la creación de la estrategia de marketing de servicios, debido a la inseparabilidad del servicio y el productor. Rara vez los intermediarios participan en la distribución de un servicio; el sitio de distribución y la persona que lo proporciona son sus elementos tangibles.” (Kerin, 2023, p.343). La plaza es un elemento estratégico, el lugar donde se ofrece y la persona que lo entrega son factores determinantes para la percepción del cliente y experiencia como consumidor del producto o servicio.

2.2.1.10.5 Personas

“Muchos servicios dependen de las personas para la creación y entrega de la experiencia de servicio al cliente. La naturaleza de la interacción entre los empleados y usuarios influye fuertemente en las percepciones que estos últimos tienen de la experiencia del servicio.” (Kerin, 2023, p.345). No se trata solo de cumplir con la entrega, sino de generar experiencias positivas que fortalezcan la confianza y la satisfacción del cliente. La capacitación, la actitud y la empatía del personal son factores indispensables para diferenciarse en mercados altamente competitivos.

2.2.1.10.6 Presentación

“El entorno de la presentación del servicio, es decir, el lugar donde la empresa y el cliente interactúan, influye en la percepción que tenga este último del servicio.” (Kerin, 2023, p.345). La presentación del producto o servicio es un factor importante para el cliente, ya que el entorno donde ocurre la interacción influye directamente en la experiencia. Un espacio limpio, organizado y agradable transmite confianza y profesionalismo, mientras que un ambiente descuidado puede generar una impresión negativa.

2.2.1.10.7 Proceso

“El proceso se refiere a los procedimientos reales, los mecanismos y el flujo de las actividades, mediante los cuales se crea y proporciona el servicio. La creación real y los pasos de entrega que experimentan los clientes les sirven como evidencia para evaluar el servicio.” (Kerin, 2023, p.346). El proceso es importante en los productos o servicios, ya que define los pasos y mecanismos que garantizan una experiencia consistente y de calidad para el cliente. Cada interacción y

procedimiento se convierte en evidencia tangible que influye en la percepción del producto o servicio.

2.2.3 Escalabilidad del negocio

2.2.3.1 Modelo de negocio

“Un modelo de negocio es el proyecto de la dirección para ofrecer un producto o servicio valioso a los clientes que genere ingresos suficientes para cubrir los costos y obtener una ganancia atractiva.” (Thompson, et al., 2023, p.11)

Un modelo de negocio representa la estructura estratégica mediante la cual una empresa crea, entrega y captura valor. Es importante que esté creado no solo para ofrecer productos o servicios que respondan a las necesidades del cliente, sino también para asegurar la sostenibilidad financiera de la organización. Un modelo de negocio bien definido permite a la empresa adaptarse al entorno competitivo y tomar decisiones alineadas con sus objetivos comerciales.

2.2.3.2 Economía de escala

Thompson et al., 2023 mencionan lo siguiente:

Las economías de escala se derivan de la capacidad de reducir los costos unitarios mediante el aumento de la escala de operación. Las economías de escala pueden estar disponibles en diferentes puntos a lo largo de la cadena de valor de una empresa (tanto internamente como en otras partes de su sistema de cadena de valor). En muchas ocasiones, el funcionamiento de una planta grande es más económico que el de una pequeña, sobre todo si puede funcionar las 24 horas del día de forma robotizada. (p.130)

Las economías de escala representan una ventaja competitiva importante, el operar una planta de gran tamaño con procesos robotizados y automatizados puede ser más eficiente que

mantener varias instalaciones pequeñas. Estas economías pueden manifestarse en distintos puntos de la cadena de valor, lo que afirma la necesidad de una gestión estratégica integral para maximizar sus beneficios.

2.2.3.3 Implementación ERP

Baca Urbina (2023) afirma lo siguiente:

Una organización inteligente debe contar mínimo con una red de computadoras y utilizar un software que maneje la información de manera integral, llamados comúnmente erp (Enterprise Resources Planning o planeación de los recursos de la empresa). Más allá de esto existe en el mercado una enorme cantidad de software que, de ser utilizado por la empresa, le otorgaría grandes ventajas competitivas. (p.145)

Contar con una red de computadoras y un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) facilita la coordinación de procesos internos y mejora la toma de decisiones al ofrecer una visión integral de la empresa. También, el mercado ofrece una amplia gama de software especializado que si se implementa correctamente, puede otorgar ventajas significativas en áreas como logística, finanzas, marketing y atención al cliente que será beneficioso para la escalabilidad.

2.2.3.4 Estandarización de procesos

Se define como “la tarea de unificar los procedimientos de la empresa con el fin de crear patrones y guiones para las actividades más diversas de la empresa”. (Gamarra Trujillo, 2020, p.27)

La estandarización de procesos dentro de una empresa representa una estrategia clave para mejorar la eficiencia operativa y garantizar la ejecución de tareas. Establecer patrones y guiones para las actividades permite reducir errores, facilita la capacitación del

personal y asegura una calidad en los procesos. Además, optimiza el uso de recursos y fortalece la cultura organizacional.

2.2.3.5 Calidad

Bercián Bonilla et al., (2019) nos mencionan que:

Tradicionalmente la calidad la hemos asociado a costo alto, precio caro, porque tradicionalmente las cosas con “calidad” están bien hechas, con buenos materiales y por ello son costosas. A no ser que estemos comprando un bien superfluo o uno que sirva para distinguirnos del resto por estar hecho a medida de nuestros deseos, nada de lo que podemos comprar o recibir como servicio debería ser “caro” para decir que es de calidad. De cualquier manera, si queremos responder a la pregunta inicial, diremos que calidad es aquello que sirve el propósito para el cual invertimos capital (dinero) para adquirirlo.

(p.2)

La calidad no debe definirse por el precio sino la capacidad del producto o servicio de cumplir eficazmente con el propósito para el cual fue adquirido. Es decir, es de calidad si satisface las necesidades de manera correcta, independientemente del costo. Esta visión permite valorar la calidad desde una perspectiva funcional y no solo económica.

2.2.3.6 Control de calidad

Besterfield (2009) afirma lo siguiente:

El control de calidad es el uso de técnicas y actividades para lograr, mantener y mejorar la calidad de un producto o servicio. Implica la integración de las siguientes técnicas y actividades:

1. Especificaciones de lo que se necesita.
2. Diseño del producto o servicio, para cumplir las especificaciones.

3. Producción o instalación que cumplan todas las intenciones de las especificaciones.
4. Inspección para determinar la conformidad con las especificaciones.
5. Examen del uso, para obtener información para modificar las especificaciones, si es necesario. (p.3)

El control de calidad representa un proceso integral que busca asegurar que los productos o servicios cumplan con los estándares establecidos y complete las expectativas del cliente. La integración de actividades como el diseño, la producción, la verificación y la retroalimentación permite mejorar continuamente los resultados. Un enfoque sistemático del control de calidad es relevante para garantizar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente.

2.2.3.7 Satisfacción del cliente

Bercián Bonilla et al., (2019) lo definen como:

“Satisfacción del Cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”. Esta definición nos presenta dos momentos en el tiempo, un momento previo al contacto del cliente con nuestro producto o servicio, y un segundo momento posterior a dicho contacto. La idea principal es que si el grado de satisfacción real es mayor al grado de expectativa inicial entonces la percepción del cliente será positiva, es decir, de calidad. (p.70)

La satisfacción del cliente es un indicador en la gestión empresarial, ya que refleja la diferencia entre las expectativas previas del consumidor y su experiencia real con el producto o servicio. Si la experiencia supera las expectativas, se genera una respuesta positiva que fortalece la relación con la marca y fomenta la lealtad.

2.2.3.8 Capacidad de respuesta

Sunil Chopra (2013) describe lo siguiente:

La capacidad de respuesta de la cadena de suministro incluye su capacidad de hacer lo siguiente:

- Responder a amplios rangos de cantidades demandadas
- Satisfacer tiempos cortos de entrega
- Manejar gran variedad de productos
- Fabricar productos altamente innovadores
- Satisfacer un alto nivel de servicio
- Manejar la incertidumbre de la oferta (p.25)

La capacidad de respuesta implica que la cadena de suministro eficiente debe ser flexible y capaz de adaptarse rápidamente a variaciones en la demanda, tiempos de entrega, diversidad de productos y niveles de servicio exigidos. La capacidad de adaptación mejora el desempeño operativo, fortalece la relación con el cliente y la resiliencia empresarial.

2.2.3.9 Etapas del crecimiento empresarial

Según Palacios (2024) existen 5 etapas en el crecimiento empresarial:

1. Existencia (microempresa).

“En esta etapa, el dueño es la esencia del negocio. Sin él, el negocio dejaría de existir. Generalmente se pueden observar estos negocios en donde el dueño es el principal ejecutor del producto/servicio. Por ejemplo, un doctor es dueño de su consultorio, un mecánico tiene un pequeño taller, un contador lleva contabilidades, un agricultor cosecha y vende sus productos.” (Carrillo, 2019, como se citó en Palacios, 2024)

2. Supervivencia

“En esta etapa del negocio, el dueño necesita hacer sus primeras contrataciones que incluyan quizá vendedores, operarios de producción o se asocie (las sociedades son

muy importantes), como en el caso de los doctores con otros doctores para formar pequeños consultorios.” (Carrillo, 2019, como se citó en Palacios, 2024)

3. Éxito

“Muchos de los negocios con los que se trabaja se encuentran en esta etapa. Son negocios con un equipo de trabajo formado, con negocios viables y algún tipo de estructura que les permite contratar personal especializado para darlos siguientes pasos.” (Palacios, 2024, p.87)

4. Crecimiento

- “Que la empresa cuente con apalancamiento para el crecimiento, ya sea financieramente o por medio de distribuidores, franquicias, inversionistas, etc.” (Palacios, 2024, p.88)
- “Que exista un equipo gerencial de alto nivel, con organización y sinergia en la empresa para la planificación estratégica, presupuestos y otras actividades propias de esta etapa de crecimiento.” (Palacios, 2024, p.88)

5. Madurez

“Una vez que se ha generado una sinergia en el negocio y este ha arrancado en su proceso de crecimiento hacia un negocio grande y equilibrado, la empresa entra en una etapa de madurez.” (Carrillo, 2019, como se citó en Palacios, 2024)

2.2.3.8 Estrategia de crecimiento

“Las estrategias de crecimiento las contemplan como las que amplían las actividades de la empresa y las clasifican como estrategias de concentración y diversificación. Las primeras incluyen estrategias de crecimiento vertical y estrategias de crecimiento horizontal

y las estrategias de diversificación contemplan las estrategias de diversificación concéntrica y por conglomerados.” (Sánchez, 2023, p.76)

Es decir, la suma de las acciones planificadas que una empresa implementa para aumentar su tamaño, participación de mercado, ingresos o capacidad operativa, de una manera sostenible y alineada con sus recursos y objetivos. Permite que la empresa se expanda, ya sea vendiendo más, llegando a nuevos mercados, lanzando nuevos productos o mejorando su operación.

2.3 EL MARCO CONTEXTUAL

Jacob's Dessert Shop es una marca bajo la PYME certificada Árbol Fructífero Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual posee otras marcas como Dariel's Food Sin Levadura y Gedeón. Jacob's Dessert Shop se encuentra en la categoría de la industria servicios de alimentos, dedicados a la creación de una base para postres con su receta original que incluye cremagel agridulce, sistema simbiótico, fermentación natural, 9 aminoácidos esenciales, probióticos, enzimas digestivas, carbohidratos complejos y proteínas de alto valor. Ubicados en la provincia de Alajuela en el cantón Alajuela, lugar de residencia del dueño Ismael Chaves.

El nombre Jacob's nace como un alter ego de Ismael Chaves que significa “el que lucha con Dios”, en este caso el ángel es Dios y Jacob pelea con el ángel y sin rendirse el ángel lo bendice.

La idea del producto nace para llenar una necesidad en el mercado de los postres donde en la actualidad muchas marcas brindan productos muy artificiales e industrializados y lo etiquetan como un producto saludable cuando en realidad trae gran cantidad de químicos e ingredientes que no son buenos para la salud, la propuesta de valor de Jacob's Dessert Shop permite que el público pueda obtener un buen producto diferenciador de alto valor nutricional con muchos beneficios. Los estudios universitarios, curso de manipulación de alimentos, la tecnología y

adquirir conocimientos en el mundo de la panadería y repostería fueron un clave para poder establecer la marca y crear el producto desde cero. El público meta son personas de clase social media, media alta y alta, los cuales estén dispuestos a comprar un producto diferenciador por las propiedades y beneficios alimenticios en lugar de adquirir lo más barato. (I. Chaves, comunicación personal, 21 de junio de 2025)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

3.1.1 Cualitativo

“La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.408). Se busca captar las experiencias de los participantes para entender sus motivaciones, comportamiento, pensamiento y características de un grupo en específico.

3.1.2 Cuantitativo

“La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.6). Este enfoque que se basa en la recolección y análisis de datos numéricos. Esta metodología permite establecer relaciones causales, identificar patrones y generalizar resultados a partir de muestras representativas. Es especialmente útil en investigaciones donde se busca medir variables específicas, comparar grupos o evaluar el impacto de las mismas.

Para efectos de la investigación será mixta para saber las sensaciones, comentarios, pensamientos de los entrevistados y datos numéricos.

3.2 INVESTIGACIÓN ACCIÓN

3.2.1 Positivista

3.2.1.1 Definición de positivista

“También llamada «investigación-acción clásica», considera la investigación como un experimento social. Esta investigación se utiliza para probar teorías en el mundo real.” (Ortega, S.F)

Para efectos de la investigación se aplicará la investigación-acción positivista porque permite analizar la realidad a partir de hechos observables y medibles, con el fin de comprobar teorías o hipótesis. Además, se busca evaluar resultados mediante datos empíricos. El positivismo ofrece un marco preciso para obtener conclusiones objetivas, diseño de acciones concretas y replicables propias de la investigación-acción clásica, orientadas a generar mejoras o soluciones prácticas para Jacob's Dessert Shop.

3.3 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

3.3.1 Población

3.3.1.1 Definición de población

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y que resulta de interés para una investigación en particular de acuerdo con el planteamiento del problema” (Lohr, 2022; Chaudhuri, 2018, y Lepkowski, 2008b, como se citó en Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023)

La población de Jacob's Dessert Shop son habitualmente clientes del Gran Área Metropolitana. Por medio de las ferias de empleos y brindar degustaciones, la empresa ha podido ir adquiriendo más clientes al tener contacto directo con ellos. Los clientes cumplen con los requisitos de su población, personas mayores de edad, de clase social media, media alta y alta enfocados en un estilo de vida saludable y dispuestos a pagar por el valor agregado del producto. También la publicidad por redes sociales ha permitido empezar a expandir su comercio electrónico y ampliar su cartera de clientes.

3.3.1.2 Población seleccionada

La población es 1 gerente, el dueño de Jacob's Dessert Shop por su experiencia en el negocio y conocimiento del mercado especializado en el cual desarrolla sus operaciones y 10

entrevistados incluidos clientes y nuevos prospectos para conocer más sobre la experiencia con el producto, opiniones, retroalimentación y cualquier información relevante que ayude al crecimiento estratégico en el área de marketing y ventas.

3.3.2 Tipo de muestreo

Muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que el gerente tiene conocimiento especializado o experiencia directa relevante para la investigación y los 11 encuestados están disposición de participar, 5 como clientes de Jacob's Dessert Shop y 6 potenciales clientes por medio de prueba de degustación.

3.3.3 Cálculo de la muestra

El tamaño de la muestra no se basa en un cálculo estadístico, sino en la riqueza cualitativa de la información aportada por los participantes, seleccionados por su experiencia relevante con la empresa y haber consumido el producto.

3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para efectos de la investigación los instrumentos utilizados serán entrevista con preguntas abiertas.

- **Entrevistas:**

- “El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas.”
Es flexible. (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.469).
- “Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.”
(Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.469).

- **Entrevista con preguntas abiertas**

Algunas características de entrevista con preguntas abiertas son:

- “No delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría y en ocasiones, prácticamente infinito, y puede variar de población en población.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.263). Es información valiosa cuando no hay información suficiente sobre las respuestas que se requieren colectar.
- “Las preguntas abiertas proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tienes información sobre las posibles respuestas de las personas o la que posees es insuficiente” (Jarrett y Krug, 2021; Phillips, Phillips y Aaron, 2013, como se citó en Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023). Se pueden capturar más datos que las preguntas cerradas.
- “Contestar a preguntas abiertas requiere mayor esfuerzo y más tiempo.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.263). El tiempo en contestar preguntas abiertas puede ser más prolongado y tedioso para algunos encuestados.
- “Sirven en situaciones donde deseas profundizar en una opinión o en los motivos de un comportamiento.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.263). Para abarcar más el tema, las preguntas abiertas contribuyen y enriquecen la investigación.
- “Mayor desventaja es que son más difíciles de clasificar, codificar y preparar para el análisis.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023,

p.263). Por la variedad de respuestas es complicado poder catalogar las respuestas para la preparación del análisis.

- “Llegan a presentarse sesgos derivados de distintas fuentes.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.263). Por ejemplo, quienes se encuentran con problemas para expresarse de manera oral o escrita tal vez no den una respuesta precisa.
- “El nivel educativo, la capacidad de manejo del lenguaje y otros factores pueden afectar la calidad de las respuestas.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.263). Dependiendo del tema a investigar el nivel educativo podría llegar a ser una limitante para la obtención de la información.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

4.1.1 Planificar

Se realizó el planeamiento de acuerdo con la pregunta de investigación, definiendo la metodología y los instrumentos correspondientes al método de investigación. Este proceso se llevó a cabo durante los meses de octubre y noviembre de 2025.

La investigación se desarrolló de forma presencial y virtual. La entrevista con el gerente general y la encuesta de degustación del producto con la participación de 6 potenciales clientes se realizaron presencialmente en la provincia de San José, mientras que la encuesta a los clientes existentes donde participaron 5 personas se ejecutó de manera virtual. En total, se incluyeron 12 participantes en el estudio, entre ellos el gerente general de Jacob's Dessert Shop, clientes frecuentes y potenciales clientes.

4.1.2 Actuar

Se actuó de acuerdo a lo planificado. La metodología y los instrumentos empleados resultaron pertinentes y permitió responder adecuadamente a las preguntas planteadas en la investigación. Asimismo, facilitó la clarificación de la información y la obtención de resultados que contribuyeron a gestionar soluciones orientadas a cumplir con el objetivo general y específicos del estudio.

4.1.3 Observar

Los datos obtenidos proporcionaron un referente claro para formular conclusiones en función de los objetivos planteados y la propuesta final. A partir de la observación de las variables que originaron la investigación y puesta en práctica, se evidenció que el problema puede resolverse mediante la aplicación de mecanismos estratégicos a través de una estrategia de marketing y ventas.

4.1.4 Reflexionar

A partir de la exploración realizada en la investigación y de los instrumentos para la recopilación de datos, se concluye que la información obtenida ofrece un análisis claro y preciso sobre el camino a seguir para la implementación de la estrategia de marketing y ventas propuesta como resultado final del estudio.

4.2 GENERALIDADES DE LOS RESULTADOS

Los instrumentos utilizados fueron:

1. Entrevista presencial con el gerente general de Jacob's Dessert Shop, Ismael Chaves, llevada a cabo el 01 de noviembre de 2025 en Alajuela.
2. Encuesta por medio de degustación donde participaron 6 potenciales clientes el 06 de noviembre de 2025.
3. Encuesta en línea dirigida a 5 clientes de Jacob's Dessert Shop la semana del 03 al 09 de noviembre de 2025.

Objetivo específico 1:

- **Analizar el modelo de operación unipersonal de Jacob's Dessert Shop y su impacto en la eficiencia del negocio.**

Tabla 1

Resultados sobre productividad y eficiencia operativa en Jacob's Dessert Shop

| Ítem | Pregunta | Respuesta seleccionada |
|------|---|------------------------|
| 1 | ¿Cómo evalúa su nivel general de productividad diaria? | Media baja |
| 2 | ¿Con qué frecuencia logra completar todos los pedidos en el tiempo comprometido con el cliente? | Siempre |

| | | |
|---|--|-----------------------|
| 3 | ¿Qué porcentaje de su jornada laboral dedica a tareas operativas (producción) en comparación con tareas administrativas? | 26–50% |
| 4 | ¿Considera que la estructura unipersonal limita su capacidad para atender picos de demanda? | Totalmente de acuerdo |
| 5 | ¿Utiliza algún sistema o método de inventario (por ejemplo, Just in Time)? | Sí, implementado |
| 6 | ¿Con qué frecuencia enfrenta desperdicio de materia prima o sobreproducción? | Rara vez |
| 7 | ¿Qué tan eficiente considera el flujo de su proceso productivo actual (desde pedido hasta entrega)? | Muy eficiente |

Fuente: Elaboración propia (2025)

23. ¿Cuenta con procesos definidos para controlar los tiempos de producción y entrega? ¿Cuáles son esos procesos?

Si, los procesos son: la recepción del pedido donde se verifica el producto seleccionado por el cliente, después la preparación donde se agregan los ingredientes que el cliente indicó, luego el empaquetamiento del producto garantizando un proceso seguro y por último la entrega del producto. Estos procesos tienen un tiempo total de 15 minutos.

24. ¿Como se distribuye las tareas durante el día a día? Hay algún orden o proceso para cada una?

50% operativo y 50% producción. Lunes, martes y miércoles se realiza todas las actividades administrativas incluyendo marketing digital, publicidad, contabilidad, planeación de estrategias, contacto a proveedores, etc. Los jueves, viernes, sábado y domingo son los días

operativos donde solo se enfoque a tareas de producción, para evitar realizar varias tareas diferentes al mismo tiempo y enfocarse en lo necesario.

26. ¿Qué acciones considera prioritarias para mejorar la eficiencia del negocio?

La información de descubrimientos para mejorar los procesos y el producto siempre será prioritaria porque se pueden implementar nuevos ingredientes, nueva presentación, aumentar la cadena de productos, simplificar pasos en el área de producción lo que genera buenos resultados y mayor valor al negocio.

Objetivo específico 2:

- **Examinar el posicionamiento actual de la empresa Jacob’s Dessert Shop en el mercado local con el fin de identificar oportunidades en marketing y ventas que puedan potenciarse.**

Tabla 2

Resultados sobre estrategia y posicionamiento de Jacob's Dessert Shop

| Ítem | Pregunta | Respuesta seleccionada |
|-------------|--|-------------------------------|
| 9 | ¿Cuál considera que es el principal valor diferencial de Jacob’s Dessert Shop frente a la competencia? | Innovación |
| 10 | ¿Cree que los clientes perciben de manera clara ese elemento diferenciador? | Sí, totalmente |
| 11 | ¿Qué tan satisfecho está con la actual estrategia de marketing y comunicación del negocio? | Muy satisfecho |
| 12 | ¿Qué medios utiliza principalmente para promocionar sus productos? | Redes sociales, ferias |

| | | |
|----|---|--|
| 13 | ¿Con qué frecuencia realiza evaluaciones de satisfacción del cliente? | Cada mes |
| 14 | ¿Considera que la calidad percibida por los clientes se ha mantenido constante con el tiempo? | Sí, completamente |
| 15 | ¿Cree que la marca Jacob's Dessert Shop tiene un reconocimiento sólido en su mercado local? | Bajo |
| 16 | ¿Actualmente cuáles son los canales de distribución? | Didi Food, Uber Eats, motorizado, casa de habitación |

Fuente: Elaboración propia (2025)

22. ¿Qué marcas considera como su competencia directa y por qué?

Yogurtmanía y Nikkos ya que están hechos de leche fermentada y tienen buen valor nutricional, además de los probióticos. Su enfoque es la composición química del producto porque utiliza materia viva para crearlo.

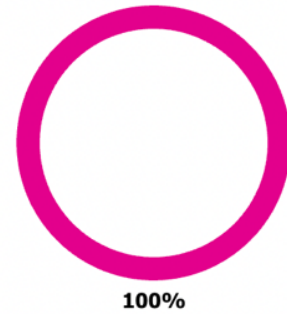
27. ¿Qué estrategias considera más efectivas para fortalecer la marca y aumentar las ventas?

Definitivamente las estrategias digitales por medio de redes sociales aumentan las ventas, el uso de Tik Tok ha logrado que la marca se dé a conocer, gane popularidad e impacto en el aumento de las ventas, también la tecnología e investigación que se dedica al producto mejora la eficiencia lo que se transforma en buena experiencia el cliente y el conocer los beneficios del producto permite que sea más sencillo la venta.

Figura 2

Conocimiento de la marca

| | |
|------|---|
| ● Sí | 0 |
| ● No | 6 |

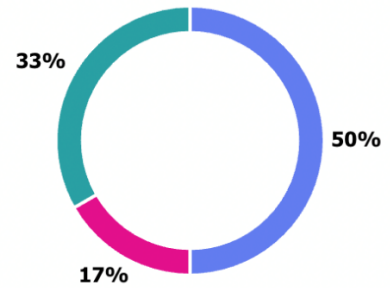


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 3

Frecuencia de consumo de postres

| | |
|--------------------------|---|
| ● Casi nunca | 3 |
| ● 1 vez al mes | 1 |
| ● 2-3 veces al mes | 2 |
| ● 1 vez por semana o más | 0 |

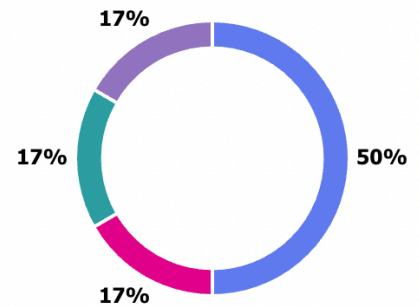


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 4

Lugar de compra de postres

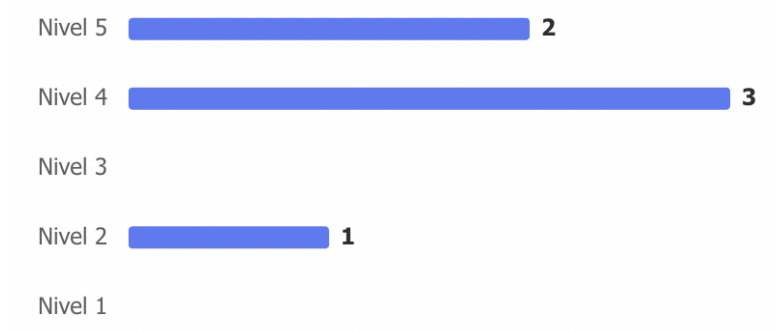
| | |
|-----------------------------|---|
| ● Supermercado | 3 |
| ● Cafetería/pastelería | 1 |
| ● En línea / redes sociales | 1 |
| ● Otro | 1 |



Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 5

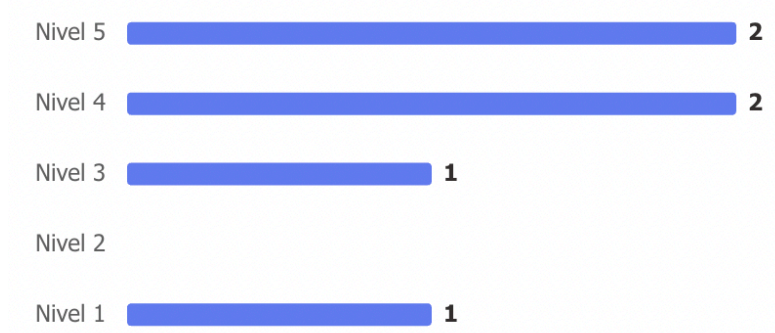
Calificación de sabor del producto



Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 6

Calificación de imagen del producto



Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 7

Probabilidad de recomendar o comprar el producto



Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 3

Lo que más gusto del producto

| Aspecto mencionado | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Sabor | 4 | 60% |
| Textura | 1 | 20% |
| Beneficios que aporta | 1 | 20% |

Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 8

Sensación del producto después de consumirlo



Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 4

Descripción del producto en una palabra

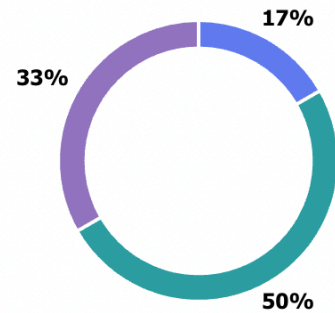
| Aspecto mencionado | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Diferente | 3 | 50% |
| Novedoso | 1 | 16,7% |
| Innovador | 1 | 16,7% |
| Inesperado | 1 | 16,7% |

Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 9

Percepción del producto

| | |
|-------------------|---|
| ● Innovador | 1 |
| ● Tradicional | 0 |
| ● Diferente | 3 |
| ● Similar a otros | 2 |

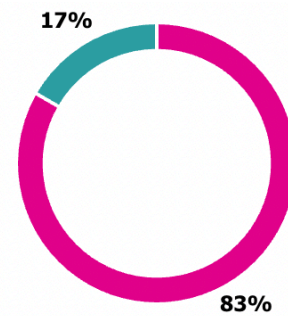


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 10

Precio razonable para porción pequeña

| | |
|------------------|---|
| ● Menos de ₡2500 | 0 |
| ● ₡2500 – ₡3000 | 5 |
| ● ₡3000 – ₡3500 | 1 |
| ● Más de ₡3500 | 0 |



Fuente: Elaboración propia (2025)

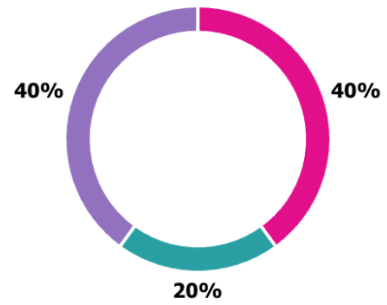
12. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el producto o la marca?

- “Me pareció un poco ácido para ser yogurt, no sé cómo se crea pero si puede cambiar un poco el sabor ácido tal vez sea más agradable al paladar”.
- “Menos fermentado”.
- “Mayor publicidad”.
- “Se podría hacer un poco menos dulce, más cremoso y espeso”.

Figura 11

Frecuencia de compra

| | |
|---------------------|---|
| ● Primera vez | 0 |
| ● Ocasionalmente | 2 |
| ● 1 vez al mes | 1 |
| ● Cliente frecuente | 2 |

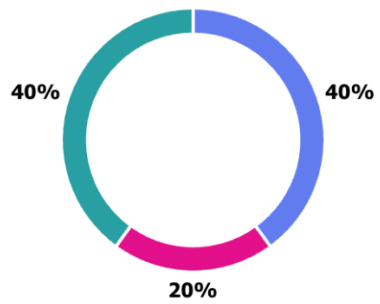


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 12

Medio por el cual los participantes conocieron la marca

| | |
|---------------------|---|
| ● Redes sociales | 2 |
| ● Recomendación | 1 |
| ● Ferias o eventos | 2 |
| ● Búsqueda en línea | 0 |
| ● Otro | 0 |



Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 13

Calidad de los productos

| | |
|-------------|---|
| ● Muy baja | 0 |
| ● Baja | 0 |
| ● Aceptable | 0 |
| ● Alta | 2 |
| ● Muy alta | 3 |

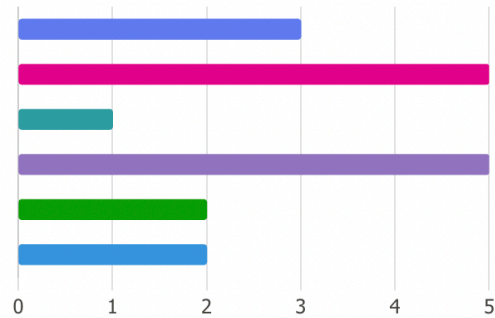


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 14

Aspectos atractivos del producto

| | |
|-----------------------|---|
| ● Sabor | 3 |
| ● Presentación | 5 |
| ● Precio | 1 |
| ● Innovación | 5 |
| ● Variedad | 2 |
| ● Servicio al cliente | 2 |

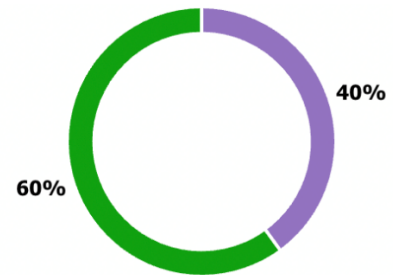


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 15

Satisfacción de experiencia de compra

| | |
|--------------------|---|
| ● Muy insatisfecho | 0 |
| ● Insatisfecho | 0 |
| ● Neutral | 0 |
| ● Satisfecho | 2 |
| ● Muy satisfecho | 3 |

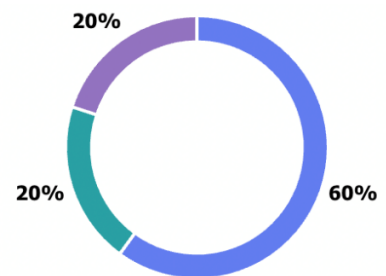


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 16

Descripción de imagen del producto

| | |
|------------------------------|---|
| ● Moderna y creativa | 3 |
| ● Artesanal y tradicional | 0 |
| ● Premium | 1 |
| ● Accesible | 1 |
| ● No tengo una opinión clara | 0 |

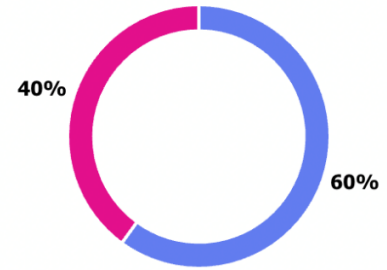


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 17

Conocimiento de otras marcas locales que ofrecen productos similares

| | |
|------|---|
| ● Sí | 3 |
| ● No | 2 |

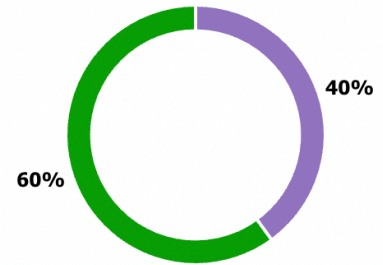


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 18

Probabilidad de recomendar Jacob's Dessert Shop

| | |
|-------------------|---|
| ● 1 Nada probable | 0 |
| ● 2 Poco probable | 0 |
| ● 3 Neutral | 0 |
| ● 4 Probable | 2 |
| ● 5 Muy probable | 3 |

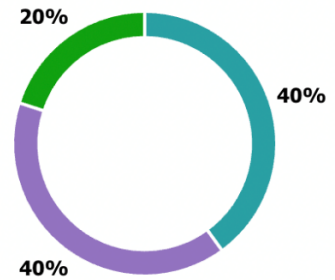


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 19

Nivel de identificación de los participantes con la marca Jacob's Dessert Shop

| | |
|--------------|---|
| ● Nada | 0 |
| ● Poco | 0 |
| ● Regular | 2 |
| ● Mucho | 2 |
| ● Totalmente | 1 |

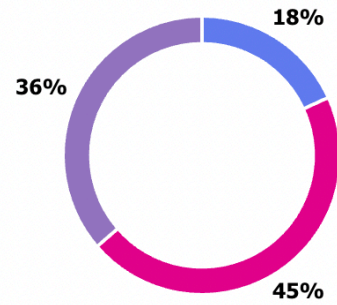


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 20

Factores que influyen decisión de compra

| | |
|-------------------|---|
| ● Precio | 2 |
| ● Calidad | 5 |
| ● Recomendaciones | 0 |
| ● Imagen de marca | 4 |
| ● Disponibilidad | 0 |

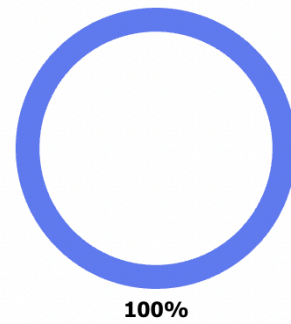


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 21

Interés de los participantes en encontrar los productos en otros puntos de venta o plataformas en línea

| | |
|-----------|---|
| ● Sí | 5 |
| ● Tal vez | 0 |
| ● No | 0 |

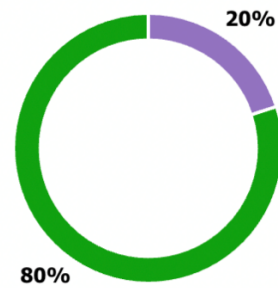


Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 22

Relación precio-calidad

| | |
|----------------------------|---|
| ● Totalmente en desacuerdo | 0 |
| ● En desacuerdo | 0 |
| ● Neutral | 0 |
| ● De acuerdo | 1 |
| ● Totalmente de acuerdo | 4 |



Fuente: Elaboración propia (2025)

Objetivo específico 3:

- **Evaluar las oportunidades de escalabilidad del negocio sin comprometer su estructura actual.**

Tabla 5

Resultado sobre escalabilidad y crecimiento empresarial de Jacob's Dessert Shop

| Ítem | Pregunta | Respuesta seleccionada |
|-------------|--|-------------------------------|
| 17 | ¿Ha identificado oportunidades concretas para ampliar la producción o introducir nuevos productos? | Sí |
| 18 | ¿Qué tan preparado considera que está el negocio para escalar (aumentar producción, ventas o presencia)? | Bien preparado |
| 19 | ¿Ha considerado implementar herramientas digitales o un sistema ERP para mejorar la gestión del negocio? | Sí |
| 20 | ¿Cuáles aspectos considera más importante para escalar sin comprometer la calidad? | Alianzas estratégicas |
| 21 | ¿Qué factores cree que podrían limitar el crecimiento de Jacob's Dessert Shop? | Recursos financieros |

Fuente: Elaboración propia (2025)

25. ¿Qué recursos considera necesarios para estar mejor preparado?

Salud y recursos financieros. La salud siempre será lo primero porque me permite dar la milla extra, puedo trabajar más de 10 horas sin cansarme porque estoy bien, además estoy haciendo lo que me gusta y apasiona entonces puedo rendir más en el trabajo incluyendo la producción y la parte administrativa y los recursos financieros definitivamente son importantes para seguir invirtiendo en el negocio y poder llegar a expandirse en el futuro.

28. ¿Cuál es el plan de distribución en los próximos 6 meses vs la distribución actual?

El plan de distribución se va a mantener igual por los próximos 2 años. Luego de este tiempo se valorará la posibilidad de habilitar una sucursal física para ampliar la distribución.

29. ¿Cuál es el monto estimado de proyección de ventas de Jacob's Dessert Shop en los próximos 6 meses vs las ventas actuales?

Para los próximos 6 meses se estima una proyección de ventas de +€1,500.000 comparado al €1,000.000 de las ventas actuales.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Objetivo específico 1:

Analizar el modelo de operación unipersonal de Jacob's Dessert Shop y su impacto en la eficiencia del negocio.

De acuerdo con los resultados se concluye:

1. Jacob's Dessert Shop demostró mantener un flujo productivo eficiente, cumpliendo constantemente con los tiempos de entrega comprometidos a los clientes.
2. La estructura unipersonal de Jacob's Dessert Shop generó una sobrecarga de funciones, lo que impacta la productividad y limita la capacidad de respuesta durante los aumentos de demanda.
3. La planificación semanal de Jacob's Dessert Shop, dividió los días administrativos de los días operativos lo que contribuyó al orden y control de actividades, que favoreció el cumplimiento de los procesos establecidos y dedicó el tiempo necesario a cada tarea.
4. Los procedimientos claros y establecidos que implementó Jacob's Dessert Shop mejoraron el proceso desde la recepción del pedido hasta la entrega del producto, lo que reflejó una buena organización interna y un enfoque orientado a la eficiencia y la calidad del servicio.
5. La integración de un sistema de inventario como *Just in Time* por parte de Jacob's Dessert Shop disminuyó desperdicios y optimizó el uso de materias primas, lo que impactó positivamente la sostenibilidad del negocio.

6. La búsqueda constante de nuevas ideas, ingredientes y presentaciones de Jacob's Dessert Shop demostró una orientación hacia la mejora continua y añade valor al producto.
7. En la etapa inicial de Jacob's Dessert Shop, la estructura unipersonal resultó favorable, sin embargo, su continuidad sin procesos de delegación podrían limitar la expansión y la capacidad de atender una mayor demanda.

Objetivo específico 2:

Examinar el posicionamiento actual de la empresa Jacob's Dessert Shop en el mercado local con el fin de identificar oportunidades en marketing y ventas que puedan potenciarse.

De acuerdo con los resultados se concluye:

1. Tanto el gerente general como los clientes y los consumidores potenciales identificaron la calidad e innovación del producto como el principal valor distintivo frente a la competencia. Esto confirma una coherencia entre la oferta de valor y la percepción del mercado.
2. 90,9% de los encuestados brindaron una buena calificación del producto, especialmente los clientes actuales, quienes indicaron sentirse satisfechos con el producto. El 83,33% de consumidores potenciales, aun sin conocer previamente la marca, calificaron positivamente sabor, textura, presentación y originalidad, lo que evidenció que el producto genera impacto inmediato durante la degustación.
3. Jacob's Dessert Shop presentó baja presencia y reconocimiento en el mercado local, lo que demostró que el principal reto no está en el producto, sino en su visibilidad y alcance comercial.

4. El marketing basado en redes sociales fue efectivo, las redes fueron el canal más utilizado y el que genera mayor impacto, especialmente TikTok. Tanto clientes como consumidores potenciales coincidieron en que la marca necesita mayor presencia digital, campañas más constantes y contenido educativo sobre los beneficios del producto.
5. Se identificaron oportunidades en distribución y puntos de venta. La mayoría de consumidores potenciales y clientes expresaron interés en encontrar los productos en más ubicaciones o canales adicionales. Esto señaló una oportunidad para ampliar el alcance mediante alianzas comerciales, tiendas saludables, Marketplace o delivery especializado.
6. Comparado con la competencia directa identificada como Yogurtmanía y Nikkos, Jacob's Dessert Shop se percibió como una propuesta más artesanal e innovadora, pero con menor presencia comercial. Esto confirma que la diferenciación existe, pero el posicionamiento debe fortalecerse.
7. La coherencia entre la estrategia planteada por el gerente general y la percepción de los clientes resultó notable, lo que evidenció un sólido alineamiento entre la visión interna del negocio y la forma en que la marca se proyectó externamente.

Objetivo específico 3:

Evaluar las oportunidades de escalabilidad del negocio sin comprometer su estructura actual.

De acuerdo con los resultados se concluye:

1. Jacob's Dessert Shop mostró potencial para escalar su operación, esto por medio de la estabilidad de sus procesos productivos, la planificación estructurada y la motivación personal del gerente general.
2. Jacob's Dessert Shop identificó opciones viables para ampliar su producción e incorporar nuevos productos, lo que evidenció una visión de crecimiento progresivo y enfocado en la innovación.
3. Las alianzas estratégicas fueron percibidas como medio principal para crecer sin perder la esencia de Jacob's Dessert Shop, ya que permiten ampliar la distribución e incorporar nuevos canales de venta sin modificar la estructura unipersonal.
4. Jacob's Dessert Shop demostró tener intención de incorporar herramientas tecnológicas o un sistema ERP lo que reflejó una constante innovación y una comprensión clara de la digitalización como un pilar del crecimiento sostenible.
5. Jacob's Dessert Shop estableció una meta alcanzable y realista de incrementar las ventas por ₡500.000 en los próximos seis meses, la cual esta alineada con la capacidad actual del negocio y su estrategia de expansión gradual.
6. Jacob's Dessert Shop decidió priorizar la consolidación de la empresa antes de implementar nuevos canales de distribución como parte de su enfoque estratégico.

5.2 LIMITACIONES

Objetivo específico 1

Analizar el modelo de operación unipersonal de Jacob's Dessert Shop y su impacto en la eficiencia del negocio.

De acuerdo con los resultados se lograron identificar 3 limitaciones importantes que incluyen:

1. Limitaciones operativas

- El formato de empresa unipersonal donde debe atender simultáneamente la producción, atención al cliente, administración, compras, marketing y entrega puede generar agotamiento y errores.
- El volumen de pedidos que se pueden atender depende directamente del tiempo y la energía de una sola persona por lo que restringe el crecimiento diario.
- Si el gerente general no puede operar por enfermedad, vacaciones o imprevistos, el negocio se detiene completamente.
- Durante temporadas altas o promociones, la capacidad operativa puede verse superada, afectando los tiempos de entrega o la calidad del producto.

2. Limitaciones administrativas y de gestión

- Las funciones al recaer en una sola persona impide profundizar en áreas clave como marketing digital, finanzas o desarrollo de producto por falta de tiempo, a pesar de tener un horario definido.
- Los procesos dependen del conocimiento personal del gerente general, lo que representa un riesgo si se desea delegar o capacitar a alguien más en el futuro.

3. Limitaciones tecnológicas y de crecimiento

- A pesar que el flujo productivo es eficiente, la ausencia de herramientas tecnológicas avanzadas limita la optimización de tareas repetitivas o administrativas.
- El modelo unipersonal no permite aumentar la producción ni diversificar líneas de producto sin incorporar personal o recursos adicionales.
- Al no poder crecer operativamente, el Jacob's Dessert Shop podría perder competitividad frente a empresas con estructuras más flexibles o colaborativas.

Objetivo específico 2:

Examinar el posicionamiento actual de la empresa Jacob's Dessert Shop en el mercado local con el fin de identificar oportunidades en marketing y ventas que puedan potenciarse.

De acuerdo con los resultados se lograron identificar las siguientes limitaciones:

1. La estrategia de comunicación se centró principalmente en redes sociales y ferias, lo que limitó el alcance de la marca.
2. Al depender de entregas directas y puntos limitados, la visibilidad del producto frente a consumidores nuevos fue reducida, lo que afectó su capacidad de competir con marcas presentes en vitrinas físicas o supermercados.
3. No se identificaron mecanismos como programas de lealtad o descuentos lo que disminuye el potencial de mantener relaciones continuas con los clientes actuales.
4. La degustación reveló que el 100% de los posibles consumidores nunca habían escuchado de la marca, lo que destacó una limitación clara en la exposición y cobertura del negocio dentro del mercado objetivo.
5. No se evidenciaron campañas de marketing segmentadas como salud, fitness, postres premium o productos funcionales, lo que pudo limitar el posicionamiento en nichos donde el producto tendría alta aceptación.
6. No se identificaron indicadores o KPI definidos para medir alcance o efectividad de campañas, lo que limitó la capacidad de evaluar objetivamente la evolución del posicionamiento.
7. La marca Jacob's Dessert Shop construyó un posicionamiento principalmente funcional, centrado en las características del producto y su innovación, lo que dejó sin explorar la parte emocional que podría conectar con valores, experiencias y estilos de vida del consumidor.

8. La distribución de Jacob's Dessert Shop es limitada, ya que depende exclusivamente de la ubicación del gerente general. Esta restricción reduce el acceso del público al producto y dificulta su disponibilidad por otros canales físicos.

Objetivo específico 3:

Evaluar las oportunidades de escalabilidad del negocio sin comprometer su estructura actual.

De acuerdo con los resultados se lograron identificar las siguientes limitaciones:

1. La falta de capital limita la capacidad de inversión en equipos, materiales o contratación de apoyo operativo, lo que podría frenar la expansión planificada.
2. La escalabilidad depende directamente del esfuerzo y la salud del gerente general por lo que representa un riesgo operativo ante posibles imprevistos.
3. A pesar que el flujo productivo es eficiente, el volumen actual no permite cubrir una demanda significativamente mayor sin necesidad de requerir apoyo adicional.
4. Al no contar con una sucursal o punto de venta propio limita el alcance del negocio y la posibilidad de ampliar la base de clientes.

5.3 RECOMENDACIONES

Objetivo específico 1

Analizar el modelo de operación unipersonal de Jacob's Dessert Shop y su impacto en la eficiencia del negocio.

Con base en los resultados encontrados se recomienda:

1. Incorporar apoyo de medio tiempo o por horas, por ejemplo, en producción, empaque o entregas durante picos de demanda para evitar sobrecarga y mantener la calidad del servicio.

2. Implementar herramientas de planificación diaria o semanal como Trello o Google Workspace para organizar las tareas administrativas y operativas de forma más eficiente.
3. Utilizar un software de facturación, inventarios o contabilidad para reducir la carga manual y minimizar errores.
4. Medir la productividad, tiempos de entrega, satisfacción del cliente y rentabilidad por producto para tomar decisiones basadas en datos.
5. Reservar como mínimo una jornada mensual para analizar resultados, evaluar costos, revisar estrategias de marketing y definir mejoras.
6. Integrar sistemas como puntos de venta digitales, gestión de pedidos en línea y plataformas de CRM para optimizar la experiencia del cliente.
7. Crear alianzas con supermercados o plataformas de entrega como PedidosYa que permitan ampliar la visibilidad y la capacidad de distribución de los productos.
8. Considerar la transición gradual hacia un modelo con al menos un colaborador en producción o atención al cliente para permitir el crecimiento sostenido.
9. Mantener la línea creativa del negocio incorporando nuevos sabores, presentaciones y empaques ecológicos que refuercen la diferenciación de marca.
10. Planificar descansos y horarios definidos para evitar agotamiento físico y mental.
11. Participar en capacitaciones en liderazgo, gestión del tiempo y administración de pequeñas empresas con el fin de fortalecer las competencias gerenciales y mejorar la operación del negocio.
12. Mantener equilibrio entre carga laboral y salud donde se establezcan rutinas y pausas que aseguren el bienestar físico y mental del gerente general.

Objetivo específico 2:

Examinar el posicionamiento actual de la empresa Jacob's Dessert Shop en el mercado local con el fin de identificar oportunidades en marketing y ventas que puedan potenciarse.

Con base en los resultados encontrados se recomienda:

1. Incorporar mensajes que generen conexión emocional desarrolle un sentido de pertenencia hacia la marca y los productos.
2. Utilizar estrategias de “storytelling” en redes sociales mediante videos cortos, historias del creador y contenido detrás de cámaras para fortalecer la relación emocional con los clientes.
3. Desarrollar un eslogan sólido que refuerce la identidad de la marca y contribuya a consolidar su posicionamiento en el mercado.
4. Crear mensajes más directos y específicos, detallando las características de cada producto y el público al que están dirigidos.
5. Introducir nuevas alternativas de venta como pedidos por WhatsApp Business por medio de catálogo, combos para eventos o actividades.
6. Resaltar los atributos únicos de los productos como Opticreamb y Fruitcob, ya sea la innovación e ingredientes premium.
7. Implementar incentivos para clientes actuales como plan de lealtad y tomar ventaja del “boca a boca” con el fin de fomentar códigos descuentos para los clientes que refieran a un conocido..
8. Diseñar empaques y etiquetas más atractivas incluyendo frases distintivas, QR con historias del producto, instrucciones de consumo y beneficios.
9. Ampliar los puntos de venta a mediano plazo ya que permitirá aumentar el acceso al producto y mejorar su alcance en el mercado.

Objetivo específico 3:

Evaluar las oportunidades de escalabilidad del negocio sin comprometer su estructura actual.

Con base en los resultados encontrados se recomienda:

1. Evaluar la viabilidad financiera y logística para la apertura de una sucursal con el fin de aumentar la cobertura y mantener la calidad del producto.
2. Buscar alianzas con comercios estratégicos que sirvan como canales de venta externos que permitan ampliar la distribución sin necesidad de infraestructura propia.
3. Implementar un sistema de pedidos programados para mejorar la eficiencia y atender más clientes sin comprometer los tiempos de entrega y mantener la calidad.
4. Explorar fuentes de financiamiento como microcréditos para PYME, programas de apoyo a emprendedores o alianzas con inversionistas locales que permitan el acceso a capital de trabajo.
5. Destinar de 1% a 5% de las ganancias para investigación y desarrollo de nuevos productos.
6. Fortalecer habilidades en planeación financiera, liderazgo y administración para afrontar la transición a una estructura más compleja y de mayor escala para Jacob's Dessert Shop.
7. Definir objetivos trimestrales que permitan monitorear avances en ventas, productividad y rentabilidad sin poner en riesgo la estabilidad del negocio.

CAPITULO VI PROPUESTA

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan estratégico de marketing y ventas para Jacob's Dessert Shop.

6.2 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ

La propuesta se desarrollará en Jacob's Dessert Shop, una empresa unipersonal ubicada en el cantón central de Alajuela, dedicada a la elaboración de postres innovadores.

6.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un plan estratégico de marketing y ventas que permita fortalecer el posicionamiento de Jacob's Dessert Shop, aumentar su visibilidad en el mercado local y mejorar su capacidad comercial mediante acciones digitales, comunicación y gestión para los próximos 6 meses.

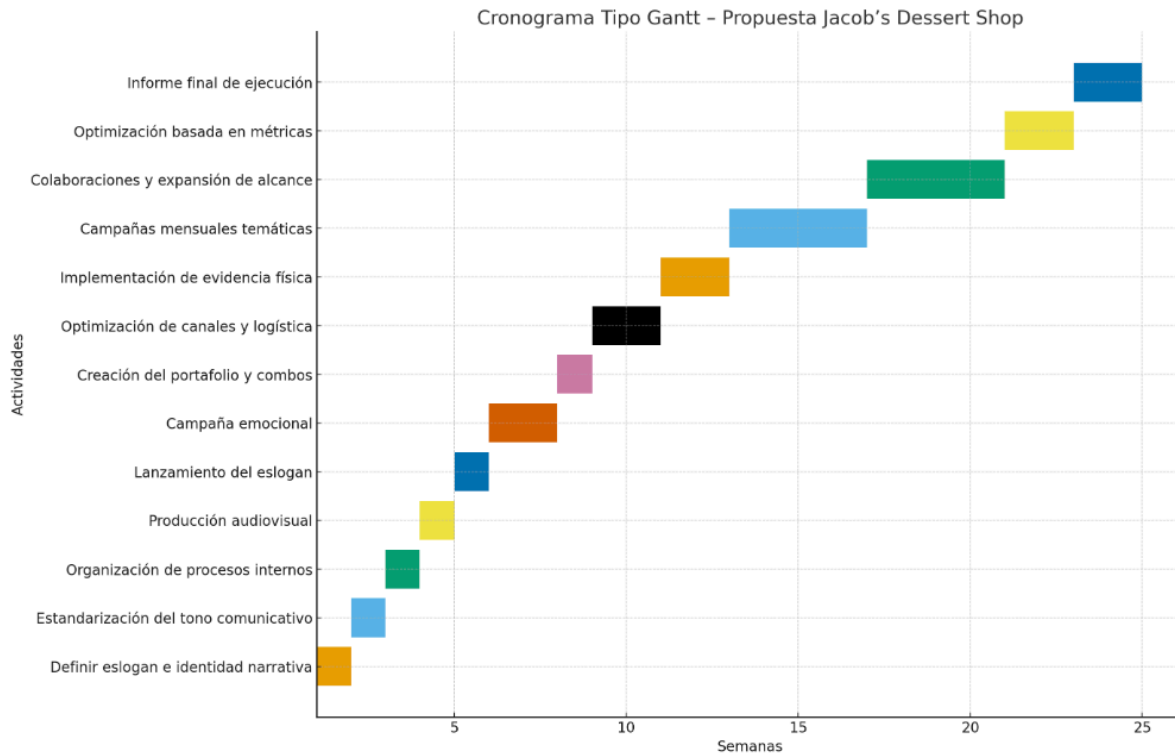
6.3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar una estrategia de comunicación emocional que refuerce la identidad de la marca, incorporando el uso de un eslogan y elementos de “storytelling” para aumentar la conexión con el cliente.
- Optimizar el mix de marketing (7P) mediante ajustes en producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y presentación, con el fin de mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la diferenciación competitiva del negocio.
- Incrementar el alcance y la interacción en redes sociales mediante contenido audiovisual, detrás de cámaras y mensajes centrados en la historia del gerente general, con el propósito de aumentar la visibilidad de la marca y generar mayor fidelidad del público objetivo.

6.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y PROPUESTAS DE MEJORA

Figura 23

Cronograma de actividades



Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 6

Fase 1: Preparación (Semanas 1–4)

| Semana | Actividad | Descripción |
|--------|---------------------------------------|--|
| 1 | Definir eslogan e identidad narrativa | Selección del eslogan oficial y creación del concepto central de “storytelling” emocional que acompañará la marca. |
| 2 | Estandarización del tono comunicativo | Desarrollo de guías de estilo para redes, mensajes automatizados y personalidad de marca. |
| 3 | Organización de procesos internos | Definición de flujos para pedidos, atención al cliente, seguimiento y retroalimentación postventa. |
| 4 | Producción audiovisual | Sesión de fotos y videos profesionales para los productos y contenido detrás de cámaras. |

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 7

Fase 2: Implementación (Semanas 5–12)

| Semana | Actividad | Descripción |
|---------------|-------------------------------------|---|
| 5 | Lanzamiento del eslogan | Publicación del nuevo eslogan y presentación del “storytelling” oficial en redes sociales. |
| 6–7 | Campaña emocional | “Reels”, historias y publicaciones mostrando relatos del gerente general, proceso artesanal y los productos. |
| 8 | Creación del portafolio y combos | Integración de ediciones especiales y combos estratégicos para aumentar el ticket promedio. |
| 9–10 | Optimización de canales y logística | Ajuste de horarios de atención y pedidos, optimizar puntos de entrega, actualización de la biografía en redes sociales y plantillas de contenido. |
| 11–12 | Implementación de presentación | Empaques personalizados, tarjetas de agradecimiento y elementos visuales coherentes. |

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tabla 8

Fase 3: Crecimiento (Semanas 13–25)

| Semana | Actividad | Descripción |
|---------------|---------------------------------------|--|
| 13–16 | Campañas mensuales temáticas | Contenidos alineados a fechas clave y emociones incluidas amor propio, creatividad, salud y bienestar. |
| 17–20 | Colaboraciones y expansión de alcance | Videos con clientes, alianzas locales y participación en ferias o eventos gastronómicos. |
| 21–22 | Optimización basada en métricas | Evaluación de interacción del público, cuantas personas compraron, consultaron o escribieron en redes sociales y analizar las ventas para ajustar la estrategia si es necesario. |
| 23–25 | Informe final de ejecución | Análisis de impacto, aprendizaje y plan de continuidad a mediano plazo. |

Fuente: Elaboración propia (2025)

6.5 PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES

Tabla 9

Presupuesto total estimado para 4–6 meses

| Rubro | Descripción | Costo estimado (CRC) |
|------------------------------------|---|-----------------------------|
| Producción audiovisual | Sesión de fotos y videos profesionales | ¢150,000 – ¢180,000 |
| Diseño gráfico y plantillas | Diseño de identidad visual, plantillas de redes, stickers | ¢185,000 – ¢250,000 |
| Stickers y empaques personalizados | 200–300 unidades para evidencia física | ¢70,000 – ¢100,000 |

| | | |
|---|--|---|
| Publicidad en redes sociales | Anuncios segmentados durante 4 meses* | €250,000 – €350,000 por 4 meses* |
| Software o herramientas digitales | Apps de diseño, agendamiento, edición | €10,000 – €15,000 por mes* |
| Ediciones especiales y combos | Desarrollo de sabores nuevos y empaques especiales | €220,000 – €260,000 |
| Tiempo invertido del gerente general (valor hora) | Planificación, creación de contenido y atención | Variable según cálculo interno |
| Total | Promedio total | €885,000 - €1,155,000 + valor hora del gerente general. |

Fuente: Elaboración propia (2025)

El presupuesto es flexible y adaptable según disponibilidad financiera del emprendimiento.

6.6 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

La presente propuesta consiste en el diseño y ejecución de un Plan Integral de Marketing y Ventas para Jacob’s Dessert Shop durante un periodo de 6 meses. Su propósito es fortalecer la identidad de la marca, aumentar el alcance digital, mejorar la experiencia del cliente y consolidar un modelo de crecimiento sostenible alineado con el modelo operativo actual del negocio.

El proyecto se basa en el Marketing Mix (7P), asegurando un desarrollo total:

1. Producto

Potenciar los productos estrella Opticreamb y Fruitcob por medio de la construcción de narrativas originales y emocionales que cuenten su origen, proceso creativo y valor diferencial con el objetivo de que el cliente perciba estos postres no solo como productos, sino como experiencias únicas que transmiten historia, dedicación y conexión con la marca.

2. Precio

Mantener precios competitivos ajustados al valor percibido. Se implementarán combos estratégicos, ediciones limitadas para incrementar el ticket promedio y fomentar la compra recurrente.

3. Plaza

Optimizar la disponibilidad de los productos por medio de una mejor señalización de horarios, puntos de entrega, disponibilidad semanal y la implementación de un sistema ordenado para pedidos programados. Planificar, a mediano plazo, la apertura de un quiosco comercial que funcione como el primer punto de venta propio de la empresa, complementando la actual red de distribución existente.

4. Promoción

Desarrollar una estrategia digital integral basada en “storytelling” emocional, incorporando un eslogan oficial, videos del proceso de elaboración, reacciones de los clientes, contenido detrás de cámaras y publicaciones educativas que expliquen sabores, técnicas y beneficios del producto.

5. Personas

Posicionar al gerente general como el rostro de la marca para fortalecer la confianza y la conexión emocional con el público. Además, reforzar el servicio al cliente mediante el uso de plantillas y mensajes estandarizados que garanticen coherencia, claridad y una experiencia más profesional en cada interacción.

6. Procesos

Estandarizar la gestión de pedidos, pagos, seguimiento de entregas y recopilación de retroalimentación con el fin de garantizar procesos más eficientes, ordenados y consistentes que mejoren la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

7. Presentación

Mejorar la presentación del producto mediante el uso de fotografías de alta calidad, empaques con “stickers” personalizados con tabla de información, datos importantes del producto, tarjetas de agradecimiento y una línea visual coherente en redes sociales que refuerce la identidad de la marca.

REFERENCIAS

- Álvarez, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Ecoe Ediciones.
- Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de Proyectos Plus*. McGraw Hill Interamericana.
- Bercián Bonilla, D., Cantú Delgado, J. y Gutiérrez Pulido, H. (2019). *Gestión de la calidad total*. McGraw Hill Interamericana.
- Blocher, E., Juras, P. y Smith, S. (2023). *Administración de costos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill Interamericana.
- Campos Góngora, H., Lizano Artavia, K., Matamoros Durá, T. y Soley Heredia, T. (2022). *Propuesta de plan estratégico para una empresa en la industria de panificación* (Título de licenciatura) Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Cedeño Mendoza, R. F. (2023). *La medición efectiva del marketing digital*. Euroamericano.
- Clow, K. y Baack, D. (2022). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. Pearson Educación.
- Collier, J. y Evans, D. (2016). *Administración de las operaciones*. Cengage Learning Latin America.
- Besterfield, D. (2009). *Control de Calidad*. Pearson Educación.
- Fischer de la Vega, L. (2017). *Mercadotecnia*. McGraw Hill Interamericana.
- Gamarra Trujillo, E. M. (2022). *Estandarización de procesos y su influencia con la gestión de cobranzas en la empresa EOS S.A., Pasco - 2020* (Tesis de licenciatura) Universidad Continental, Perú.
- Gordillo Flores, A. (2021). *Diseño de un plan de marketing digital para la marca Calú postres* (Título de maestría). Universidad de las Américas, Ecuador.
- Guardian Guardia, A., Semeraro Calderón D., Villegas Zamora, A. y Villegas Zamora, G.

- (2022). *Propuesta para el desarrollo de un plan estratégico de expansión en la empresa Bake N' Cake* (Título de licenciatura). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Gutiérrez Pulido, H. (2020). *Calidad y Productividad*. McGraw Hill Interamericana.
- Heizer, J., Render, B. (2015). *Dirección de la producción y de operaciones: decisiones tácticas*. Pearson Educación.
- Heizer, J., Render, B. y Munson, C. (2021). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kerin, A. (2023). *Marketing Plus*. McGraw Hill Interamericana.
- Nguyen, Q. (2015). *Business Plan For Online Bakery Concept* (Título de bachillerato). Laurea University of Applied Sciences, Finland.
- Nopaltitla Negrete, S. (2023). *Estrategia de crecimiento y expansión para una microempresa de pastelería y café* (Título de maestría). Universidad Autónoma Chapingo, México.
- Murphy, P. y Knemeyer, M. (2015). *Logística contemporánea*. Pearson Educación,
- Ortega, C. (S.F). Investigación-acción: Qué es, etapas y ejemplos. QuesitonPro.
<https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-accion/>
- Palacios, L. (2024) *Consultoría Empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Prieto, J. (2009). *Investigación de mercados*. Ecoe Ediciones.
- Rivera, J. (2016) *Marketing Relacional*. Pearson Educación.
- Rojas, M. y Medina, L. (2023). *Planeación Estratégica*. Ediciones de la U.
- Sánchez, L. (2023). *Planeación estratégica para mipymes*. Ediciones de la U.
- Solomon, M. (2017). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.

Sunil Chopra, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A.J. (2023). *Administración Estratégica*
McGraw Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO 1 DECLARACIÓN JURADA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 28 de Noviembre de 2025

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

Tamara María Hidalgo Villalta, con número de identificación **5-0443-0336** autor (a) del trabajo de graduación titulado "**EFICIENCIA OPERATIVA COMO BASE PARA UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA JACOB'S DESSERT SHOP, ALAJUELA, ALAJUELA, DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE DE 2025**" presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de **Maestría en Administración de Empresa con Énfasis en Gerencia**; Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que, con fines académicos, **SI** muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,



5-0443-0336

Firma y Documento de Identidad

ANEXO 2 FORMATO DE CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD PARA REALIZAR EL TFG

Alajuela, 28 de Noviembre de 2025.

Señoras y señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de gerente general de **Jacob's Dessert Shop**, brindo autorización para que la estudiante **Tamara María Hidalgo Villalta**, cédula de identidad **5-0443-0336**, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: **"EFICIENCIA OPERATIVA COMO BASE PARA UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA JACOB'S DESSERT SHOP, ALAJUELA, ALAJUELA, DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE DE 2025"**.

Además, indico que en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta empresa.

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico

sucursaljacobs1@gmail.com, o al teléfono **6349-9999**.

Atentamente,



Ismael Chaves Campos
Gerente general
Jacob's Dessert Shop

ANEXO 3 CARTA DE TUTOR



San José, 15 de diciembre del 2025.

**Departamento de registro
Carrera Administración de Empresas
Universidad Hispanoamericana**

Estimado(a) señor(a):

La estudiante, Tamara María Hidalgo Villalta, identificación número: 5 0443 0336, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: "EFICIENCIA OPERATIVA COMO BASE PARA UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA JACOB'S DESSERT SHOP, ALAJUELA, ALAJUELA, DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE DE 2025" la cual ha elaborado para optar por el grado de MBA en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia

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

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

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

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

Atentamente,

Nombre: Magni. Johanna León Esquivel

Cédula 1 1060 0052

Firma

**JOHANNA
CONSUELO LEON
ESQUIVEL (FIRMA)**

Firmado digitalmente por
JOHANNA CONSUELO LEON
ESQUIVEL (FIRMA)
Fecha: 2025.12.15 13:26:51 -06'00'

ANEXO 4 CARTA DE LECTOR



San José 19 de diciembre de 2025

Señoras y señores
Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La estudiante Tamara Hidalgo Villalta, cedula número: 5-0443-0336, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado: **“EFICIENCIA OPERATIVA COMO BASE PARA UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA JACOB'S DESSERT SHOP, ALAJUELA, ALAJUELA, DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE DE 2025”**, la cual ha elaborado para optar por el grado de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**.

He revisado el contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación.

Atentamente

**MAURICIO
GARITA SEGURA
(FIRMA)**

Firma

**MBA Mauricio Garita Segura
Cédula 401790688**

Firmado digitalmente
por MAURICIO GARITA
SEGURA (FIRMA)
Fecha: 2025.12.19
20:02:46 -06'00'

ANEXO 5 LICENCIA Y AUTORIZACIÓN AL CENIT PARA EL USO DEL TFG

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Tamara María Hidalgo Villalta**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **5-0443-0336** egresado de la carrera de **Administración de Empresa con Énfasis en Gerencia** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Maestría**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **EFICIENCIA OPERATIVA COMO BASE PARA UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN LA EMPRESA JACOB'S DESSERT SHOP, ALAJUELA, ALAJUELA, DURANTE EL TERCER CUATRIMESTRE DE 2025**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 28 días del mes de Noviembre del año dos mil veinticinco.



Firma del estudiante

Cédula: 5-0443-0336

**ANEXO 5 (Versión en línea dentro del Repositorio)
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES 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) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian 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) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes 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 del autor 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), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO