

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE  
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura en la carrera de Administración  
de Empresas con énfasis en Gerencia*

**FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN  
PARA DETERMINAR UNA VENTAJA  
COMPETITIVA CON EL FIN DE UTILIZARSE  
EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA  
EMPRESA DULCE GUSTITO, EN TIBÁS EN  
EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2020**

**ESTUDIANTE: EDWIN GUTIÉRREZ VARELA**

**NOVIEMBRE, 2020**

**TUTOR: SEIR CHACÓN ACHI**

## TABLA DE CONTENIDOS

INDICE DE FIGURAS.....	5
DECLARACIÓN JURADA.....	6
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR.....	7
CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR.....	8
DEDICATORIA.....	10
AGRADECIMIENTOS .....	11
RESUMEN.....	12
CAPÍTULO I .....	14
INTRODUCCIÓN.....	14
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1.1    Antecedentes internacionales y nacionales .....	15
1.1.2    Delimitación del problema .....	29
1.1.3    Justificación del problema.....	29
1.2    PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	30
1.3    OBJETIVOS .....	30
1.3.1    Objetivo general.....	31
1.3.2    Objetivos específicos.....	31
CAPITULO II .....	33
MARCO TEÓRICO .....	33
2.1    CONTEXTO HISTÓRICO .....	34
2.2    CONTEXTO TEÓRICO.....	36
2.2.1    Gestión gerencial.....	36
2.2.2    Administración .....	37
2.2.3    Etapas del proceso administrativo.....	38
2.2.3.1    Planeación.....	39
2.2.3.2    Organización.....	39
2.2.3.3    Dirección e integración .....	40
2.2.3.4    Control.....	41
2.2.4    Planeación estratégica.....	41
2.2.4.1    Misión .....	41
2.2.4.2    Visión.....	42
2.2.4.3    Objetivos .....	42
2.2.4.4    Valores .....	43

2.2.5	Cadena de valor .....	44
2.2.6	Actividades de la cadena de valor.....	45
2.2.6.1	Actividades Primarias .....	46
2.2.6.2	Actividades secundarias o de apoyo .....	47
2.2.6.3	Margen de utilidad .....	48
2.2.7	Análisis matriz FODA .....	48
2.2.7.1	Análisis factores internos .....	49
2.2.7.1.1	Fortalezas: .....	49
2.2.7.1.2	Debilidades.....	49
2.2.7.2	Análisis factores externos .....	49
2.2.7.2.1	Oportunidades.....	49
2.2.7.2.2	Amenazas .....	50
2.2.8	Estrategias para la matriz FODA .....	50
2.2.8.1	Estrategias ofensivas (FO).....	50
2.2.8.2	Estrategias de orientación (DO) .....	51
2.2.8.3	Estrategias defensivas (FA).....	51
2.2.8.4	Estrategias de supervivencia (DA) .....	51
2.2.9	Ventaja competitiva .....	51
2.2.9.1	Concepto de recurso .....	52
2.2.9.2	Concepto de capacidad.....	52
2.2.9.3	Cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso .....	52
2.2.10	Tipos de ventaja competitiva .....	53
2.2.10.1	Liderazgo en costos.....	54
2.2.10.2	Diferenciación .....	54
2.2.10.3	Especialización o enfoque.....	54
2.2.11	Concepto de estrategia .....	54
2.2.12	Estrategias competitivas genéricas .....	54
2.2.12.1	Estrategia de costos bajos generales.....	55
2.2.12.2	Estrategia de diferenciación ampliada .....	56
2.2.12.3	Estrategia de bajos costos dirigidos .....	56
2.2.12.4	Estrategia de diferenciación dirigida .....	56
2.2.12.5	Estrategia de mejores costos.....	56
2.2.13	Indicadores de gestión.....	56
CAPITULO III .....		59

<b>MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>59</b>
<b>3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>61</b>
<b>3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO.....</b>	<b>62</b>
3.4.1 Población .....	62
3.4.2 Tipo de muestra.....	62
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión .....	63
3.4.3.1 Criterios de inclusión .....	63
3.4.3.2 Criterios de exclusión .....	64
3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes .....	64
<b>3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>65</b>
3.5.1 Observación.....	66
3.5.2 Entrevista .....	66
3.5.3 Encuesta .....	67
<b>3.6 VARIABLES (estudio cuantitativo) o CATEGORÍAS (estudio cualitativo) .....</b>	<b>69</b>
<b>3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>74</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1 GENERALIDADES.....</b>	<b>75</b>
4.1.1 Objetivo N° 1. ....	75
4.1.3 Objetivo N° 2 .....	98
4.1.4 Objetivo N° 3 .....	101
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>110</b>
<b>DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN .....</b>	<b>110</b>
<b>DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>110</b>
<b>5.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>111</b>
5.1.1 Objetivo N° 1. ....	111
5.1.2 Objetivo N° 2 .....	116
5.1.3 Objetivo N° 3 .....	117
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>120</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>120</b>
<b>6.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>121</b>

<b>6.2</b>	<b>OBJETIVO N° 1.....</b>	<b>121</b>
6.2.1	Conclusiones .....	121
6.2.2	Recomendaciones .....	125
<b>6.3</b>	<b>OBJETIVO N° 2.....</b>	<b>129</b>
6.3.1	Conclusiones .....	129
6.3.2	Recomendaciones .....	130
<b>6.4</b>	<b>OBJETIVO N° 3.....</b>	<b>130</b>
6.4.1	Conclusiones .....	130
6.4.2	Recomendaciones .....	135
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>139</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>144</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Proceso Administrativo .....	39
Figura N° 2. Cadena de Valor .....	45
Figura N° 3. Matriz FODA. ....	50
Figura N° 4. Estrategias Genéricas.....	55
Figura N° 5. Edad .....	101
Figura N° 6. Categoría de cliente .....	102
Figura N° 7. Frecuencia realiza compra de producto. ....	103
Figura N° 8. Medio por el que observa publicidad.....	103
Figura N° 9. Calificación de la calidad de los productos.....	104
Figura N° 10. Calificación de los precios.....	104
Figura N° 11. Calificación del plazo de entrega de los productos.....	105
Figura N° 12. Percepción de la variedad de productos. ....	106
Figura N° 13. Producto que más adquieren. ....	106
Figura N° 14. Calificación del servicio al cliente.....	107
Figura N° 15. Calificación de la imagen / reputación de la empresa.....	108
Figura N° 16. Evaluación de la durabilidad de los productos.....	108
Figura N° 17. Aspecto que considera más importante para realizar la compra. ....	109

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Edwin Esteban Gutiérrez Varela, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1154-0436 egresado de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido 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 Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN PARA DETERMINAR UNA VENTAJA COMPETITIVA CON EL FIN DE UTILIZARSE EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA DULCE GUSTITO, EN TIBÁS EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2020, 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 siete días del mes de octubre del año dos mil veinte.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1154-0436

# CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

## CARTA DEL TUTOR

San José, 07 de octubre de 2020

**Destinatario**  
**Carrera**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante Edwin Gutiérrez Varela, cédula de identidad número 1-1154-0436, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN PARA DETERMINAR UNA VENTAJA COMPETITIVA CON EL FIN DE UTILIZARSE EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA DULCE GUSTITO, EN TIBÁS EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2020**

, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de *Licenciatura en la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Gerencia*

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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	10
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		90

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

Atentamente,

SEIR FRANCISCO  
 CHACON ACHI (FIRMA)

Firmado digitalmente por SEIR  
 FRANCISCO CHACON ACHI (FIRMA)  
 Fecha: 2020.10.07 21:18:47 -06'00'

**Nombre Seir Chacón Achí**  
**Cédula identidad N 1-0848-0930**  
**Carné Colegio Profesional N 38245**

# CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

## CARTA DE LECTOR

San José, 04 de noviembre del 2020

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Carrera de Administración

Estimado señor

El estudiante EDWIN GUTIÉRREZ VARELA, cédula de identidad 1-1154-0436, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "FACTORES INTERNOS QUE INFLUYEN PARA DETERMINAR UNA VENTAJA COMPETITIVA CON EL FIN DE UTILIZARSE EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA DULCE GUSTITO, EN TIBÁS EN EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2020", el cual ha elaborado para obtener su grado de licenciatura.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al 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. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

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

Atte.

**ALEXANDER  
CORDERO  
CESPEDES  
(FIRMA)**

Firmado digitalmente  
por ALEXANDER  
CORDERO CESPEDES  
(FIRMA)  
Fecha: 2020.11.04  
10:43:26 -06'00'

**MBA. Alexander Cordero Céspedes, lic.  
Cédula 1-732-096  
Carné 5813**

# CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

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

San José, 04 de noviembre del 2020

Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Edwin Esteban Gutiérrez Varela con número de identificación 1-1154-0436 autor (a) del trabajo de graduación titulado Factores internos que influyen para determinar una ventaja competitiva con el fin de utilizarse en la estrategia competitiva de la empresa Dulce Gustito, en Tibás en el segundo semestre del año 2020 presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas énfasis en Gerencia;  / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,

  
1-1154-0436  
Firma y Documento de Identidad

## DEDICATORIA

Deseo dedicar este trabajo de investigación a mi madre, Ana Rita Varela Martínez, quién ha sido la persona que ha estado junto a mi desde que inicie este camino de estudiar una carrera profesional, siempre brindando me su apoyo y soportando mis momentos de frustración, enojos, pero también de alegrías y gozo. Este gran paso en mi vida te lo dedico a ti madre.

También me lo dedico a mí mismo, como recordatorio de que nada en la vida es imposible, todo lleva su tiempo y es alcanzado si se tiene perseverancia y constancia, aunque las adversidades aparezcan a lo largo del trayecto, siempre es posible llegar a la cumbre de la montaña que uno desea alcanzar.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a la señora Catalina Gómez Varela, por permitirme llevar a cabo mi trabajo de investigación en su empresa, por permitirme observar todos sus procedimientos y darme acceso a toda la información requerida para realizar la investigación. Así mismo deseo agradecer a las dos colaboradoras de la empresa por la colaboración que me brindaron para recopilar la información.

También y no menos importante a mi tutor, quien con su paciencia, orientación, apoyo, experiencia y conocimiento, me guío en el desarrollo de este trabajo de investigación hasta el final, muchas gracias profesor.

## RESUMEN

Este trabajo de investigación se realiza en la empresa Dulce Gustito, la cual es una pequeña empresa que nace del deseo y necesidad de emprender de su dueña, la señora Catalina Gómez Varela, la empresa cuenta con 5 años de dedicarse a la creación y venta de repostería artesanal. El objetivo del trabajo de investigación se basa en, analizar las actividades de la cadena de valor para identificar una ventaja competitiva y proponer una estrategia genérica competitiva. Para alcanzar este objetivo, el trabajo de investigación se lleva a cabo desde un enfoque mixto, combinando los enfoques cualitativos y cuantitativos, para así obtener una recopilación más robusta de la información que permitiera realizar un análisis más profundo y detallado, esta recopilación se llevó a cabo por medio de las técnicas cualitativas de observación a los eslabones de la cadena de valor y entrevista a la dueña de la empresa como a las 2 colaboradoras, así mismo con la técnica cuantitativa de la encuesta aplicada a los 10 clientes frecuentes de la empresa. Este análisis permitió concluir que la empresa Dulce Gustito presenta carencias en algunos aspectos de los eslabones de la cadena de valor, también permitió identificar cual es el la ventaja competitiva que posee la empresa así como la estrategia genérica para que la desarrollen y le saquen mayor provecho comercial. Así mismo se proponen diferentes mecanismos e indicadores para que la empresa mejore su eficiencia, eficacia y efectividad.

Palabras clave: Cadena de valor, repostería artesanal, ventaja competitiva, estrategia genérica, indicadores

## **ABSTRACT**

This research work is carried out in the company Dulce Gustito, which is a small company that was born from the desire and need to undertake of its owner, Mrs. Catalina Gómez Varela, the company has 5 years of dedicating itself to the creation and sale of artisan pastry. The objective of the research work is based on analyzing the activities of the value chain to identify a competitive advantage and propose a competitive generic strategy. To achieve this objective, the research work is carried out from a mixed approach, combining qualitative and quantitative approaches, in order to obtain a more robust compilation of information that would allow a more in-depth and detailed analysis, this compilation was carried out through the qualitative techniques of observation of the links in the value chain and interviews with the owner of the company and the 2 collaborators, likewise with the quantitative technique of the survey applied to the 10 frequent customers of the company. This analysis allowed to conclude that the Dulce Gustito company presents deficiencies in some aspects of the links of the value chain, it also allowed to identify which is the competitive advantage that the company has as well as the generic strategy so that they develop it and take greater advantage of it commercial. Likewise, different mechanisms and indicators are proposed for the company to improve its efficiency, effectiveness and effectiveness.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales**

Morillo, M., Marysela, C., Márquez, G. y Albert, M. (enero-junio, 2014). *Análisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida, Venezuela*. Agroalimentaria.

Para este trabajo de investigación los autores se basaron en el objetivo de analizar la cadena de valor para visualizar como era la toma de decisiones de las empresas productoras del sector de alimentos y bebidas, ubicados en el estado de Mérida, Venezuela, específicamente en los municipios de Libertador y Campo Elías. Con lo cual poder identificar, definir e implementar estrategias de diferenciación y control de costos, para que las empresas relacionadas con este sector productivo, logaran un mayor nivel de acción y de participación en su mercado, aportando un mejor grado de beneficio a la sociedad de estos municipios dada la importancia del tipo de productos que fabrican.

Los investigadores llevaron a cabo la recopilación de los datos mediante la definición de un muestreo probabilístico no estratificado de la población, debido a que no pudieron dividir la población en grupos con características homogéneas o heterogéneas entre ellas. Por lo que la muestra de la población la determinaron en 12 empresas por medio de un muestreo aleatorio sin reposición. De las cuales en el momento de recopilar los datos de información solo lograron contactar a 10 de las empresas, por lo que la tasa de recopilación de datos fue del 83.3%, la que consideraron apropiada para proseguir con el desarrollo de la investigación.

Como técnica de recopilación de datos primarios aplicaron la entrevista, por medio de un cuestionario estructurado. Como fuente secundaria de recopilación de datos utilizaron informes de investigaciones publicadas en revistas científicas. Posterior a la recopilación de todos los datos de información y después de hacer el análisis de los mismos los autores de la investigación pudieron definir que el 100% de las empresas estudiadas se apoyan en proveedores nacionales o extranjeros pues carecen de disponibilidad técnica para elaborar ellos mismos todos sus insumos, por lo que genera que tengan alianzas de diferentes índoles con sus proveedores, desde el punto de vista de fabricación hasta el de publicidad o distribución final al consumidor.

Desde el punto de vista del análisis de la cadena de valor, como generadora de estrategias de diferenciación, un 60% de las empresas destacaron la invención de formas más eficientes, atractivas y difíciles de imitar para realizar las actividades, un 20% comparan sus actividades con la competencia, entre algunos resultados en este aspecto. Dentro del rubro de reducción de costos, un 80% de las empresas establecieron que el control de los mismos es el primer eslabón que definen, seguido por la detección de actividades que no generan valor alguno con un 70% de las empresas, entre los dos principales aspectos en este punto.

A una de las conclusiones que llegaron los investigadores fue, que las estrategias de diferenciación son a corto plazo y de fácil replica por parte de la competencia. Otra de las conclusiones a las que llegaron es que las estrategias tanto de diferenciación como de costos son reflejo más que todo a la combinación de creatividad e innovación con tal de mantener la rentabilidad. Dentro de las recomendaciones les sugieren a las empresas que continúen con la creación y fortalecimiento de los acuerdos con

proveedores y distribuidores, para que mantengan una optimización y coordinación adecuada, que les genere mejores réditos en el futuro.

Chavarría, D. (2017). *La ventaja competitiva y su impacto en las actividades económicas de la empresa Ruah en el tercer cuatrimestre de 2016*. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Se basó en desarrollar como objetivo general, el establecer una metodología de indicadores que le permitiera identificar la ventaja competitiva y su modelo de durabilidad en el corto plazo en la empresa Ruah, dado que esta empresa desconocía cual podría ser la ventaja competitiva que les ayudaría a diferenciarse de su competencia en el mercado de las editoriales en Costa Rica, esto debido a que la empresa era manejada desde sus inicios muy artesanalmente. Esta empresa se dedica a la venta al por mayor, a empresas o entidades religiosas.

Chavarría, D. (2017) establece como la finalidad de su investigación que: “esta investigación pretende determinar el impacto que tiene la ventaja competitiva en la empresa Ruah y a su vez generar un modelo de sostenibilidad para esta” (p. 44). Para esto generó toda su investigación bajo un enfoque cuantitativo, aplicando una entrevista a los socios de la empresa y una encuesta por medio de un cuestionario a la totalidad de clientes de la empresa, los cuales conformaban un grupo de 25.

Entre algunos de los resultados que obtuvo de la recopilación de información y su posterior análisis, el autor de la investigación detectó que un 64% de los encuestados indicó que los productos que la empresa Ruah les ofrece los pueden adquirir en la competencia y solo un 36% indicó que no los pueden conseguir. Por lo que pudo

determinar que los productos en su gran mayoría no son exclusivos lo que no es una ventaja que permita diferenciarse. Otro dato que pudo obtener el investigador y que es relevante, es que el 100% de los encuestados determino que la empresa cuenta con el personal capacitado para resolver o responder eficazmente a las consultas que los clientes tengan sobre los productos. Así mismo también los encuestados al consultarles sobre la percepción los precios que la empresa les ofrece, un 76% les indico que la percepción era de precios bajos, un 20% que los precios eran medios y solo un 4% que los precios eran altos, todo esto con relación a las empresas competidoras.

Chavarría, D. (2017) dentro de las conclusiones a las que llego con su investigación después de realizar todo el análisis de las respuestas de los cuestionarios y entrevistas, son que: en cuanto a la parte de innovación la empresa constantemente se encuentra en la búsqueda de mejorar las opciones de productos que le ofrecen a sus clientes. Así también que la calidad de los productos que ofrece la empresa Ruah, son satisfactorios para sus clientes, lo que se refleja en la frecuencia de compra que hacen algunos clientes una vez al mes y los que compran entre 2 y 4 veces seguidas al mes.

En el rubro de recomendaciones el autor de la investigación les recomienda a los socios de la empresa que fortalezcan su esfuerzo por satisfacer a los clientes que se encuentran entre un rango de edad de 46 a 55 años dado que son los que más les compran, pero sin descuidar a los de clientes de edades entre los 35 a 45 años que son los segundos en este aspecto.

Chavarría, D. (2017) por otra parte recomienda también mantener la inversión en la capacitación del personal de la empresa, dado que logro determinar que la ventaja competitiva va en función del servicio al cliente.

Velasco, T. (2017). *La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua* (2017). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

Como objetivo principal de este estudio investigativo la autora se enfocó en desarrollar estrategias de cadena de valor como herramienta de gestión empresarial que contribuyeran a la generación de ventaja competitiva en el sector de consumo masivo, para lograr concretar este objetivo al finalizar el estudio la autora implemento el uso de un enfoque de investigación mixto, donde por medio de la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas recopiló y analizo la mayor cantidad de datos informativos para desarrollar sus recomendaciones y conclusiones. Estos datos informativos los obtuvo de 17 empresas que se dedican a la distribución de productos masivos del cantón de Ambato, constituyendo así la población de estudio, debido a que no hizo muestreo alguno si no que trabajo con toda la población.

Para esta investigación la autora implemento la técnica de recolección de datos por medio de una encuesta, aplicada mediante un cuestionario a cada uno de los gerentes o propietarios de las 17 empresas definidas.

Velasco, T. (2017) después de aplicar la encuesta a los empresarios o gerentes y después del análisis de los datos identifico varios resultados, tales como: que un 45% de los encuestados indicaron que adquieren productos por la calidad, seguido por un

39% que lo hace por el precio y solo un 12% lo hace por la flexibilidad de pago que dan los proveedores. Otro dato importante que obtuvo la autora es que el 59% de los encuestados informaron que utilizan el método de control de inventarios Primero en entrar primero en salir (PEPS) y un 41% utilizan el método de Promedio ponderado (PP).

Con respecto al rubro de servicio de la cadena de valor, el análisis de los datos le indicó a la investigadora que un 54% de los encuestados recurren al estudio de mercado para conocer sobre las necesidades de sus clientes, un 33% tienen una interacción directa con el cliente y un 13% lo hace por medio de llamadas telefónicas. En relación con estos y los demás resultados del análisis de la encuesta, la autora propuso entre otras recomendaciones que las empresas implementen para el almacenaje de los productos mejores técnicas utilizando elementos como pallets, estanterías y apilamientos con lo cual las empresas tengan una mejor distribución y ordenamiento de la mercaderías. Así también que antes que la mercadería sea despachada de la empresa, sea revisada para verificar que cumpla con las especificaciones requeridas por el cliente, para evitar inconvenientes.

López, E. (2018). *Propuesta de un sistema de indicadores para analizar la gestión de los recursos internos y mejora de la cadena de valor de la empresa "El mercado siempre verde" en la zona de mercedes norte de Heredia en el tercer cuatrimestre del 2018*. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Para el desarrollo de esta tesis de investigación el autor planteo el objetivo de recomendar indicadores para mejorar la gestión de recursos internos y de cadena de

valor, de la empresa Mercado Siempre Verde. Su finalidad fue aplicativa ya que tenía como propósito establecer un sistema de indicadores que analizara lo establecido en el objetivo general.

La obtención de la información de la investigación la consiguió por parte de un grupo de cuatro empleados y directivos, que conforman la totalidad del personal de la empresa. Esto dado que el enfoque de la investigación fue del tipo cualitativo e implemento el uso de entrevista como técnica de recolección de los datos, por medio de la aplicación de una entrevista como instrumento.

López, E. (2018) después de analizar los datos, logro establecer que la empresa posee una estrategia de compras al momento de negociar con los proveedores, también pudo identificar que la empresa posee en buen estado la gestión del stock de sus productos, otro resultado fue que un 50% de los encuestados si creen tener una buena técnica de ventas y el otro 50% no lo cree así, entre algunas de los resultados obtenidos de las 53 preguntas que contenía el cuestionario aplicado.

Algunas de las conclusiones y recomendaciones que brindo la autora del trabajo son: que la empresa no conoce muy bien lo que significa el benchmarking, el cual brinda ayuda a controlar, medir y comparar la competencia, también posee falencias en el conocimiento del método PEPS o UEPS para controlar y tener una buena gestión de los inventarios, además de que no tienen una buena evaluación del registro de sus proveedores.

Chávez, J.C. (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca*. Instituto Tecnológico de Oaxaca, México.

Con este trabajo de investigación el autor busco la manera de demostrar como la cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad se encontraban relacionadas entre sí en la producción de café orgánico en el sector del municipio de Tanetze de Zaragoza en Oaxaca, México. Para esto baso su investigación en el supuesto de que la cadena de valor y cada una de las actividades primarias y de apoyo, repercutían directamente en la competitividad, siempre y cuando la cadena de valor estuviera basada en una estrategia genérica.

Chávez, J.C realizo su investigación en un enfoque cuantitativo con un enlace descriptivo-correlacional, esto porque describió los componentes del sistema de valor de la producción del café y correlacional dado que encuentra las relaciones entre las variables: cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad. Para llevar a cabo este análisis, el autor de la investigación recurrió a recopilar todos los datos necesarios para el análisis por medio de la técnica de entrevista, implementando un cuestionario a los 25 productores que constituían la organización Yeni Navan Local de San Juan Tanetze.

Después de realizar todo el análisis de los datos, el investigador concluyo que uno de los principales problemas que presentaba la organización se daba en el proceso productivo, dado que la tecnificación del campo, la poca maquinaria y equipo por ser de alto costo les impedía escalar en la cadena. También que en lo que respecta a la

mercadotecnia y comercialización eran puntos críticos que las empresas debían buscar una solución, que les permitan mejorar y ser más competitivos.

López, W. (2019). *La cadena de valor y la ventaja competitiva en la fábrica de hielo Fhisachi S.A., cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2018*. Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador.

López, W busco con su investigación diagnosticar aquellas actividades de valor y oportunidades de mejora de la ventaja competitiva que poseía la empresa fabricante de hielo en ese momento. Por lo que estableció como objetivo general analizar la cadena de valor mediante la evaluación de las actividades primarias y de apoyo para la mejora en la ventaja competitiva en la fábrica de hielo Fhisachi S.A. del cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena en Ecuador. Para esto la investigación tuvo un enfoque mixto, fue analizada tanto desde el punto de vista cualitativo, como cuantitativo.

Como uno de los resultados obtenidos del análisis de los datos, el autor de la investigación concluyo que la empresa poseía una cadena de valor empírica, la cual era desconocida por los colaboradores de la misma, por lo que propone mejorar la ventaja competitiva, aplicando una estrategia de diferenciación basándose en la gestión del recurso humano y servicio al cliente.

Para poder llegar a ese resultado utilizo el uso de dos técnicas para recopilar la información, la cual fue la entrevista que aplico a 11 trabajadores de la fábrica y una encuesta a los clientes frecuentes definidos según la base de datos que proporciono

la empresa. En total la población que se utilizó para el estudio ascendió a 66 personas entre personal de la fábrica y clientes frecuentes.

Gálvez, K. y Tapia, J. (2018). *Análisis de la cadena de valor de trucha arcoíris en la asociación Arcoirís en el distrito de Bambamarca para la exportación de trucha enlatada a la ciudad de California- E.E.U.U, 2018-*. Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.

Las autoras de esta tesis ejecutaron el análisis de la cadena de valor de la Asociación Arcoirís, para lograr identificar puntos de mejora que les permitiera a los agremiados en esa agrupación mejorar los procesos productivos y de comercialización que les permitiera ingresar a competir en el mercado estadounidense, propiamente en el estado de California.

Gálvez, K. y Tapia, J orientaron su investigación en analizar la cadena de valor de la producción de trucha arcoíris en la asociación “Arcoirís” del Distrito de Bambamarca que permita la exportación de trucha enlatada a la ciudad de California, Estados Unidos, 2018. Para llevar a cabo este análisis implementaron una metodología investigativa bajo el método inductivo, la investigación como tal fue descriptiva ya que observaron, describieron y recolectaron datos sin interferir en los diversos procesos de la asociación, la población que utilizaron para el estudio fue la de los 32 productores de trucha de la agrupación Arcoirís, por lo que no hubo una muestra de la población dado que para la recolección de los datos implementaron una encuesta a los 32 productores, por medio de un cuestionario. Asimismo aplicaron la técnica de observación para describir la cadena de valor que presentaba la Asociación Arcoirís.

Esta metodología de investigación le dio como resultados a las autoras del estudio, que un 57% de los productores encuestados rondan una edad promedio entre 36 a 42 años, un 29% edades entre 42 años a más y un 14% de 26 años a más. También con respecto al nivel educativo, un 57% poseen estudios de secundaria y el restante 43% solo realizaron estudios hasta primaria.

Dentro de los hallazgos más relevantes del estudio, las autoras determinaron que la asociación no cuenta con instalaciones adecuadas o ambientadas para desarrollar esa actividad, también carecen de tecnología moderna que les permita tener mejores procesos productivos.

Gálvez, K. y Tapia, J concluyeron que los productores de la asociación, no completan todas las actividades que comprenden la cadena de valor de la producción de la trucha, dado que no contemplan que cada uno de los procesos de las actividades primarias y de apoyo, permiten que se logre un producto de mayor calidad para exportar.

Aguinaga, José. y Villegas, Karen. (2018). *Cadena de valor y el incremento del nivel de ventas en la empresa de Cerámicos Lambayeque SAC, Chiclayo 2013*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.

Los realizadores del trabajo de investigación desarrollaron su investigación basando su objetivo principal en proponer el modelo de cadena de valor para incrementar el nivel de ventas en la empresa de Cerámicos Lambayeque SAC, ubicada en la ciudad de Chiclayo en Perú. Para tal gestión su investigación se realizó bajo un modelo

investigativo de tipo descriptivo-correlacional, tomaron una muestra representativa de 92 trabajadores de la empresa, tomada de los 120 trabajadores de la empresa.

Aguinaga, José. y Villegas, Karen. (2018) le aplicaron una encuesta de 12 preguntas y entrevista como métodos o técnicas para recopilar los datos de información para su análisis, además de la observación de los procesos. Estos instrumentos dieron como parte de su recopilación y análisis resultados tales como: que un 61% de los encuestados piensa que los materiales utilizados por la empresa son muy buenos, un 25% de los encuestados indicaron que les parecían malos, un 12% son buenos y solo un 2% que eran regulares.

También como parte de los resultados obtenidos del análisis de los datos los autores de la investigación pudieron detectar que 57% de los encuestados, percibió que la empresa si da una buena asesoría a los clientes posterior a realizada la venta, pero un 43% indicaron todo lo contrario. En base a todos los resultados obtenidos del análisis de los datos recopilados, los autores del trabajo de investigación determinaron algunas conclusiones o recomendaciones entre las que se pueden citar: que la empresa si cuenta con un modelo de gestión de procesos, pero que no le otorgan ningún valor adicional al producto final, lo que no propicia que los mismos se diferencien de los de la competencia.

También que el proceso logístico de la empresa genera retrasos (tiempo), lo que genera pérdidas en recursos físicos y económicos. Así mismo le recomiendan a la empresa diseñar un nuevo proceso logístico (distribución física) para que logren disminuir perdidas relacionadas con este aspecto.

## **Background**

De Medeiros, J. (2010). *Análise da cadeia de valores como instrumento de vantagem competitiva: um estudo na indústria salineira do Rio Grande do Norte*. Universidade de Brasília, Natal, Brasil.

De Medeiros, J. (2010) Busco como objetivo de sua pesquisa, identificar oportunidades de vantagens competitivas que poderiam ser obtidas a partir da gestão da cadeia de valor da indústria do sal do Estado do Rio Grande do Norte no Brasil. Para atingir esse objetivo, a pesquisa foi realizada sob abordagem descritiva e qualitativa, por meio da aplicação de questionários a 16 empresas do setor filiadas ao sindicato de duas centrais e refinarias de sal – SIMORSAL e às 17 empresas filiadas ao sindicato da indústria e extração de sal – SIESAL, ambas do estado do Rio Grande do Norte. , seus fornecedores e clientes.

De Medeiros, J. (2010) o que fiz pela primeira vez foi mapear a cadeia de valor do setor para investigar, o que permitiu identificar as relações comerciais que essas empresas tinham com seus respectivos fornecedores, a fim de identificar os elementos que poderiam ser otimizados a partir da cadeia de valor. Uma vez feita essa parte e a cadeia de valor analisada, o autor do trabalho de pesquisa, obteve os resultados de seu objetivo, tais como: Os resultados obtidos pelo autor do trabalho de pesquisa mostram que a cadeia de valor começa com as atividades de produção e extração, seguidas de atividades de transporte e transformação. Também entre os principais insumos utilizados, ele pode citar que destacam-se: combustíveis e energia, para atividades de produção e extração; combustíveis, para a atividade de transporte;

energia e aditivos, para atividade de moagem; energia, combustíveis industriais e aditivos, para atividade de refino. Quanto aos principais consumidores, foram identificados como sendo divididos em: indústria alimentícia, frigoríficos, clientes diretos, indústria química e têxtil. Também descobriu que existem alianças comerciais para alguns fornecedores e clientes. Em relação às vantagens competitivas, identificou-se que poderia ser obtida a ênfase colocada nas partes envolvidas nas limitações das relações comerciais entre os elos da cadeia

De Carvalho, A. (2009). *Proposta de abordagem metodológica para avaliação de desempenho na cadeia de valores aplicado em uma empresa de médio porte*. Universidade Estadual Paulista, Bauru, Brasil.

De Carvalho, A. (2009) estabeleceu como seu objetivo geral de pesquisa, desenvolver uma abordagem metodológica para o desempenho da cadeia de valor de uma empresa, com o objetivo de auxiliar o gestor de uma empresa na gestão de sua organização.

De Carvalho, A. (2009) realizou sob a abordagem da pesquisa ativa o desenvolvimento dela, utilizando uma abordagem qualitativa para a coleta de dados. Além da observação não interferindo, para determinar o gerenciamento da cadeia de valor. Para coletar os dados para análise, o job writer utiliza um questionário não estruturado aos funcionários da empresa, com perguntas abertas e não estruturadas.

O autor do artigo de pesquisa, ao coletar dados através da revisão de bibliografias e literatura, que uma vez implementada a estratégia teve que ser monitorado para controlar sua eficiência e eficácia. Outra recomendação sugere ser um sistema de

medição de desempenho vinculado à estratégia relacionado aos indicadores de desempenho.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

En el desarrollo de este trabajo de investigación se trabajará con 3 personas, las cuales son mujeres, de edades entre 38 a 45 años de edad, de nacionalidad costarricense incluyendo a la dueña Catalina Gómez Varela, de 43 años de edad, de nacionalidad costarricense. Y también se recurrirá a los 10 clientes más frecuentes que posee la empresa. Todas estas figuras serán los que aportaran información, opiniones y detalles trascendentales para el proceso de la investigación, este trabajo se realizó durante el primer semestre del 2020, en la provincia de San José, cantón de Tibás, distrito de Llorente.

### **1.1.3 Justificación del problema**

Esta investigación nace como una opción para encontrar una ventaja competitiva, que permita a la empresa Dulce Gustito, por medio de una estrategia genérica competir y a la vez diferenciarse en el mercado de la repostería artesanal. Con la finalidad de apoyar a la señora Catalina Gómez Varela, en su gestión como una mujer emprendedora y dueña de la empresa, la cual cuenta con 5 años de estar en funcionamiento en el mercado de la repostería artesanal. Y quien por medio de su gusto, conocimiento y capacitación en el campo de la gastronomía especialmente en el área de la repostería, tuvo una idea sobre su negocio, el cual no ha logrado alcanzar los niveles de ventas esperados.

Mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en la universidad, se realizará un análisis a las actividades de la cadena de valor, para comprender la gestión que hasta el momento se ha desarrollado de la misma, dado que la dueña Catalina Gómez Varela no cuenta con un conocimiento adecuado sobre la cadena de valor y como aprovechar la gestión de cada una sus actividades para identificar cuál de ellas puede generarle una ventaja competitiva, y así diseñar e implementar la estrategia más conveniente que permita dar una solución al problema planteado.

La empresa Dulce Gustito, por ser un negocio que nació del emprendimiento, ha sido manejado estratégicamente de forma rudimentaria y artesanal, por lo que su dueña nunca ha implementado un análisis de sus fortalezas y debilidades o de sus oportunidades y amenazas, no ha visualizado con mayor profundidad el aprovechamiento de una buena gestión de la cadena de valor en su empresa, ni el uso de métodos o herramientas que permitan potenciar su negocio dentro del mercado de la repostería artesanal, por lo que, con la ayuda de este trabajo de investigación se le brindará este conocimiento para identificar estrategias que permitan mejorar la situación actual en que se encuentra su negocio.

## **1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son los factores internos de una empresa, que determinan una ventaja competitiva para utilizarla en una estrategia competitiva como la empresa Dulce Gustito?

## **1.3 OBJETIVOS**

Marcan la ruta de la investigación, Hernández, Fernández, Baptista (2014) afirman que “Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”. (p. 37).

### **1.3.1 Objetivo general**

Pimienta (2018) establece “El objetivo general es el planteamiento central que debe llevar a solucionar el problema o tema de investigación. Debe describirse en términos de resultados, guiados por preguntas como: ¿qué se va hacer?, ¿por medio de qué o cómo se va hacer?, ¿para qué se va hacer?”. (p. 53).

Tomando como referencia la anterior definición se prosigue con la elaboración del objetivo general de la presente investigación:

Analizar las actividades de la cadena de valor para identificar una ventaja competitiva y proponer una estrategia genérica competitiva en la empresa Dulce Gustito, ubicada en San Juan de Tibás, para el segundo semestre del 2020.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Bernal (2016) afirma que: “se desprenden del general y deben formularse de forma que estén orientados al logro del objetivo general, es decir, que cada objetivo específico esté diseñado para lograr un aspecto de aquel; además, todos en su conjunto la totalidad del objetivo general”. (p. 128).

Para este trabajo de investigación se definieron los siguientes:

- Examinar las actividades de los diferentes eslabones de la cadena de valor con el fin de determinar cuáles recursos o capacidades podrían ser una ventaja competitiva para la empresa Dulce Gustito.
- . • Constatar por medio de la herramienta de las 4 pruebas del valor competitivo de un recurso si las capacidades o recursos enumerados en la cadena de valor, podrían ser una ventaja competitiva con el fin de aplicar una estrategia competitiva correctamente.
- Relacionar indicadores de gestión de la cadena de valor con la estrategia competitiva, ventaja competitiva e impulsores correspondientes con el fin de controlar y dar seguimiento en el desarrollo de la estrategia.

**CAPITULO II**

**MARCO TEÓRICO**

## 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

En Costa Rica una de las industrias generadoras de divisas, es la industria alimentaria, la cual apoyada en las características geográficas, suelos de alta calidad para el aprovechamiento del cultivo de diferentes productos, con condiciones climáticas privilegiadas, han permitido que esta industria se vea fortalecida hasta llegar a representar el 6 % del producto interno bruto (40% del producto interno bruto industrial), ser generadora de 54 000 empleos directos, representar el 16% de las exportaciones del país, por medio de la participación de pequeñas y medianas empresas a lo largo y ancho del territorio nacional.

Según Procomer los principales productos costarricenses de exportación abarcan jugos y concentrados de frutas, carne, café, jaleas, mermeladas y conservas, tilapia, azúcar, atún procesado, salsas, condimentos y conservas, palmito, productos lácteos, panadería y repostería. Productos que antes de la crisis por COVID-19, ya cumplían con los estándares más altos de calidad y las más estrictas y rigurosas regulaciones internacionales; requisitos ineludibles para ingresar y mantenerse en un competitivo mercado global.

Dentro de esta industria de alimentos es donde la empresa Dulce Gustito desarrolla su actividad comercial, siempre con la consigna de seguir mejorando sus productos, su atención al cliente, su organización de empresa, y así brindar un mejor servicio de calidad a todos sus clientes actuales y potenciales.

Sus orígenes se dan a raíz de la necesidad que se le presenta a la dueña, la señora Catalina Gómez Varela, de salir adelante como mujer y madre soltera, poder generar

recursos que le permitan salir adelante por sus dos hijos y por ella misma, esto posterior al divorcio con su esposo.

Inicialmente comenzó a ofrecer queques y repostería, que preparaba en su propia cocina a sus amistades y familiares, los cuales en apoyo a su necesidad adquirirían sus productos poco a poco, con el pasar del tiempo algunos de sus amigos le pedían bocadillos, repostería y queques para sus actividades familiares. Por lo que decidió ampliar su conocimiento en el arte culinario y fue aprendiendo más recetas de forma empírica a través de libros de cocina, revistas o incluso recetas familiares.

Con el pasar del tiempo y al ver que sus creaciones culinarias tenían buena aceptación entre sus pocos clientes, toma la decisión de ampliar aún más sus conocimientos, por lo que participa en varios cursos logrando concluirlos con satisfacción, entre los que se pueden citar: Decoración de queques en D´ Cocina Cartago con Debora Acevedo, Manipulación de alimentos y Tecnología de alimentos en el Instituto Nacional de Aprendizaje, Pastelería Francesa con el Chef Giovanny Garro, entre otros. Que le han permitido ampliar y mejorar su cartera de productos en el área de repostería y queques.

A razón de lo cual decide incursionar con la creación de su empresa de repostería artesanal para brindarle un mejor servicio a sus clientes y a la vez le permita captar clientes potenciales que le generen más ingresos económicos que le ayuden a impulsar su presencia en este sector de la industria alimentaria de Costa Rica y así mismo un mejor futuro para sus hijos y ella.

## **2.2 CONTEXTO TEÓRICO**

Las variables de estudio que se desarrollan en el presente trabajo de investigación, para formar el marco teórico-conceptual son: la cadena de valor, ventaja competitiva, estrategia competitiva.

### **2.2.1 Gestión gerencial**

La gestión gerencial comprende todas las actividades que debe realizar un gerente, desde la planeación de la empresa; la determinación de sus objetivos y políticas internas y externas; la organización y dirección; la misión y visión de la compañía; las políticas de la empresa; la búsqueda y obtención de nuevos clientes, la tendencia del mercado; el medio macro económico; la forma de funcionamiento y de control de las operaciones de la compañía y la responsabilidad de los resultados financieros y de mercados. (Den, 2016, p. 54)

En la actualidad muchos negocios, empresas surgen y se desarrollan a partir de una idea vaga que tienen sus dueños o propietarios, los cuales en muchas ocasiones deciden emprender con su idea, sin tener alguna base formativa en el campo de estudio de la administración, por lo que en la mayoría de los casos desempeñan el papel de administradores y gerentes de una manera empírica. En el caso de la empresa o negocio Dulce Gustito, esta situación no es la excepción, la empresaria puso en marcha su idea de negocio sin ninguna preparación académica.

Jorge, S. (2011) brinda una diferenciación de estas dos figuras y explica lo siguiente:

Mientras que la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño interno de la empresa, de sus estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar sus recursos y sus procesos, la gerencia implica, además, la comprensión del entorno, la conceptualización de la función de la empresa en el mercado y la gestión para lograr resultados en el contexto en que opera o desea competir. (p. 3)

### **2.2.2 Administración**

El concepto de administración tiene una variedad indefinida de definiciones escritas por diferentes autores, para esta investigación se tomaron en consideración las siguientes:

La administración es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos organizacionales. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados a los públicos estratégicos de la organización. (Chavienato, 2019, p. 8)

Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. (Koontz, 2017, p. 5)

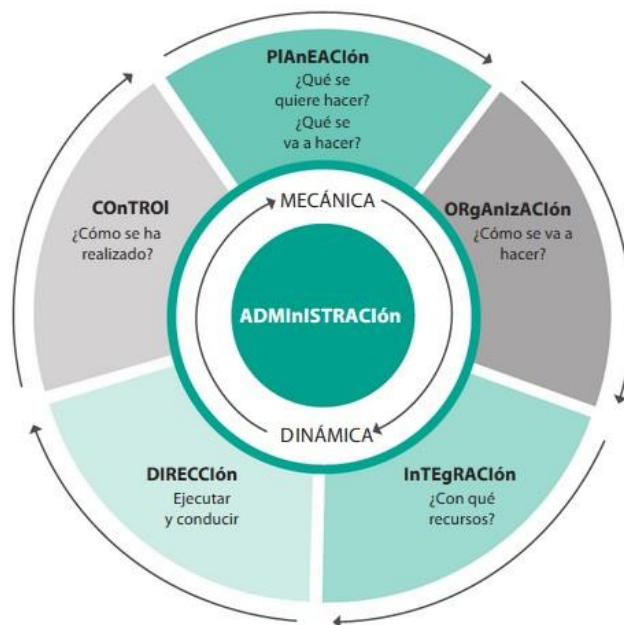
La administración es un proceso por medio del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos. (München, 2015, p. 4)

La administración implica planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos y de otro tipo para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de una entidad. (Jones, 2019, p. 22)

Como se ha mencionado anteriormente, Doña Catalina ha ejercido el cargo de administradora de su propio negocio sin ninguna formación al respecto, pero que no le ha impedido desarrollar su idea de negocio, pero que sin duda alguna ese faltante de conocimiento le ha impedido visualizar y tomar mejores decisiones y prácticas para potenciar aún más su negocio. Por lo cual se espera brindarle un apoyo y darle un poco más de conocimiento en el área, por medio de este trabajo de investigación para que su negocio se vea más robustecido en su eficacia y eficiencia.

### **2.2.3 Etapas del proceso administrativo.**

Luna González (2015) afirma “El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (p. 49).



*Figura N° 1. Proceso Administrativo. Fuente: Münch, L. (2015). Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. (Figura). Recuperado de <http://ebooks7-24.com/?il=3693>*

### **2.2.3.1 Planeación**

La planeación es el pilar principal de las etapas del proceso administrativo, dado que es la base para todas las demás etapas. Es la etapa que se encarga de definir los objetivos, las estrategias, los planes y actividades que la organización implementara como ruta de guía en el futuro para lograr las metas deseadas.

“La planeación consiste en el análisis del entorno, de los escenarios futuros y la determinación del rumbo de la organización, para definir las estrategias, con la finalidad de lograr los objetivos con una mayor probabilidad de éxito.” (Münch, 2015, p. 60).

### **2.2.3.2 Organización**

El propósito de la etapa de organización es lograr interrelacionar todos los recursos con que cuenta la empresa, recursos monetarios, físicos, talento humano, tecnológicos. Además de especificar los encargados de cada actividad, su grado de responsabilidad y asignar los recursos para así alcanzar las metas definidas en la planeación.

Sánchez Delgado (2015) la define como: “Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p. 98).

### **2.2.3.3 Dirección e integración**

Es la etapa donde se guía y estimula a los colaboradores, individual o grupalmente mediante la motivación y la comunicación para que desempeñen de la manera más eficiente sus actividades orientadas a los objetivos y metas de la organización.

Münch (2015) define dirección así: “La dirección es la ejecución del proceso administrativo mediante el ejercicio de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo” (p. 124).

Münch (2015) define integración así: “La integración es el proceso por medio del cual se eligen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones” (p. 125).

#### **2.2.3.4 Control**

En toda empresa la planeación debe ser monitoreada, controlada y evaluada para verificar que las acciones realizadas en base a las actividades planeadas se están ejecutando de la manera correcta e implementar las acciones correctivas necesarias.

Sánchez Delgado (2015) lo define como: “el proceso de vigilar que las actividades se están cumpliendo como fueron planificadas, corrigiendo cualquier desviación significativa” (p. 112).

#### **2.2.4 Planeación estratégica**

La planeación estratégica tomando en cuenta todas las áreas de la organización, traza la ruta a futuro de adonde se quiere que llegue la organización, en el corto, mediano y largo plazo.

La planeación estratégica concibe cómo decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de éstos, considerando la empresa como una entidad total, en un mediano y largo plazo. (Luna González, 2015, p. 91)

##### **2.2.4.1 Misión**

Arthur. (2015) “describe el propósito y el negocio actuales de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (p. 21).

La misión es la razón de ser de toda empresa, se enfoca en justificar la actividad que se realiza en el presente. Es dar a conocer el producto o servicio que se ofrece, el

mercado meta que se aspira, la necesidad que desea satisfacer y a su vez crear una identidad propia a la empresa.

La empresa Dulce Gustito posee la siguiente misión:

Garantizar a cada cliente la calidad de nuestra repostería y queques, donde nuestro servicio logre satisfacer las necesidades de nuestros clientes por medio de la excelencia en cada uno de nuestros productos.

#### **2.2.4.2 Visión**

La misión plantea la expectativa a futuro que se desea de la empresa, su función primordial es motivar a los colaboradores. Esta debe ser ambiciosa pero realista a la vez.

Arthur, A. (2015) “La visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el negocio, y brinda una panorámica de “hacia dónde vamos” basada en razones comerciales convincentes y sensatas” (P. 18).

La misión de la empresa Dulce Gustito es:

Buscar cada día ese sabor y detalle que permitan deleitar con satisfacción a cada uno de nuestros clientes por medio de la variedad e innovación en los productos que nos solicitan.

#### **2.2.4.3 Objetivos**

Arthur, A. (2015) “Los objetivos reflejan las aspiraciones de la administración para el desempeño de la empresa frente a las condiciones económicas y competitivas prevalecientes, y las capacidades internas de la empresa” (p. 24).

Los objetivos son las acciones precisas, definidas y medibles con las cuales, se busca concretar y alcanzar la misión y la visión de la empresa.

#### **2.2.4.4 Valores**

Los valores de la empresa son guías del comportamiento organizacional e individual, que reflejan las creencias, principios y cualidades que la empresa y sus colaboradores deben aplicar diariamente en sus acciones, conductas y toma de decisiones.

Arthur et al. (2018) los describe como: “Los valores explícitos de una organización son las creencias, rasgos y normas conductuales que se espera que los empleados exhiban al realizar el negocio de la organización y perseguir su visión estratégica” (p. 41).

Los valores son un detalle importante en toda empresa, pues son parte de la normativa que todo el personal de la empresa debe conocer y respetar, pues ellos apoyan la ruta por la cual la alta dirección desean que una empresa o negocio vaya dentro de la planeación estratégica pensada, la empresa Dulce Gustito tiene como valores los siguientes:

Responsabilidad: entregar a los clientes los productos justo a tiempo y en base a sus peticiones.

Honestidad: brindar un producto o servicio siempre cumpliendo los estándares y regulaciones establecidos por los entes que controlan la actividad comercial.

Calidad: trabajar y adquirir materias primas que permitan desarrollar un producto que brinde seguridad alimentaria y sanitaria a los clientes. Así como dar un servicio que sea agradable para el cliente.

Puntualidad: cumplir con los tiempos de entrega pactados entre el cliente y la empresa.

### **2.2.5 Cadena de valor**

Toda organización consta de un conjunto de actividades que se desempeñan durante el curso del diseño, producción, comercialización, entrega y postventa de su producto. Todas las funciones diversas que una organización realiza en su ámbito interno, se combinan para formar una cadena de valor – así se llama por el propósito subyacente de que las actividades que realiza una organización, en última instancia, sirven para crear valor para los compradores. (Arthur et al., 2018, p. 133).

La cadena de valor permite examinar cada una de las áreas estratégicas más relevantes de la compañía, en aras de localizar una ventaja competitiva que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores. Así mismo el analizar y comprender el funcionamiento de cada una de las actividades que conforman la cadena de valor le permite al empresario detallar con más fineza que aspectos le genera valor a su producto y que por el contrario no lo hace, permitiéndole definir estrategias para potenciar aquellos que sí lo hacen y desarrollar estrategias para mejorar las que no brindan ningún beneficio extra en el proceso de elaboración del producto final.

El análisis de la cadena de valor permite a la compañía saber cuáles partes de sus operaciones crean valor y cuáles no lo hacen. Es importante que la compañía conozca estas cuestiones porque solo podrá obtener rendimientos superiores al promedio si el valor que crea es mayor al costo que contrae por crearlo. (Hitt, M., Duane, R., E., R, 2015, p.118)

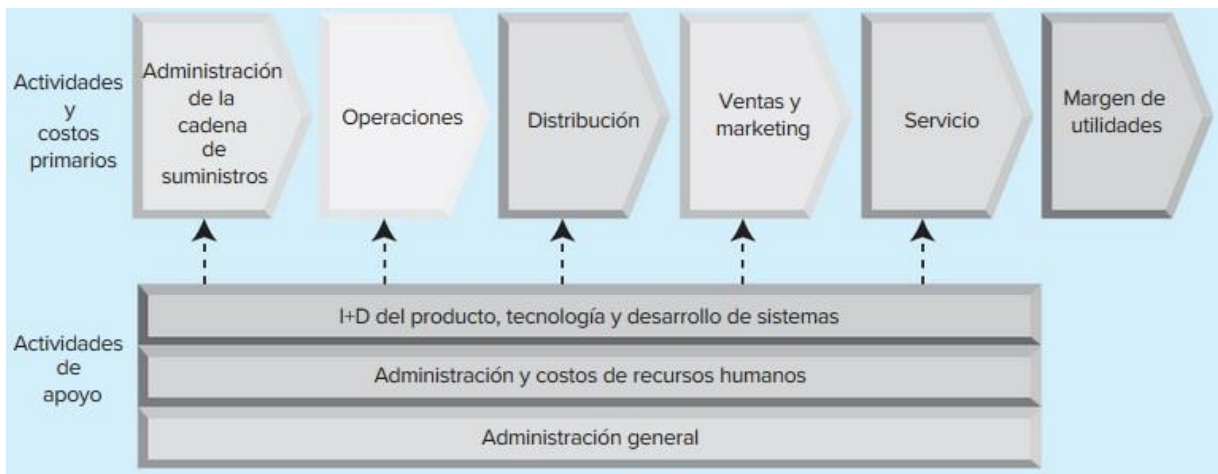


Figura N° 2. Cadena de Valor. Fuente: Arthur., A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., A., M., E., J. (2018). Administración estratégica. (Figura) Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=6250>

### 2.2.6 Actividades de la cadena de valor

En la elaboración o generación de un producto o servicio se ven interrelacionadas diferentes actividades que aportan un valor agregado al producto o servicio dentro de toda empresa, A estas actividades se les conoce como la cadena de valor. Tal como lo explica Hit *et al* (2015) al decir que: “son las actividades o las tareas que la compañía desempeña a efecto que desarrollen productos para, a continuación, vender, distribuir y brindar servicios para esos productos de modo que creen valor para los clientes” (p.

118). Estas actividades que generan ese valor al producto final se dividen en dos tipos: las actividades primarias y las actividades secundarias o de apoyo.

### **2.2.6.1 Actividades Primarias**

Estas actividades tienen plena interacción con el desarrollo del producto, desde el ingreso y almacenamiento de las materias primas para su elaboración, durante el proceso de producción, colocación en el mercado hasta la atención al cliente posterior a la venta del mismo. Arthur, A. *et al* (2018) explica las actividades primarias como:

**Administración de la cadena de suministros:** Actividades, costos y activos asociados con la compra de combustibles, energía, materias primas, partes y componentes, mercancías y artículos consumibles de los vendedores; recepción, almacenamiento y distribución de insumos de los proveedores, inspección y administración del inventario.

**Operaciones:** Actividades, costos y activos asociados con la compra de combustibles, energía, materias primas, partes y componentes, mercancías y artículos consumibles de los vendedores; recepción, almacenamiento y distribución de insumos de los proveedores, inspección y administración del inventario.

**Distribución:** Actividades, costos y activos asociados con la compra de combustibles, energía, materias primas, partes y componentes, mercancías y artículos consumibles de los vendedores; recepción, almacenamiento y distribución de insumos de los proveedores, inspección y administración del inventario.

**Ventas y marketing:** Actividades, costos y activos asociados con la compra de combustibles, energía, materias primas, partes y componentes, mercancías y artículos consumibles de los vendedores; recepción, almacenamiento y distribución de insumos de los proveedores, inspección y administración del inventario.

**Servicio:** Actividades, costos y activos asociados con la compra de combustibles, energía, materias primas, partes y componentes, mercancías y artículos consumibles de los vendedores; recepción, almacenamiento y distribución de insumos de los proveedores, inspección y administración del inventario. (p. 134)

#### **2.2.6.2 Actividades secundarias o de apoyo**

Las actividades de apoyo forman la base para que la empresa pueda ejecutar las actividades primarias en pleno, sin problemas ni interrupciones.

Luna González (2015) establece que “Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales” (p. 112).

Arthur, A. *et al* (2018) explica las actividades de apoyo como:

**Investigación y desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas:** Actividades, costos y activos asociados con la I+D del producto, de los procesos, de mejora del diseño de procesos, diseño del equipo, desarrollo del software para el equipo, sistemas de telecomunicaciones, diseño e

ingeniería auxiliados por computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de cómputo de apoyo.

**Administración de recursos humanos:** Actividades, costos y activos asociados con el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de todo tipo de personal, actividades de relaciones laborales, y desarrollo de habilidades basadas en el conocimiento y competencias centrales.

**Administración general:** Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, sistemas de administración de información, formación de alianzas estratégicas, colaboración con socios estratégicos y otras funciones de supervisión. (p. 134)

### 2.2.6.3 Margen de utilidad

Arthur, A. *et al.* (2018) establece que:

Es crucial rastrear el margen de utilidad junto con las actividades de creación de valor, porque a menos que una empresa tenga éxito en una entrega rentable de valor al consumidor (con un rendimiento suficiente sobre el capital invertido) no puede sobre-vivir por mucho tiempo. (p. 133 y 134)

### 2.2.7 Análisis matriz FODA

Toda empresa antes de definir e implementar su estrategia de competitividad, debe realizar un análisis de la situación de su organización, tanto de los factores internos

como de los factores externos. Para que logre potenciar sus fortalezas y pueda minimizar sus debilidades, así también aprovechar las oportunidades que el mercado le brinda y eliminar las amenazas que se le presenten. Y así establecer las mejores estrategias competitivas.

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

### **2.2.7.1 Análisis factores internos**

#### **2.2.7.1.1 Fortalezas:**

Son todas aquellas habilidades, capacidades, funciones, actividades que la organización es particularmente buena ejecutándolas, además de todos aquellos recursos controlados, que le permiten ser competitivo en el mercado.

#### **2.2.7.1.2 Debilidades**

Las debilidades son todas aquellas carencias con que cuenta la organización y que la hacen tener desventaja ante la competencia en el mercado.

### **2.2.7.2 Análisis factores externos**

#### **2.2.7.2.1 Oportunidades**

Son todos aquellos factores positivos que la empresa puede aprovechar para potenciar su posicionamiento en el mercado por medio de una nueva ventaja competitiva.

### 2.2.7.2.2 Amenazas

Las amenazas son factores negativos que pueden poner en peligro la competitividad de la organización, se deben a cambios tecnológicos, ingreso de nuevos productos por parte de la competencia, cambios en la legislación o normativas de un país, entre algunos.

### 2.2.8 Estrategias para la matriz FODA

Posterior a que se realiza el análisis de la matriz FODA, identificando los factores internos y externos que se deben aprovechar o minimizar. La organización debe establecer las estrategias que le permitan generar una verdadera ventaja competitiva que le permita distanciarse e diferenciarse de las demás empresas competidoras.

	Factores internos	Fortalezas internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades internas (D) Como las de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Factores externos			
<b>Oportunidades externas (O)</b> (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías		<b>Estrategia FO: maxi-maxi</b> Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>Estrategia DO: mini-maxi</b> Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades
<b>Amenazas externas (A)</b> Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades		<b>Estrategia FA: maxi-mini</b> Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas	<b>Estrategia DA: mini-mini</b> Como la reducción, liquidación o coconversión para minimizar las debilidades y amenazas

Figura N° 3. Matriz FODA. Koontz, H. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. (Figura). Recuperado de <http://ebooks7-24.com/?il=5199>

#### 2.2.8.1 Estrategias ofensivas (FO)

Se utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

### **2.2.8.2 Estrategias de orientación (DO)**

Buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

### **2.2.8.3 Estrategias defensivas (FA)**

Se aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

### **2.2.8.4 Estrategias de supervivencia (DA)**

Son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

## **2.2.9 Ventaja competitiva**

Los mercados se encuentran en constante cambio, esto debido a los gustos, tendencias, necesidades o deseos de los consumidores y de las mismas empresas que en el interactúan. Por tal razón las empresas deben establecer una ventaja competitiva que les permita desmarcarse de sus empresas rivales y que a la vez le permita incrementar sus utilidades. A., R., W., S. (2018) establecen que la ventaja competitiva: “es una fortaleza única en relación con los competidores, y que proporciona beneficios superiores, a menudo basada en la calidad, el tiempo, los costos o la innovación” (p.67).

Forest, F. (2017) indica también que: “Este término puede definirse como cualquier actividad que una empresa haga especialmente bien en comparación con sus rivales, o cualquier recurso que la empresa posea y que sus rivales deseen” (p. 8).

Arthur, A. *et al.* (2018) la define como: “La habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes con mayor eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecian más, o con mayor eficiencia, a un costo menor” (p. 10).

### **2.2.9.1 Concepto de recurso**

Robbins, S. (2018) indica que: “Son los activos financieros, físicos, humanos e intangibles que emplea la empresa para desarrollar, manufacturar y entregar productos a sus clientes” (p. 281).

### **2.2.9.2 Concepto de capacidad**

Robbins, S. (2018) establece que: “son las habilidades y aptitudes con que cuenta la organización para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios” (p. 282).

### **2.2.9.3 Cuatro pruebas del poder competitivo de un recurso**

El poder competitivo de un recurso, o capacidad, se mide según cuántas de las siguientes cuatro pruebas puede aprobar. Estas pruebas se les conocen como las pruebas VRIO de ventaja competitiva sostenible. VRIO se integra de las siglas de: Valioso, Raro, Inimitable, y que el valor puede ser capturado por la Organización. Las primeras dos pruebas determinan si un recurso o capacidad puede apoyar una ventaja competitiva. Las dos últimas determinan si la ventaja se puede sostener ante una competencia activa. (Arthur *et al.*, 2018, p. 121):

1. ¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso? Para serlo, un recurso o capacidad debe ser directamente importante para la estrategia de la organización, haciendo de la organización un competidor más efectivo, que

puede aprovechar las oportunidades de mercado y protegerse de las amenazas externas. A menos que un recurso contribuya a la eficacia de la estrategia de la organización, este no puede pasar la primera prueba.

2. ¿Es raro el recurso –es algo que los rivales no tienen? Los recursos y las capacidades que son comunes entre las empresas y son ampliamente disponibles, no pueden ser una fuente de ventaja competitiva.
3. ¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, inimitable? Si un recurso o capacidad es al mismo tiempo valioso y raro, será superior a recursos comparables de empresas rivales. Como tal, es una fuente de ventaja competitiva para la organización. Mientras más difícil y costoso sea imitarlo para los competidores, es más probable que pueda convertirse en una ventaja competitiva sostenible
4. ¿Puede ser capturado el valor del recurso por la organización? Incluso los recursos y las capacidades que son valiosos, raros y difíciles de copiar, no conferirán ningún valor si la organización no está configurada en una forma que capture su valor. La organización debe tener una estructura, sistemas de administración, procesos, políticas y cultura para poder capturar plenamente el potencial de sus recursos y capacidades. (Arthur *et al.*, 2018, p. 121)

#### **2.2.10 Tipos de ventaja competitiva**

Con la puesta en práctica de la ventaja competitiva en las empresas, lo que las organizaciones buscan es crear un valor agregado en los productos o servicios que ofertan en el mercado.

### **2.2.10.1 Liderazgo en costos**

Bazán (2016) indica que: “se alcanza cuando el emprendedor se propone ser el productor de menor costo en el sector en competencia”. (p.140)

### **2.2.10.2 Diferenciación**

P., S. (2017) establece que es una: “Estrategia de una organización que compite ofreciendo productos únicos sumamente valorados por los clientes” (p. 164).

### **2.2.10.3 Especialización o enfoque**

Bazán (2016) afirma: “Esta estrategia se orienta a la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector. El emprendedor decide centrarse en un segmento pequeño del sector y ajusta su estrategia a servirlo con la exclusión de otros” (p. 141).

## **2.2.11 Concepto de estrategia**

Una estrategia es una acción que le permite a la empresa conseguir los resultados esperados en la planeación. “Planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus metas” (Robbins, S., 2018, p. 278).

## **2.2.12 Estrategias competitivas genéricas**

Toda empresa busca tener una posición favorable en el mercado, esto lo logra por medio del desarrollo y mantenimiento de una estrategia competitiva, la cual le establece la ruta a seguir.

La estrategia competitiva de una organización trata de los aspectos específicos del enfoque de la administración para competir exitosamente —sus esfuerzos específicos para complacer a los clientes, sus maniobras ofensivas y defensivas para contrarrestar las maniobras de los rivales, sus respuestas ante condiciones de mercado cambiantes, sus iniciativas para reforzar su posición de mercado y el tipo específico de ventaja competitiva que está tratando de lograr. (Arthur et al., 2018, p. 165)



Figura N° 4. Estrategias Genéricas. Fuente: Arthur., A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., A., M., E., J. (2018). *Administración estratégica*. (Figura). Recuperado de <http://ebooks7-24.com/?il=6250>

### 2.2.12.1 Estrategia de costos bajos generales

Arthur et al. (2018) “esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores” (p. 166).

### **2.2.12.2 Estrategia de diferenciación amplia**

Arthur et al. (2018) “esforzarse por diferenciar la oferta de productos de la organización con respecto a los rivales con atributos que atraerán a una amplia gama de compradores” (p. 166).

### **2.2.12.3 Estrategia de bajos costos dirigidos**

Arthur et al. (2018) “la concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo” (p. 166).

### **2.2.12.4 Estrategia de diferenciación dirigida**

Arthur et al. (2018) “concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales con la oferta de un producto que satisfaga los gustos y los requisitos específicos de los miembros del nicho mejor que las ofertas de productos de los rivales” (p. 166).

### **2.2.12.5 Estrategia de mejores costos**

Arthur et al. (2018) “dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales” (p. 166).

## **2.2.13 Indicadores de gestión**

Para que en las empresas el principio de mejora continua se pueda llevar a cabo satisfactoriamente, es importante medir todos sus procedimientos por medio de

indicadores de gestión, los cuales permiten visualizar más detalladamente los aspectos que se deben mejorar para alcanzar una eficiencia en todos los recursos.

Rodríguez y González (2018) los definen “como un valor numérico que provee una medida para ponderar el desempeño cuantitativo o cualitativo de un sistema, un individuo o una organización” (p. 103).

La utilización de indicadores de gestión tiene las siguientes características:

(Mora García, 2012, pág. 2)

- **Niveles de referencia:** la medición con base en indicadores se realiza mediante la comparación, por lo que se necesita una referencia contra la cual contrarrestar el resultado del indicador. Algunos niveles de comparación son: histórico, estándar, teórico, por requerimiento de usuarios, de competencia, político, de consenso y planificados.
- **Responsabilidad:** indicar los responsables de cada proceso, los cuales deben actuar de acuerdo con el comportamiento de cada indicador con respecto a las referencias escogidas.
- **Puntos de lectura e instrumentos:** se debe definir el responsable de la realización y organización de observaciones, así como definir las muestras e instrumentos.
- **Periodicidad:** se hace necesario definir la frecuencia con que se deben hacer estas lecturas: diarias, semanales o mensuales.

- **Sistema de información:** los datos obtenidos en las mediciones se deben presentar adecuadamente (agilidad y oportunidad) al momento de la toma de decisiones, para lograr realizar la retroalimentación rápida en las actividades.
- **Consideraciones de gestión:** se necesita acumular el conocimiento generado por la experiencia en las actividades o procesos y describir los beneficios generados por la implantación de indicadores como herramientas para la mejora continua de los procesos en la organización. (como se citó en García, 2016, P. 17)

**CAPITULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Hernández, *et al* (2014) explican que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). (p. 534)

Tomando como base esa definición, el presente trabajo de investigación se aborda desde un enfoque mixto, en el cual se aplicara un análisis del problema planteado, desde el enfoque cuantitativo se realizara una encuesta a los diez clientes más frecuentes y en la parte del enfoque cualitativo, se realizaran entrevistas a la dueña y a sus dos colaboradoras, recopilando información a través del uso de herramientas de ambos enfoques, con lo cual obtener una mayor dimensión y profundidad de la investigación.

### **3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance que tendrá este trabajo será descriptivo, dado que se busca describir, especificar, registrar, analizar las variables que comprenden los fenómenos de la investigación. “Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y

su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (Bernal, 2010, p 113).

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Un elemento fundamental dentro del marco teórico es el diseño de la investigación, mediante el cual se determinan los medios más apropiados para la obtención de datos y, en consecuencia, la estructura y el tipo del estudio (por ejemplo, documental, de campo o experimental). (Pimienta, 2018, p. 124)

El diseño para esta Investigación desde el punto de vista cuantitativo es no experimental – transversal, dado que no se manipula la información recopilada ni las variables en el estudio. Así mismo es transversal dado que la recopilación de los datos para el análisis se da en un periodo de tiempo determinado.

Hernández, *et al* (2014) afirma que las investigaciones no experimentales son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152). Así mismo Hernández, *et al* (2014) establece que: “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 154).

Por otra parte desde el aspecto cualitativo esta investigación es del tipo fenomenológico, dada que lo que se pretende realizar es el análisis de la cadena de valor, para detectar una ventaja competitiva y proponer una estrategia genérica para competir de una mejor manera en el mercado de la repostería artesanal.

Pimienta, J. (2018) establece que este estilo: “Estudia los fenómenos tal y como son percibidos por el ser humano mediante la intuición y el conocimiento que adquiere del fenómeno. No se orienta a explicar las causas de los hechos, sino a describir el hecho mismo” (p. 38).

### **3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO**

#### **3.4.1 Población**

Se toma como población para el trabajo de investigación a la propietaria y gerente del negocio Catalina Gómez Varela, a las 2 colaboradoras que trabajan con ella. Y también se tomara como población a los 10 clientes más frecuentes que posee el negocio en el último año.

Pimienta, J. (2018) establece: “A ese conjunto, compuesto por la totalidad de los elementos, individuos o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en un lugar y tiempo determinados, que poseen cualidades similares y observables, se le denomina población” (P. 59).

#### **3.4.2 Tipo de muestra**

Dada que la población definida para llevar a cabo la investigación es reducida, la población estará conformada por la dueña Cata Catalina Gómez, las 2 empleadas que posee el negocio, las cuales son de nacionalidad costarricense, de edades entre los 38 y 45 años de edad. Por ser un negocio pequeño en cuanto a estructura y recurso humano, la dueña se encarga del área administrativa, atención al cliente, recursos humanos, logística de inventarios, entre otros. Por su parte las 2 colaboradoras se

encargan de diferentes actividades dentro del proceso productivo tales como: preparación de los materiales y equipo, elaboración de los productos, empaquetado, entre otras. También como parte de la muestra se tomara a los 10 clientes más frecuentes con que cuenta el negocio en el último año.

El tipo de estrategia de muestreo que se utiliza en este trabajo de investigación, es del tipo no probabilístico.

En las muestras no probabilísticas, la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características de la investigación. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende de las decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios. (Hernández, 2013, p. 122)

### **3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión o exclusión permiten depurar aún más la muestra que se utiliza para obtener la información de análisis, pues son condiciones o rubros específicos con los que deben contar los individuos para ser tomados en cuenta como parte de la muestra.

#### **3.4.3.1 Criterios de inclusión**

- Propietaria del negocio.
- Colaboradores actuales del negocio.
- Clientes frecuentes de los últimos 12 meses.

### **3.4.3.2 Criterios de exclusión**

- Clientes, que no sean frecuentes en los últimos 12 meses.
- Ex colaboradores, que dejaron de laborar en el negocio hace 1 año o más.
- Colaboradores, que son temporales o que trabajan por horas.

### **3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes**

En el presente trabajo de investigación se llegó a un acuerdo con la dueña de la empresa Dulce Gustito, que toda la información que sea brindada por su persona o por sus colaboradores, primero será revisada y se podrá utilizar posterior al visto bueno de la señora Catalina Gómez Varela, propietaria del negocio. Dado que se observaran procesos, recetas y otros aspectos que pueden llegar a tener la connotación de ser información sensible o confidencial, y que la representante de la empresa no desea que se dé a luz, dado que en el mercado en que se ejecutan las actividades de la empresa existen muchos competidores.

Con respecto a cómo se procederá a contactar con los empleados para que brinden su colaboración, se acordó que se abordaran dentro de las instalaciones del negocio coordinando una fecha con la dueña, para no interrumpir sus funciones cotidianas. Así mismo con respecto a los clientes, la dueña de la empresa se encargara de hablar con los clientes frecuentes, para solicitarles su consentimiento y participación dentro del trabajo de investigación, así mismo para indicarles que se les enviara un acceso a una encuesta vía internet para que brinden la información que se les solicite.

A cada uno de los participantes se le extenderá una carta en la cual se les presentara la solicitud de participación para la investigación y también el derecho que tienen de retirarse en el momento que lo deseen, también se les informara sobre los objetivos y los beneficios que la misma le aportara a la empresa Dulce Gustito y por ende a ellos mismos.

Se conversó y se le explico a la dueña del negocio que a mayor información que se pueda recabar, mejor serán los resultados de los mismos, y por ende los beneficios que el estudio de investigación le va a generar para la mejora continua de su empresa.

### **3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En todo trabajo investigativo se deben definir las herramientas de recopilación de datos, que sean más adecuadas y que mejor se adapten según el diseño del mismo. Muñoz, C. (2015) indica al respecto que: “Las herramientas de recopilación de información para una investigación de campo son instrumentos que se aplican directamente en el ambiente donde se presenta el fenómeno en estudio” (p. 374).

En la actualidad, la investigación científica ofrece variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información, en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas. (Bernal, C., (2016), p. 244)

Para este trabajo de investigación el cual se realizará bajo el enfoque mixto, se implementara el uso de las siguientes herramientas para captar la información de los

participantes, en el enfoque cualitativo serán: la entrevista y la observación, en el enfoque cuantitativo será la encuesta, aplicada por medio de un cuestionario.

### **3.5.1 Observación**

Pimienta, J. (2018) establece que la observación: “Consiste en recabar información mediante el análisis a detalle y con detenimiento del objeto, fenómeno o hecho a estudiar” (p.60).

A razón de que se estará analizando la cadena de valor de la empresa Dulce Gustito, se utilizara el instrumento de la observación participante, esto gracias a que se tendrá acceso total y con el mayor tiempo posible en las instalaciones de la empresa para analizar la gestión de todos los procesos de la cadena de valor.

Observación participante: en este tipo de observación, el observador es parte de la situación que observa. Según Cerda (1998), una de las premisas del investigador que opta por tal técnica de obtención de información es que debe estar el mayor tiempo en la situación que se observa, con el propósito de conocer de forma directa todo aquello que a su juicio puede constituirse en información para el estudio. (Bernal, C., 2016, p. 255)

### **3.5.2 Entrevista**

Muñoz, C. (2015) la define: “como la recopilación de información en forma directa, cara a cara, donde el entrevistador interroga y obtiene información directamente del entrevistado, siguiendo una serie de preguntas preconcebidas (incluidas en una guía

de entrevista) y adaptándose a las circunstancias que las respuestas del entrevistado le presentan” (p. 379).

En relación con el uso de este instrumento para recolectar información, se aplicara la entrevista a la dueña del negocio, como a las 2 colaboradoras, para lo cual se confeccionaran dos tipos de entrevistas una para la dueña y otra que será exactamente igual para las dos colaboradoras, dado que realizan actividades similares.

Por lo que el tipo de entrevista que se implementara será la entrevista semiestructurada, que permite una flexibilidad en su confección personalizando las preguntas para cada entrevistado. “La entrevista semiestructurada es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida” (Bernal, 2016, p. 253).

### **3.5.3 Encuesta**

Como instrumento de recolección de datos desde el enfoque cuantitativo se aplicara una encuesta por medio de un cuestionario a los clientes frecuentes, con lo cual recopilar el pensamiento, opinión, necesidades y expectativas que poseen sobre la empresa y sus productos.

Pimienta, J. (2018) expone que la encuesta: “Consiste en la elaboración de un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas estandarizadas, es decir, ajustadas a un modelo o norma común, para conocer la opinión de un grupo amplio de personas” (p. 61).

El cuestionario será de tipo de preguntas cerradas, en el cual los clientes entrevistados deberán responder en base a las respuestas dadas que tendrá el cuestionario, rigiéndose por la escala de Liker presentada. “Las preguntas cerradas presentan a los participantes o sujetos categorías u opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente, para que escojan una (cuando son mutuamente excluyentes) o varias (en el caso de respuestas múltiples) dependiendo de la clase de pregunta” (Hernández, 2017, p. 155).

### 3.6 VARIABLES (estudio cuantitativo) o CATEGORÍAS (estudio cualitativo)

Objetivo específico	Categoría / Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Examinar las actividades de los diferentes eslabones de la cadena de valor con el fin de determinar cuáles recursos o capacidades podrían ser una ventaja competitiva para	Cadena de valor	Son actividades conjuntas que implementa una empresa para la creación, distribución y comercialización de un producto, en aras de obtener un margen de ganancia por realizar su	Se observara y analizara cada uno de los eslabones de la cadena de valor.  También se realizaran entrevistas a la	Actividades primarias	Cadena de suministros  Operaciones  Distribución  Ventas y marketing  Servicios post ventas	Observación y entrevista a la dueña y colaboradoras.

<p>la empresa Dulce Gustito</p>		<p>actividad económica. Así mismo cada actividad genera valor para el comprador y permiten su respectivo análisis para determinar ventajas competitivas.</p>	<p>dueña y a las dos colaboradoras de la empresa, para saber su opinión.</p>	<p>Actividades Secundarias o de Soporte</p> <p>Margen</p>	<p>Infraestructura de la empresa</p> <p>Administración de recursos humanos</p> <p>Investigación y desarrollo</p> <p>Aprovisionamiento</p>	<p>Observación y entrevista a la dueña y colaboradoras.</p>
<p>Constatar por medio de la herramienta de las 4 pruebas del</p>		<p>El poder o valor competitivo de un recurso o capacidad,</p>	<p>Se aplicara la herramienta de las 4 pruebas del valor</p>	<p>Recursos tangibles</p>	<p>¿Es el recurso o capacidad</p>	<p>Observación y entrevista a la</p>



<p>Relacionar indicadores de gestión de la cadena de valor con la estrategia competitiva, ventaja competitiva e impulsores correspondientes con el fin de controlar y dar seguimiento en el desarrollo de la estrategia.</p>	<p>Indicadores de gestión</p>	<p>Los indicadores de gestión son unidades de medida gerencial, que le permite a las empresas llevar a cabo el principio de mejora continua, para medir, controlar y mejorar los procesos.</p>	<p>Se realizara una encuesta con preguntas cerradas a los 10 clientes frecuentes, para conocer su opinión y punto de vista.</p>	<p>Indicadores cualitativos</p> <p>Indicadores cuantitativos</p>	<p>Frecuencia de compra</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Calidad</p> <p>Tiempo de entrega</p> <p>Durabilidad del producto</p> <p>Costo / Precio</p>	<p>Encuesta a los clientes frecuentes.</p>
--	-------------------------------	--	---	--	--	--

### **3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS**

En toda investigación un elemento o procedimiento sumamente relevante es la manipulación y ordenamiento de los datos informativos, recopilados a través de las herramientas definidas para tal finalidad. Pimienta (2018) indica:

Otro de los elementos indispensables para el proceso de investigación es el análisis de resultados, es decir, tras la revisión exhaustiva de la información, su clasificación, organización y ordenamiento, el investigador procede a relacionar y comparar los datos obtenidos para interpretarlos y dar respuesta a las preguntas formuladas al inicio de la investigación, así como a la o las hipótesis planteadas. (p. 103)

Basado en esta apreciación, en cuanto a los datos recopilados por medio de la aplicación de la guía de observación a la empresa Dulce Gustito, los datos recabados se complementaran con la entrevista que se le realiza a la dueña de la empresa, así como a sus dos colaboradoras, para determinar si existen o no concordancias entre lo observado y lo expuesto por las empleadas y la dueña del negocio. Cabe indicar que para recabar la información para analizar la matriz FODA se lleva a cabo por medio de la observación.

En relación con la encuesta aplicada a los clientes frecuentes del negocio, los datos que se obtengan por medio de este instrumento, serán tabulados en tablas y representados en gráficos para poder realizar su debido análisis.

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS**

## **4.1 GENERALIDADES**

Para desarrollar este estudio de investigación se utilizaron los instrumentos de observación y entrevistas desde el enfoque cualitativo que fueron aplicadas a la dueña y las 2 colaboradoras de la empresa y la encuesta desde el enfoque cuantitativo aplicada a los 10 clientes frecuentes con que cuentan el negocio, con la finalidad de recabar la mayor cantidad de datos de información para poder obtener una visión más robusta y profunda, con lo cual realizar el análisis de la cadena de valor de la empresa Dulce Gustito.

La observación se realiza bajo una guía que comprende 25 aspectos o puntos a observar, por otra parte se aplicó dos entrevistas una a la dueña y administradora de la empresa Dulce Gustito conformada por 32 preguntas e igualmente se le aplicó una entrevista individualmente a las 2 colaboradoras de la empresa, estas entrevistas comprendían 18 preguntas cada una. Por otro parte la encuesta aplicada a los clientes frecuentes fue conformada por 13 preguntas de selección única.

Seguidamente se presentan los resultados de cada uno de los instrumentos utilizados, para el análisis de las actividades de la cadena de valor de la empresa Dulce Gustito, primeramente estarán los resultados de la guía de observación complementados con las entrevistas y finalmente los resultados de la encuesta.

### **4.1.1 Objetivo N° 1.**

Examinar las actividades de los diferentes eslabones de la cadena de valor con el fin de determinar cuáles recursos o capacidades podrían ser una ventaja competitiva para la empresa Dulce Gustito.

### **Cadena de suministros**

- Por medio de la observación se nota que el negocio cuenta con una relación muy estrecha y en muy buenas condiciones con los diferentes proveedores, permitiendo a la empresa Dulce Gustito acceder a nuevos productos que los proveedores ofrezcan, así como lograr mejores tratos en cuanto a precios o tiempos de entrega de los insumos.

La dueña del negocio en base a la pregunta 4 de su cuestionario y las colaboradoras en la pregunta 3 del suyo, en donde se les consulta sobre la relación con los proveedores, dan la siguiente respuesta:

Empresaria:

*“Cuento con una excelente relación con mis proveedores, que nos brindan apoyo a cuanto consultas sobre sus especificaciones y diferentes usos, nos aclaran cualquier tipo de consulta o duda. Además nos dan el beneficio de que nos ofrecen de primera mano productos nuevos que vayan a sacar al mercado para utilizarlos y explorar nuevos usos en nuestras recetas”.*

Colaboradoras:

*“Hasta el momento del tiempo que tengo de trabajar en la empresa he podido observar que la relación con los diferentes proveedores es de muy buena, nos tratan de muy buena manera cada vez que se les hace un pedido o cuando nos vienen a dejar la mercadería. Así como cuando hay que indicarles sobre alguna*

*situación con algún producto, nos brindan una buena respuesta y solución acorde con la necesidad del negocio.”*

*“He podido notar que la relación con los proveedores es de muy buen nivel, siempre están anuentes a colaborarnos con cualquier situación que se nos presente con sus productos, esto según comentarios que Doña Catalina me ha dicho.”*

- En base a la pregunta 2 de la entrevista a la dueña del negocio y la pregunta 2 de la entrevista a las colaboradoras, sobre el uso de algún método de control del inventario recibido, respondieron lo siguiente:

Empresaria:

*“El método que utilizamos es que los insumos que tienen más tiempo de haber sido adquiridos son los primeros que utilizamos al momento de producir alguna repostería y los insumos más recientes en ingresar se etiquetan poniéndoles la fecha de ingreso y se almacenan. Esta técnica o método lo aprendí cuando trabajé en varios restaurantes anteriormente”.*

Colaboradoras:

*“Lo que hacemos cuando recibimos la mercadería es colocarle una etiqueta con la fecha de recibido para así saber que insumos son los más viejos en haber sido comprados y así utilizarlos de primeros cada vez que vamos a preparar repostería.”*

*“Si poseemos un método de controlar el inventario de productos que se adquieren, lo primero que hacemos es etiquetarlos para saber la fecha en que fueron comprados, para acomodarlos en la estantería y dejar los productos que*

*fueron comprados con más tiempo, adelante y utilizarlos la próxima vez que se haga algún tipo de repostería.”*

La empresa implementa el método PEPS en la rotación de su inventario de materias primas, aunque desconocían que esa forma de gestionar la materia prima se llama de esa manera. Así mismo etiquetan todos los insumos como mecanismo de control de la fecha de compra para acomodarlos en los estantes, del producto más antiguo de haber sido comprado al más reciente.

- En la pregunta número 1 de la encuesta de la empresaria, así como en la pregunta 1 de las colaboradoras, sobre algún control de tasa de cero defectos de insumos, dan las siguientes respuestas:

Empresaria:

*“En la actualidad no se cuenta con ningún un control con el cual registrar y visualizar la tasa de cero defectos de los insumos. Pero si se revisan detenidamente para corroborar que se encuentren en buen estado, para garantizar la calidad de nuestros productos.”*

Colaboradoras:

*“Puede decirse que si utilizamos un control del inventario de forma rudimentaria, pero desconozco que método sería. Lo que se hace es revisar por completo todo los productos que se compran, etiquetado, fechas de vencimiento, si tienen golpes o aberturas.”*

- *“Desconozco si utilizamos un método como tal, lo que si realizamos es cerciorarnos de que los productos que se compran estén en buen estado, que*

*no vengan abiertos o con golpes, que las fechas de vencimiento no estén próximas a vencer, que el producto sea el solicitado a proveedor.”*

Con respecto al control de la calidad de los insumos, todo es revisado con detenimiento para verificar que los productos adquiridos no estén abiertos, con fechas de caducidad a punto de vencer, en mal estado, lo cual puede comprometer la calidad de la repostería. Lamentablemente la empresa no cuenta con un indicador o control que les permita establecer una tasa o medida de entregas de cero defectos de los insumos recibidos por parte de los proveedores.

- En la pregunta 3 de la entrevista a la empresaria, se le consulta si manejan algún registro del costo del inventario a lo que responde lo siguiente:

*“La empresa no cuenta con un sistema como tal para registrar el costo del inventario, pero mentalmente si llevo cuanto es el costo del inventario que manejo usualmente.”*

Basado en la entrevista y en la observación realizada, se logra constatar que efectivamente no poseen un instrumento o herramienta que les permita registrar, manejar y controlar el costo del inventario en uso que tienen a disposición, esto para que les permita tomar decisiones con respecto a compra de más insumos o rotación del inventario en stock.

- En la observación se pudo constatar que el área destinada para el almacenamiento de los insumos cuenta con poca estantería y el espacio físico es pequeño, por lo que acomodan insumos para la elaboración de la repostería,

junto con los materiales de empaquetado y los accesorios para preparar la repostería.

### **Operaciones**

- Con respecto a la pregunta 5 de la empresaria y a la pregunta 6 de las colaboradoras de las entrevistas respectivas, que se relaciona con la estandarización de procesos para reducir tiempos, sus respuestas son:

Empresaria:

*“Al ser una empresa que se ha ido manejando rudimentariamente, no cuenta con este tipo de técnicas o herramientas que nos permitan mejorar en ese aspecto.”*

Colaboradoras:

*“En algunos productos si se tiene controlado los tiempos de elaboración, pero en otros no los tenemos definidos completamente.”*

*“Algunos productos si manejamos cuanto se puede durar aproximadamente su preparación, pero para otros simplemente se hacen, no se lleva un registro o control de cuánto tiempo se lleva cada producto.”*

Debido al desconocimiento en materia de producción en serie por parte de todo el personal de la empresa, no cuentan con un sistema de producción en que les permita disminuir tiempos en la elaboración de la repostería y por ende en costos de producción.

- En la pregunta 6 se le consulta a la empresaria, sobre el aspecto de durabilidad del producto, la cual nos indica la siguiente respuesta:

*“Se podría decir que manejamos un tiempo estimado y recomendado de durabilidad de los productos de 7 días aproximadamente, lo cual se les indica a los clientes. Al utilizar insumos de buena calidad procuramos que nuestros productos logren una durabilidad de aprovechamiento para el cliente de 7 días, basándonos en los indicadores de caducidad de los insumos que adquirimos.”*

Lo observado en relación con la calidad de los insumos que utilizan y complementando con la respuesta dada por los clientes frecuentes a la pregunta de durabilidad de los productos, en donde la mayoría de los encuestados la encuentran buena, se puede inferir que la respuesta dada por la empresaria no esta falta de verdad en relación con la durabilidad de los productos que ofrecen.

- Una vez realizada la observación de la zona de preparación de la repostería, se puede indicar que es un espacio físico reducido y con poco mobiliario, tanto el área de preparación de las masas, horneado y empaquetado. Así mismo el equipo eléctrico y los accesorios de cocina se encuentran en buenas condiciones, cuentan con un horno convencional de cocina y una batidora semi profesional los cuales les dan limpieza y mantenimiento inmediatamente finalizan la producción y entrega de los productos.
- En la pregunta 7 que se le realiza a la dueña de la empresa, sobre algún control del costo de producción que tenga la empresa, dio la siguiente respuesta:  
*“No contamos con ese control por el momento, esperamos en un futuro poder determinarlo”*

Al observar el proceso de elaboración de los productos, se ratificó lo indicado por parte de la empresaria con respecto a que no cuentan con un indicador o control que les permita saber el costo de operación por hora de la empresa, lamentablemente no tienen estandarizados los diferentes procesos de la elaboración ni empaquetado de la repostería. Por lo que no saben a ciencia cierta cuanto tiempo dedican a la producción de cada uno de sus productos, lo que genera un total desconocimiento en cuanto al costo económico en que incurren para la confección de cada repostería.

### **Distribución**

- Según la observación realizada, se pudo determinar que todos los pedidos de repostería que les llegan una vez cerrado el período de tiempo que establecen para ello, son anotados en un cuaderno donde llevan el control de los mismos, los cuales son recibidos vía telefónica o por medio de whatsapp. No cuentan con un tipo de orden de producción física o digital, que les permita mantener un debido orden y control de cada uno de los pedidos que reciben, pero cuentan con una pizarra en donde al final del periodo de recepción de pedidos anotan la totalidad de cada uno de los productos que tienen que elaborar en la semana o durante los días de producción.
- En la pregunta 8 de la empresaria y de las colaboradoras, se les consulta sobre la forma en que distribuyen sus productos, a lo que responden lo siguiente:

Empresaria:

*“El negocio entrega los productos vía express, pero no contamos con mensajería propia. Utilizamos las aplicaciones de servicios de entrega como:*

*uber eats, Globo, además hacemos entregas por medio de un amigo que da servicio de mensajería o en el vehículo de un familiar.”*

Colaboradoras:

*“Me parece que es adecuado por el momento, dado que el negocio no tiene mensajería propia para hacer llegar el producto hasta los clientes.”*

*“Al no contar con motorizado propio o un lugar físico donde puedan pasar por los productos, este servicio de mensajería que se utiliza me parece que es el adecuado.”*

La entrega del producto final a los clientes es vía express, la empresa no cuenta con motorizado o vehículo propio, por lo que utiliza las diferentes plataformas de servicios de mensajería existentes en la actualidad, también sub contrata el servicio a algún mensajero conocido o recurre a algún familiar con automóvil propio para que les ayude con las entregas.

- Sobre el tiempo de entrega de los productos, se le hace la consulta a la dueña de la empresa en la pregunta número 9, a lo que da como respuesta:

*“Sí lo tenemos identificado, es un tiempo estimado de 2 días y medio aproximadamente, posterior a la fecha de cierre de recepción de pedidos, cubriendo las zonas de Tibás, Moravia, Santo Domingo y ocasionalmente entregando productos fuera de estas zonas establecidas, con un horario de entrega de 9:00 a.m. hasta las 6:00 p.m., esto lo realizamos así dado que al ser un negocio artesanal el proceso de producción lleva más tiempo.”*

En base a lo expuesto por las integrantes de la empresa en sus respectivas respuestas y tomando en cuenta lo observado, es correcto que la empresa

maneja todas sus entregas vía express, ningún cliente se apersona hasta la ubicación del negocio a retirar sus productos, esto dado a que la empresa no cuenta con un establecimiento físico adecuado tipo tienda en donde pueda atender a sus clientes y despachar el producto final.

## **Ventas y marketing**

- En la pregunta 10 y de 9, del cuestionario de la empresaria y de las colaboradoras respectivamente se les consulta sobre el medio por el cual anuncian la empresa y sus productos, a lo que responden:

Empresaria:

*“Por el momento utilizamos Facebook, whatsapp, Instagram y el boca a boca o recomendación de los clientes.”*

Colaboradoras:

*“Si se utilizan varias redes sociales para hacer publicidad de los productos y de la empresa.”*

*“La empresa utiliza las redes sociales para anunciar los productos y dar a conocer la empresa.”*

En la actualidad para anunciar sus productos y la existencia de la empresa no pagan ningún tipo de publicidad, utilizan únicamente algunas redes sociales como Facebook, whatsapp, Instagram para anunciar sus productos.

- Se les realizó la consulta en la pregunta 11 a la dueña y en la pregunta 10 a las colaboradoras respectivamente. Sobre la frecuencia de beneficios o promociones que les ofrecen a los clientes, a lo que indican:

Empresaria:

*“Una vez al mes realizamos algún tipo de promoción para nuestros clientes, tales como 2x1, descuentos. En cuanto a beneficios, lo que hacemos es que cuando vamos a sacar un producto nuevo, les enviamos una muestra de la repostería para que sean los primeros en degustar el producto y nos den sus impresiones.”*

Colaboradoras:

*“Solo en días de celebraciones u ocasiones especiales como: día del padre, Día de la madre, San Valentín, etc.”*

*“Se realizan muy pocas promociones, solo para días especiales.”*

Como se pudo constatar por medio de la observación y complementado con las respuestas de la entrevistas, se destaca que efectivamente realizan muy pocas promociones, ofertas o beneficios para los clientes, realizan estas acciones solo en ocasiones de fechas especiales.

### **Servicios post ventas**

- Sobre la manera de cómo controlan el servicio al cliente que brindan, en la pregunta 13 a la dueña del negocio y en la pregunta 11 a las colaboradoras, contestan lo siguiente:

Empresaria:

*“Me comunico personalmente con cada uno de los clientes y converso con ellos para que nos brinden una valoración de la atención, el servicio, la entrega y el producto mismo.”*

Colaboradoras:

Según lo observado la atención y comunicación que sostienen con los clientes es de muy buen nivel, dado que al recibir los pedidos prestan mucha atención a las especificaciones que el cliente les indica, así mismo la dueña y administradora después de un tiempo prudencial posterior a la entrega de los productos, llama personalmente a cada uno de los clientes para conocer sus opiniones y comentarios con respecto a los productos, al servicio y atención brindada.

- En la pregunta número 12 a la empresaria, se le consulta sobre si manejan un control o registro de la frecuencia de recompra de los clientes, a lo que contesto lo siguiente:

*“Si llevamos un control de las recompras de nuestros clientes, se maneja un registro, según el tipo de la repostería que adquieren, tiempo de recompra, observaciones, entre otros aspectos.”*

Por medio de la observación se pudo constatar que llevan un registro digitalizado en una base de datos de las todas las recompras que hacen los clientes, en donde anotan información sobre ellos como: nombre, lugar donde deben entregar, número telefónico, etcétera y también según el tipo de la repostería que adquiere, tiempo de recompra, observaciones, entre otros aspectos.

### **Infraestructura de la empresa**

- En cuanto al control de los ingresos, gastos y aspectos contables en la pregunta 21 a la empresaria, dio la siguiente respuesta:

*“Dada la inexperiencia y el poco conocimiento en esta área, la empresa contrata los servicios de un contador externo para que nos asesore y brinde sus servicios en ese aspecto en específico.”*

En el aspecto contable cuentan con el servicio de un contador privado, quien se encarga de este aspecto y de hacer los reportes de tributación por concepto de impuestos por pagar. Por otra parte la dueña y administradora es quien realiza los pagos a los diversos proveedores, colaboradores y otros aspectos. Por lo que se pudo observar que están ordenados en ese aspecto de la parte administrativa-contable.

- En la pregunta 14 y 15 realizadas a la empresaria y en la pregunta 13 a las colaboradoras, se les consulta sobre el conocimiento de conceptos tales como cadena de valor, ventaja competitiva o estrategia genérica, a lo que contestan lo siguiente:

Empresaria:

*“Si los he escuchado, y sé que son cada uno de ellos, pero no los tenemos implementados en su totalidad en el negocio.” “Creo que no cuento con una ventaja competitiva”*

Colaboradoras:

*“Nunca los había escuchado, por lo que desconozco su significado.”*

*“De los tres conceptos solo he escuchado el de ventaja competitiva y entiendo un poco de lo que comprende, los otros dos nunca los he escuchado.”*

La encargada de la parte administrativa quien es la dueña del negocio si conoce los conceptos de cadena de valor, ventaja competitiva y estrategia genérica,

por otra parte las colaboradoras no conocen mucho de estos conceptos, aunque la dueña los conoce no los implementa en a plenitud en su negocio. Por lo que no saben si tienen una ventaja competitiva como tal.

- En la pregunta 16 y 17 se le consulta a la empresaria si aplica alguna estrategia competitiva y el tipo de perfil del cliente al que dirige su negocio, dando las siguientes respuestas:

*“Adquirimos insumos de primera calidad, para da productos de primera calidad, analizo los precios de la competencia para dar precios competitivos o acordes con los del mercado.”*

*“Clientes con edades de 27 a 70 años de edad, clase media – alta, amas de casa, trabajadores, que les guste la buena repostería.”*

En cuanto a una estrategia competitiva, lo que se observa y se complementa con lo indicado por las miembro del negocio, es que se esmeran por adquirir materia prima o insumos de primera calidad a otros emprendedores y empresas ya consolidadas, a su vez analizan los precios de la competencia cada 2 meses y tienen bien definida su estructura de costos para fijar los precios para el consumidor. Esto dado que el perfil de clientes a los cuales desean acceder son de un nivel socio económico medio, medio alto, en edades de 27 a 70 años, que les gusta degustar buena repostería.

- Se les consulta sobre la característica que creen los diferencia de la competencia, en la pregunta 20 a la dueña y pregunta 14 a las colaboradoras, a lo que responden:

Empresaria:

*“Tenemos dos factores la calidad de nuestros productos y el servicio al cliente creo que es nuestro factor o mejor característica, la atención, el cuidado a lo que el cliente desea recibir.”*

Colaboradoras:

*“Servicio al cliente, el producto tiene buen sabor y un precio accesible.”*

*“Creo que nuestra repostería se diferencia por su sabor y presentación, además de la calidez del servicio al cliente que Doña Catalina tiene para con los clientes.”*

Con relación al factor o característica que la empresaria y colaboradoras creen que les permiten diferenciarse de la competencia establecen que el servicio al cliente, el precio de la repostería y el sabor, son los elementos que les permiten ganar más clientes y a la vez diferenciarse de la competencia. Pero en base a lo observado en la forma en que integran tanto los insumos como la parte de elaboración, se podría decir que la ventaja competitiva de la empresa se basa propiamente en las recetas de sus productos, que después de analizar lo observado y las respuestas de las entrevistas y encuesta, se puede dar pie a ese razonamiento.

- En la pregunta 24 que se le realiza a la empresaria y en la pregunta 15 a las colaboradoras, se les consulta sobre si la empresa cuenta con indicadores que ayuden a corroborar la calidad de los insumos, procesos y producto final, a lo contestan lo siguiente:

Empresaria:

*“Contamos con indicadores o controles en ciertas áreas de la cadena de valor, no así en todas las áreas.”*

Colaboradoras:

*“No conozco si se cumple con eso.”*

*“Desconozco si se cuenta con esos indicadores.”*

Según lo observado e indicado en las entrevistas, no cuentan con indicadores en todas las áreas o eslabones de la cadena de valor, lo que no les permite tener un buen control de estos, tales como un indicador del tiempo de elaboración de cada producto, indicador de la recepción de productos cero devoluciones, indicador del costo del inventario de materia prima, indicadores en el tiempo de respuesta de los pedidos, entre otros.

- Se le consulta a la empresaria en la pregunta 25 sobre si conoce su margen de ganancia entre sus costos y el precio de venta, y da como respuesta lo siguiente:

*“Si tengo claro cuál es ese margen entre el costo de producción y el precio de venta. El contador externo me asesoró en ese aspecto”.*

En base a la respuesta de la entrevista y a la observación realizada se ve que si sabe cuáles aspectos conforman el costo de producción y como obtener ese margen de ganancia.

### **Administración de Recursos Humanos**

- En la observación se pudo verificar que cada una de las personas conocen a la perfección las tareas asignadas y las ejecutan muy bien, pero hay aspectos como por ejemplo la preparación de la mezcla de las harinas o masas que solo

la propietaria del negocio las conoce, las dos colaboradoras no están autorizadas para llevar a cabo esta actividad.

- En la pregunta 26 y en la pregunta 16 que se les realizan a la empresaria y a las colaboradoras respectivamente, se les consulta sobre la existencia de algún programa o beneficio de capacitación que tenga la empresa, a lo que responden lo siguiente:

Empresaria:

*“No contamos por el momento con ningún programa o alianza para capacitar a los colaboradores.”*

Colaboradoras:

*“No tengo información al respecto si el negocio cuenta con algún tipo de ayuda en ese aspecto.”*

*“La empresa no me ha indicado si existe tal beneficio, por el momento no he recibido ninguno.”*

Otro aspecto observado y verificado por las entrevistas es que el negocio no cuenta con programas o alianzas que permitan mejorar la capacitación y conocimiento a las 2 colaboradoras o incluso a la empresaria, tanto en aspectos de mejoramiento de capacidades en repostería, como en la parte administrativa, contable o mercadeo.

### **Investigación y desarrollo**

- Como resultado de la observación y las entrevistas se pudo obtener que la empresa designa un rubro económico pequeño para hacer investigaciones de mercado para ver que está haciendo la competencia, observar y analizar

nuevos mercados en donde ingresar. También tratan de desarrollar nuevos productos todas las semanas, con lo cual ofrecer a sus clientes una gama de productos más amplia que logre satisfacer todos los gustos.

- En la pregunta 28 que se le hace a la empresaria, se le consulta sobre competidores en su zona y si realiza comparaciones de precios, a lo que responde lo siguiente:

*“Si conozco la existencia de competidores y sus respectivos productos.”*

- En la pregunta 29 que se le hace a la empresaria, se le consulta si llevan a cabo comparaciones entre sus proveedores, a lo que responde lo siguiente:

*“Si realizamos una comparación de los precios de los proveedores actuales y potenciales, esto lo llevamos a cabo cada 15 días.”*

- Se le consulta en las preguntas 30 y 31 a la empresaria y en la pregunta 17 a las colaboradoras, sobre investigación y desarrollo de nuevos productos, a lo que cada persona da la siguiente respuesta:

Empresaria:

*“Cada semana tratamos de desarrollar nuevos productos con recetas propias.”*

*“Tengo destinado para este aspecto, un pequeño porcentaje de las ganancias mensuales, aproximadamente un 5% dependiendo de la ganancia obtenida.*

*Que utilizamos para adquirir diferentes ingredientes, para experimentar y probar nuevas recetas de posible repostería tanto salada como dulce.”*

Colaboradoras

*“Si he notado que la empresa trata de innovar con nuevos productos y trata de adquirir nuevo equipo como batidora y un horno de mayor capacidad.”*

*“Todos los meses tratamos de crear nuevas recetas, a partir de la compra de ingredientes que usualmente no utilizamos, con los cuales probamos nuevas mezclas de recetas. Además Doña Catalina, todos los meses trata de darnos nuevos utensilios para mejorar la producción.”*

## **Aprovisionamiento**

- En la pregunta 32 de la entrevista a la empresaria, se le consulta sobre la existencia de algún control de los plazos de entrega de los proveedores que tenga la empresa, a lo que nos dio como respuesta:

*“Si tengo un documento en la computadora donde llevo un control de este tipo, lo utilizo tanto para comparar los tiempos de entrega de los insumos que compro regularmente o para cuando voy a adquirir un nuevo producto o equipo, cada 15 días lo reviso y lo actualizo.”*

Como resultado de las entrevistas y la observación, se puede constatar que la empresa cuenta con equipo básico en buen estado para desarrollar su actividad económica, actualmente se encuentra en el proceso de análisis para adquirir un horno semi industrial y una batidora, para lo cual ha solicitado cotizaciones a varios proveedores de este tipo de equipo, para determinar la opción que mejor se ajuste a su presupuesto y requerimientos de producción. Para ayudarse en ese análisis utilizan un control de plazos de entrega de los diferentes proveedores que tienen, este instrumento de control les ayuda cada 15 días a comparar estos tiempos de los proveedores para así lograr un rol eficaz y eficiente de sus inventarios de insumos y material complementario en la producción de la repostería.

#### 4.1.2 Análisis FODA

Una vez desarrollado y completado el análisis de las actividades de la cadena de valor de la empresa Dulce Gustito y en base a las respuestas obtenidas tanto de las entrevistas a la empresaria y a las colaboradoras y de las encuestas a los clientes frecuentes del negocio, se pueden obtener los datos que nos permitan comprender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa Dulce Gustito en el desarrollo de su actividad económica. Por lo que a continuación se procede a establecer el FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenos procedimientos de revisión de la calidad de los insumos que reciben.</li> <li>• Uso de método PEPS en la rotación del inventario.</li> <li>• Uso de controles de calidad en la elaboración de los productos.</li> <li>• Recurso Humano calificado.</li> <li>• Cuenta con cartera de clientes estable.</li> <li>• Estructura definida de costos de los productos, por lo que conocen su margen de ganancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Locales comerciales disponibles en el sector de Tibás para ampliar sus operaciones y tener más presencia comercial.</li> <li>• Buena relación con los proveedores.</li> <li>• Aprovechamiento de nuevas materias primas e insumos que brinda el mercado para innovar en sus productos.</li> <li>• Creación de alianzas con salas de eventos que no cuentan con proveedor de repostería.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso de servicio de mensajería privada o aplicaciones de mensajería para hacer las entregas.</li><li>• Plazo de entrega de los productos bien calificados por parte de los clientes.</li><li>• Catálogo de productos.</li><li>• Uso de redes sociales para anunciar productos y el negocio.</li><li>• Buen servicio post venta.</li><li>• Cuenta con un registro de la frecuencia de recompras de los clientes.</li><li>• Cuentan con asesoría privada en el área contable, que les colabora con el registro del ingreso, gasto y aspectos contables.</li><li>• Definido monto económico para investigación y desarrollo de nuevos productos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación de alianzas con organizadores de eventos que no cuenten con proveedor de repostería.</li><li>• Acceder a un mercado de clientes empresariales.</li><li>• Obtención de la categoría de empresa Pyme, para beneficiarse de apoyo económico y capacitaciones.</li></ul>
--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena percepción de la calidad de los productos por parte de los clientes.</li> <li>• Creación e innovación de las recetas de sus productos.</li> <li>• Poca o nula rotación del personal.</li> <li>• Buena imagen / reputación indicada por los clientes.</li> <li>• Percepción buena de los precios por parte de los clientes.</li> <li>• Cuenta con un recetario propio de repostería.</li> <li>• Buena durabilidad de los productos, percibida por los clientes.</li> <li>• Presencia de productos estrella tales como: torta chilena y arrollados de canela.</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No poseen un registro físico o digital en donde llevar el control de cero defectos de los insumos recibidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de empresas ya consolidadas de repostería en el mercado.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• El espacio físico actual es pequeño y les falta equipo y mobiliario para una mayor capacidad de producción.</li><li>• Los procesos de producción los desarrollan de forma artesanal, por lo que no están estandarizados.</li><li>• No cuentan con un indicador o control del costo de producción en que incurren.</li><li>• No poseen un registro para el costo del inventario.</li><li>• Falta de un establecimiento para vender y entregar producto directamente a los clientes ocasionales.</li><li>• Falta de una orden de producción física o digital para mantener un orden de los pedidos.</li><li>• Falta de promociones o beneficios constantes para los clientes, para</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia y aumento de competidores de repostería artesanal.</li><li>• Economía inestable que provoca variaciones constantes de precios.</li><li>• Aumento en el costo de materia prima por el aumento en el costo de vida.</li></ul>
--	---

<p>llamar aún más su atención y crear un mayor vínculo de fidelidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen definido el costo de operación por hora de la empresa.</li> <li>• No cuentan con una planificación estratégica bien definida, dado que poseen desconocimiento del tema.</li> <li>• No cuenta con programas o alianzas de capacitación del personal.</li> <li>• Débil o nula presencia de clientes frecuentes empresariales.</li> </ul>	
--	--

#### 4.1.3 Objetivo N° 2

Constatar por medio de la herramienta de las 4 pruebas del valor competitivo de un recurso si las capacidades o recursos enumerados en la cadena de valor, podrían ser una ventaja competitiva con el fin de aplicar una estrategia competitiva correctamente.

#### 4 Pruebas del valor competitivo de un recurso

Para establecer si la empresa Dulce Gustito posee un recurso o capacidad que le pueda establecer una ventaja competitiva, se utiliza toda la información recabada por

medio del análisis de las actividades de la cadena de valor, entrevistas a la empresaria y colaboradoras y también de la encuesta a los clientes frecuentes, para determinar que la empresa tiene una ventaja competitiva que proviene del recurso que son sus recetas propias de cada uno de sus productos.

- **¿Es el recurso o capacidad competitivamente valioso?**

Con base en la observación y entrevistas realizadas a las colaboradoras y empresaria, sobre los procesos de la cadena de valor de la empresa Dulce Gustito, se puede determinar que el recurso que brinda la ventaja competitiva para la empresa son las recetas de sus productos, las cuales en su elaboración y composición de ingredientes son totalmente diferentes e innovadoras con respecto al estilo de elaboración básico de la competencia, por lo cual se puede establecer que es un factor competitivamente valioso para la empresa, al ser recetas propias creadas por la empresaria aprovechando todo su conocimiento y experiencia en el ámbito de la repostería.

- **¿Es el recurso o capacidad escasa?**

En cuanto a la escases de este recurso, se puede afirmar que si es una capacidad escasa para la competencia dada la complejidad de su naturaleza, pues parte de la creatividad e ingenio propio de la dueña de la empresa. Ya que toma todo el conocimiento obtenido de la capacitación en repostería que ha llevado, junto con la experiencia que ha adquirido con el tiempo, y las combina hasta lograr crear nuevas mezclas de los ingredientes y con esto desarrollar nuevas recetas propias y únicas para sus productos.

- **¿Es difícil de imitar?**

Se podría establecer que sí es una capacidad difícil de imitar, dado que al provenir las recetas de la inventiva y creatividad de la dueña de la empresa Dulce Gustito, esto propicia que sea difícil para la competencia poder imitar o replicar la textura, el sabor y hasta el acabado en sus propios productos. Dado que al desconocer los ingredientes y procedimientos que utilizan en la empresa Dulce Gustito para la creación de sus recetas, no es muy factible que los puedan replicar.

- **¿Puede ser capturado el valor del recurso por la organización?**

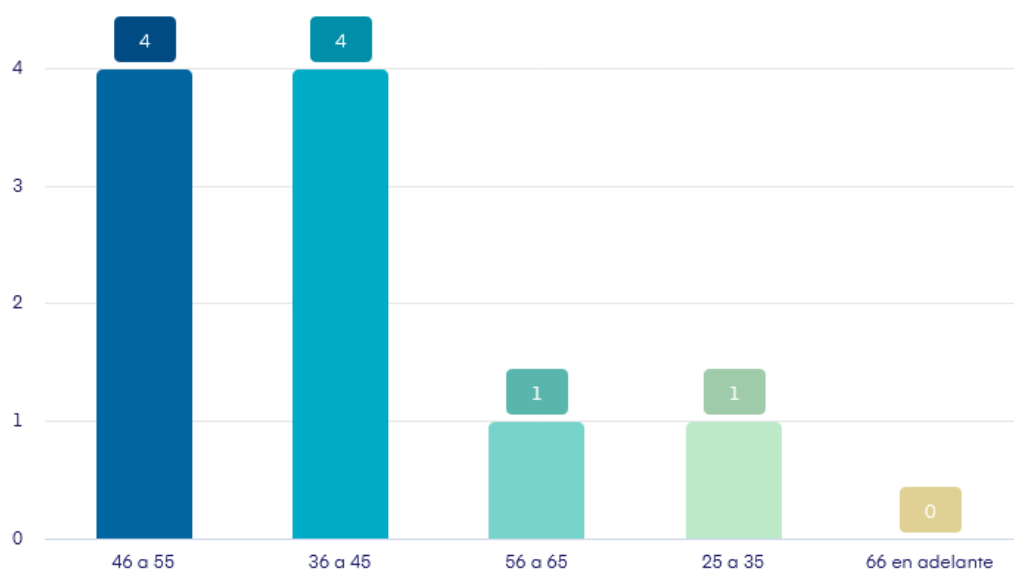
Las recetas de los productos de la empresa Dulce Gustito, puede ser capturado el valor en la actualidad por la empresa, dado que la dueña y empresaria del negocio ha percibido como se ha ido generando un crecimiento en el número de sus clientes y por ende en el volumen de producción y ventas de su repostería. Lo que se ha visto traducido en mejores ingresos económicos para el negocio, que han permitido realizar mejoras continuas en algunos aspectos como etiquetados de los productos con el cual no contaban en un inicio, y así ayudar a posicionar sus productos aún más en el mercado de la repostería artesanal. También en la adquisición de más instrumentos para la elaboración de la repostería, y permitir un ahorro para eventualmente en un futuro adquirir nuevos equipos, mobiliario y personal que les permitan mejorar los tiempos de elaboración.

#### 4.1.4 Objetivo N° 3

Relacionar indicadores de gestión de la cadena de valor con la estrategia competitiva, ventaja competitiva e impulsores correspondientes con el fin de controlar y dar seguimiento en el desarrollo de la estrategia.

#### Encuesta a clientes frecuentes

Con la aplicación de la encuesta a los clientes frecuentes, lo que se busca es obtener información que permita visualizar la opinión de los clientes frecuentes con aspectos o indicadores que permitan implementar la mejora continua en la empresa Dulce Gustito. En base al cuestionario aplicado, se obtienen los siguientes resultados:



*Figura N° 5. Edad, encuesta aplicada a clientes frecuentes empresa Dulce Gustito. julio-agosto 2020.*

En base a los datos obtenidos en la consulta sobre la edad, se puede determinar que la edad promedio de los clientes frecuentes de la empresa Dulce Gustito ronda entre los 36 a 55 años de edad. De los 10 clientes frecuentes encuestados, 4 de ellos

comprenden edades entre 46 a 56 años de edad y el otro grupo de 36 a 45 años de edad.

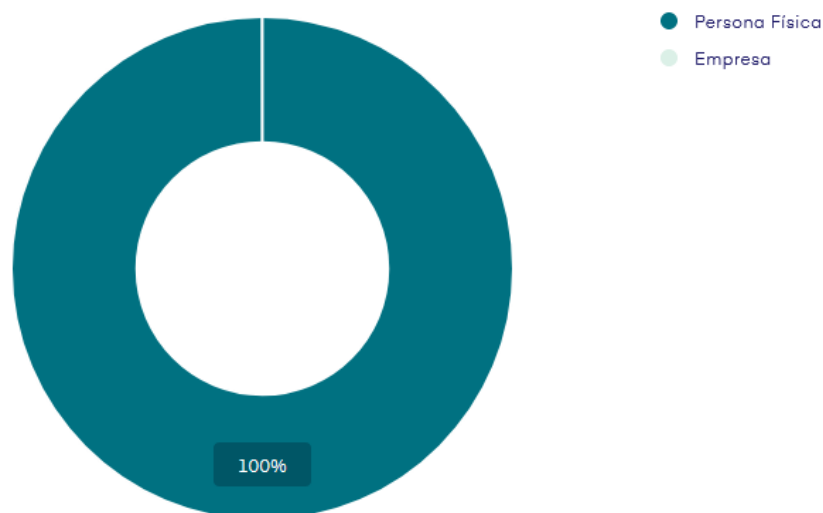


Figura N° 6. Categoría de cliente, encuesta aplicada a clientes frecuentes empresa Dulce Gustito julio-agosto 2020.

Con respecto a la pregunta sobre la categorización de clientes, se puede definir con base en el resultado obtenido que la totalidad de los clientes frecuentes con que cuenta actualmente la empresa Dulce Gustito son personas físicas y que existe una nula recompra de producto por parte de empresas, a lo cual la dueña del negocio debe revisar esa situación, que le podría generar más ventas.

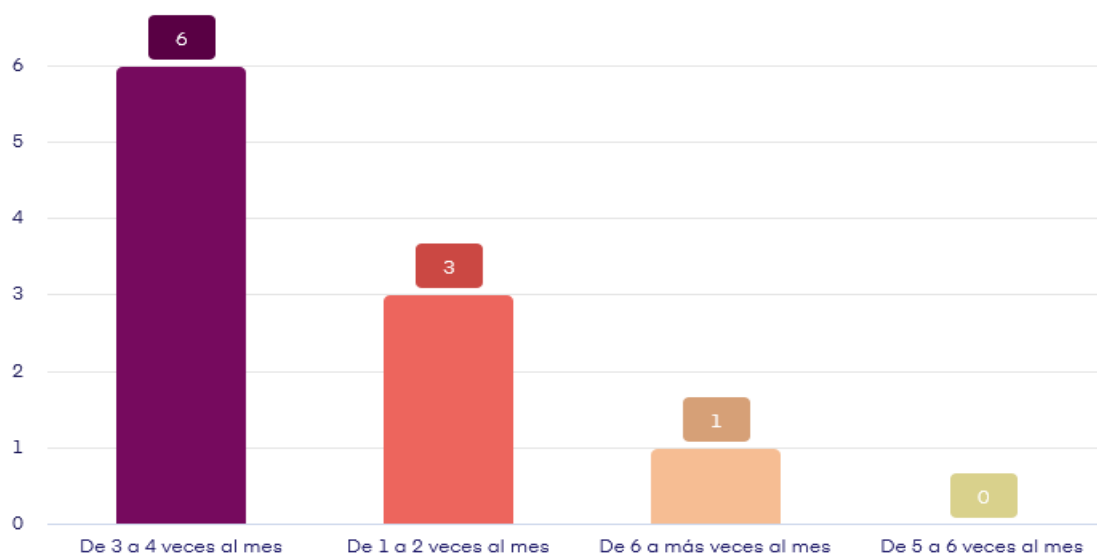


Figura N° 7. Frecuencia realiza compra de producto. Encuesta realizada a clientes frecuentes empresa Dulce Gustito julio-agosto 2020.

En relación con la frecuencia de compras que realizan los clientes frecuentes, 6 de ellos indicaron que realizan compras de entre 3 a 4 veces al mes, seguidos por un pequeño grupo de 3 clientes que compran de 1 o 2 veces al mes, por lo que se puede destacar que la empresa Dulce Gustito tiene una producción constante durante todo el mes.

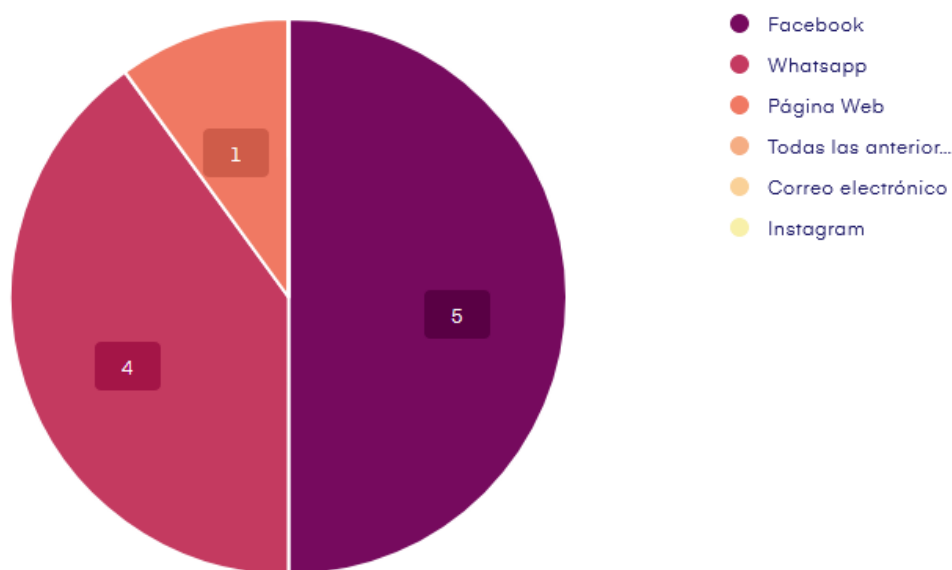


Figura N° 8. Medio por el que observa publicidad. Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la empresa Dulce Gustito. julio-agosto 2020.

Según la encuesta realizada a los 10 clientes frecuentes de la empresa, un grupo de 5 clientes escogieron que la red social Facebook es por la que observan más publicidad, seguido por la aplicación Whatsapp la cual fue elegida por 4 clientes y por último solo 1 cliente indico que ve publicidad por medio de la página web.

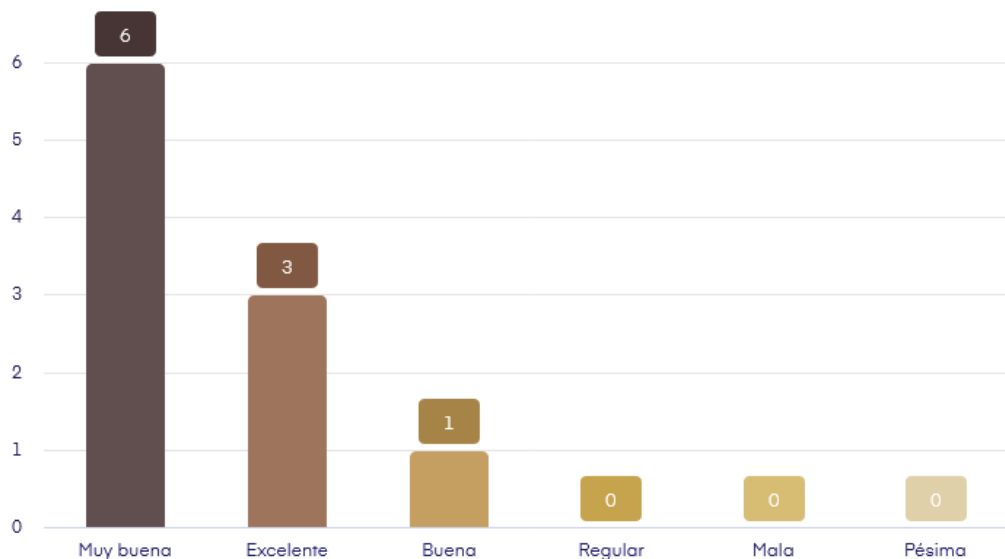


Figura N° 9. Calificación de la calidad de los productos. Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la empresa Dulce Gustito. julio-agosto 2020.

La calidad de los productos según las respuestas recibidas en la encuesta, permite observar que 6 de los 10 clientes, indican que la calidad de los productos es muy buena, por otro lado 3 clientes destacaron que es excelente y solo 1 indicó que la calidad es buena.

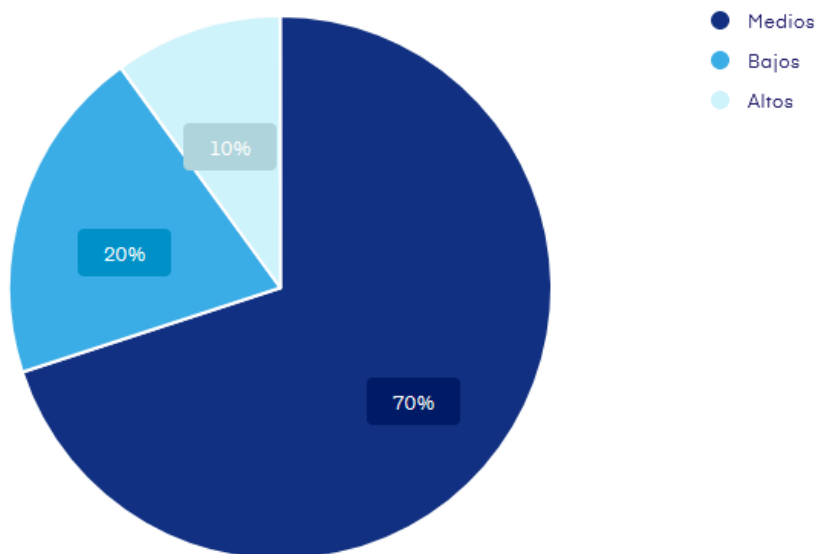


Figura N° 10. Calificación de los precios. Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la empresa Dulce Gustito. julio-agosto 2020.

Dadas las respuestas recibidas con relación a la calificación de los precios que ofrece la empresa Dulce Gustito, se puede establecer que un 70% de los encuestados comparte que los precios de los productos ofrecidos son de un nivel medio en relación con los demás precios del mercado, un 20% de los encuestados respondió que los precios son bajos y solo un 10% que son altos.

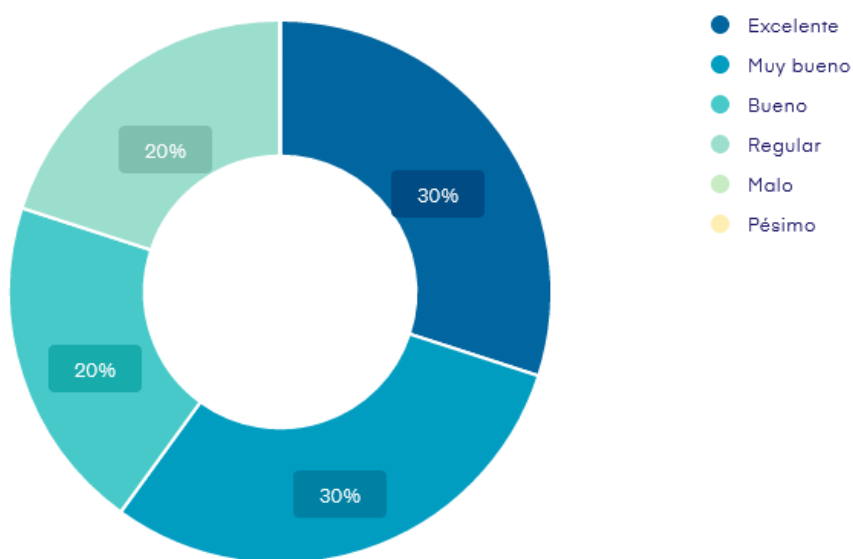


Figura N° 11. Calificación del plazo de entrega de los productos. Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la empresa Dulce Gustito. julio-agosto 2020.

El plazo de entrega de los productos fue catalogado como excelente por un 30% de los encuestados, otro 30% lo estableció como muy bueno, un 20% como bueno y un 20% como regular, lo cual permite establecer que los clientes frecuentes dan como muy positivo esta actividad de la empresa.

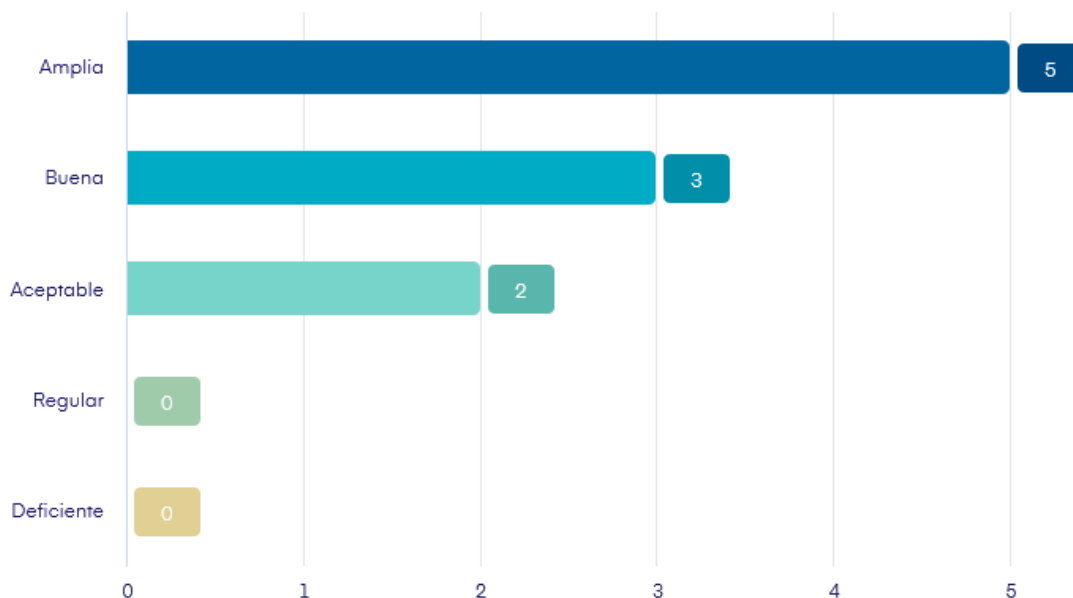


Figura N° 12. Percepción de la variedad de productos. Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la empresa Dulce Gustito. julio-agosto 2020.

La variedad de productos que ofrece la empresa Dulce Gustito, fue catalogada como amplia por parte de 5 clientes frecuentes, 3 clientes establecieron que es buena y solo 2 que es aceptable, por lo que se puede deducir que los productos gozan de una buena aceptación entre los clientes de la empresa.

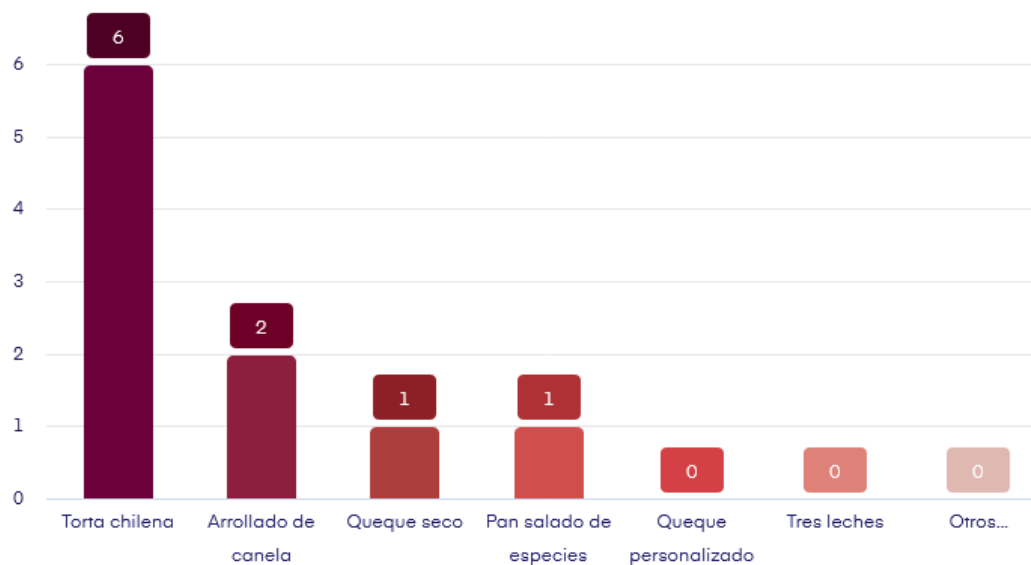


Figura N° 13. Producto que más adquieren. Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la empresa Dulce Gustito. julio-agosto 2020.

De la lista entregada en la encuesta a los clientes frecuentes para que realizaran su elección, 6 clientes indicaron que es la torta chilena la que más adquieren, en segundo lugar es el arrollado de canela elegido por 2 clientes, posteriormente en tercer y cuarto lugar el queque seco y el pan salado de especias, elegido por 1 cliente respectivamente.

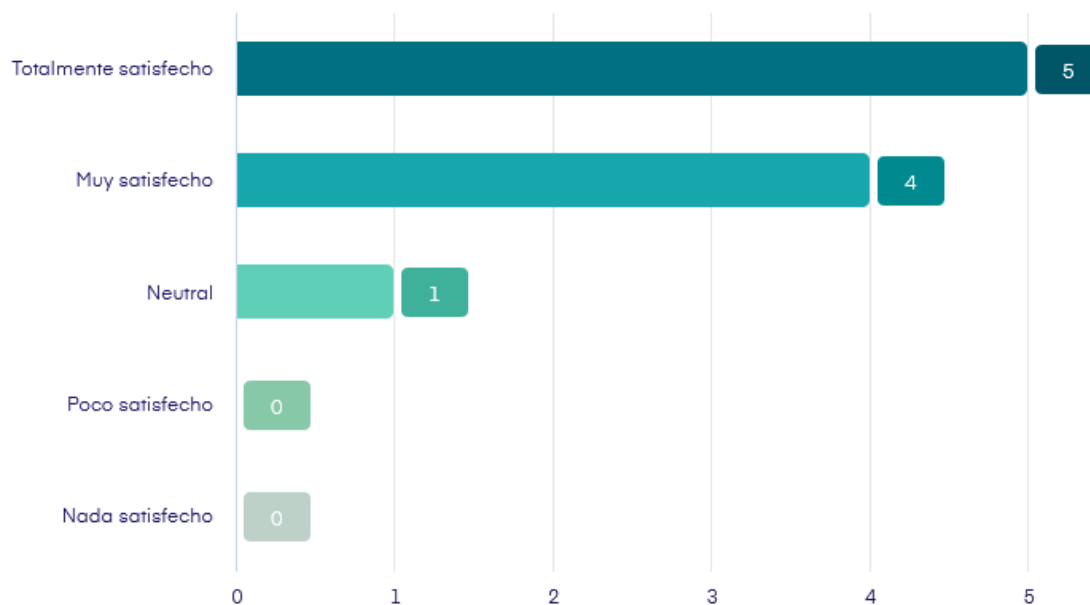


Figura N° 14. Calificación del servicio al cliente. Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la empresa Dulce Gustito. julio-agosto 2020.

Según los resultados que brinda la encuesta, se puede ver que la atención al cliente tiene una calificación positiva. De los 10 clientes frecuentes encuestados, se destaca en primera posición, que 5 clientes dieron como calificación que están totalmente satisfechos con el servicio, en segundo puesto muy satisfechos representado por 4 clientes y solo 1 cliente estableció como neutral su calificación.

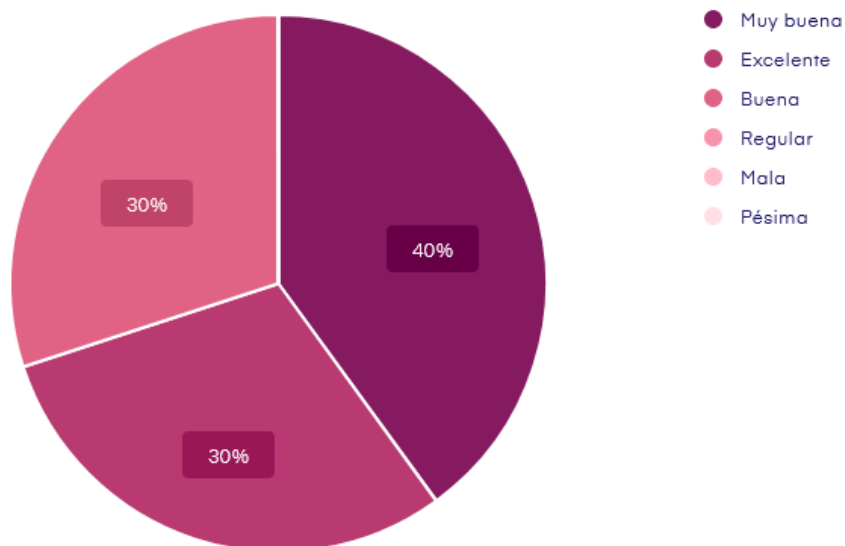


Figura N° 15. Calificación de la imagen / reputación de la empresa. Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la empresa Dulce Gustito. julio-agosto 2020.

Dadas las respuestas de los encuestados, se puede denotar que un 40% de los clientes indican que la imagen / reputación de la empresa es muy buena, un 30% de los clientes que es excelente y el restante 30% que es buena. Por lo que se puede inferir que el negocio debe hondar en esfuerzos por mantener esa calificación que recibe de sus clientes más frecuentes.

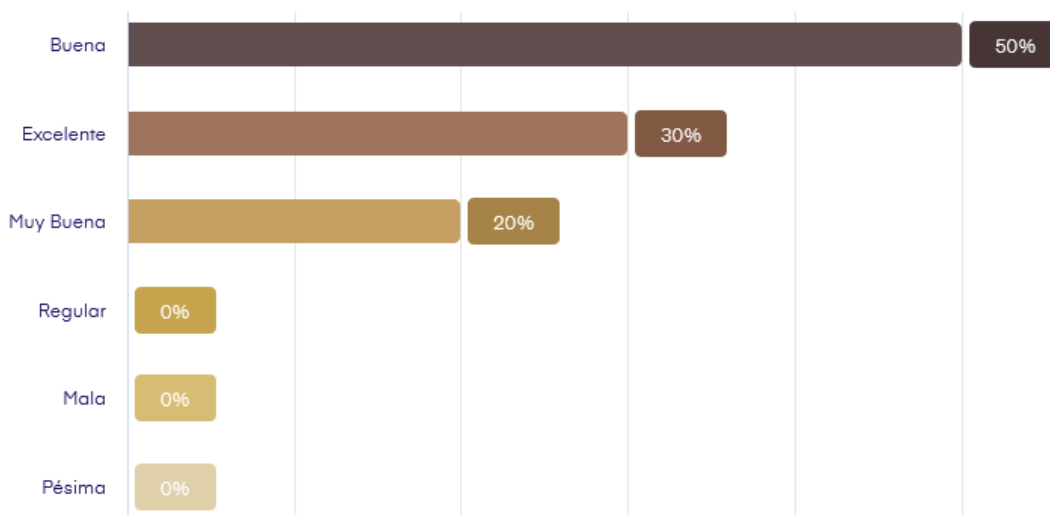


Figura N° 16. Evaluación de la durabilidad de los productos. Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la empresa Dulce Gustito. julio-agosto 2020.

En base a las posibilidades de elección que se les brindo a los clientes frecuentes para su elección, un 50% de ellos indicaron que la durabilidad de los productos es buena, en segundo lugar de elección fue para excelente con un 30% y en tercer lugar con un 20% muy bueno. Por lo que se puede inferir que los productos que ofrece la empresa son de un buen nivel de durabilidad, lo que es bien catalogado por los clientes.

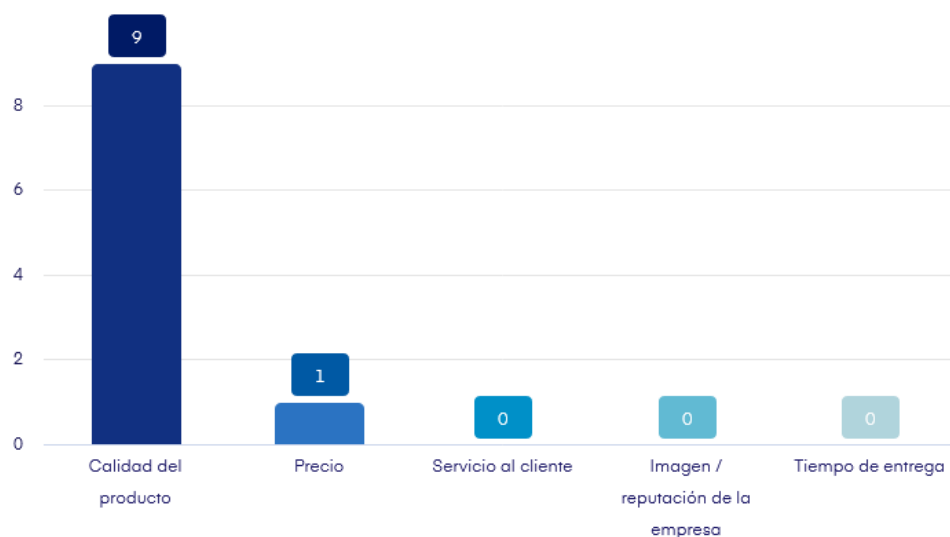


Figura N° 17. Aspecto que considera más importante para realizar la compra. Encuesta aplicada a los clientes frecuentes de la empresa Dulce Gustito. julio-agosto 2020.

De los 10 clientes frecuentes encuestados, un grupo de 9 de ellos indicaron que la calidad del producto es el primer aspecto que toman en consideración al momento de decidir hacer una compra y solo 1 cliente eligió el precio como lo más importante al momento de hacer una compra sobre los demás puntos a elegir.

**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN**  
**DE LOS RESULTADOS**

## **5.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **5.1.1 Objetivo N° 1.**

Examinar las actividades de los diferentes eslabones de la cadena de valor con el fin de determinar cuáles recursos o capacidades podrían ser una ventaja competitiva para la empresa Dulce Gustito.

#### **Cadena de suministros**

En relación con las actividades propias de la cadena de suministros y en base a los resultados obtenidos se puede analizar e identificar los siguientes aspectos:

- Al contar la empresa con una notoria relación de muy buena calidad con los proveedores con los que trabaja, esto le permite tener acceso a mejores beneficios que puede trasladar a sus clientes, por ejemplo obtener mejores descuentos en productos, puede adquirir mayor cantidad de materia prima e insumos a un mejor precio de adquisición, que se vería reflejado en un ahorro en el monto a pagar por estos insumos, generando así un valor agregado para el cliente final al obtener este un precio de venta menor. Otro de los beneficios que puede llegar a obtener el negocio es el de contar siempre con productos de primera calidad, dado que tiene una mejor posición la empresa para negociar el cambio de material defectuoso o en mal estado.
- Aunque la empresa desde sus inicios se ha manejado en el campo administrativo de forma rudimentaria y artesanal, ha logrado implementar métodos y estrategias para mantener un inventario siempre con una adecuada

rotación, minimizando los costos por materiales de desecho en que puede incurrir la empresa si debe eliminar o botar insumos que se encuentren en mal estado. Al implementar el método Primero en entrar, Primero en salir (PEPS) aunque sea de forma artesanal, logra eliminar esos costos por desecho, permitiendo que se dé la posibilidad de disminuir la cantidad de inventario en estantería, lo que genera un ahorro para la empresa y por ende verse reflejado en el precio al consumidor.

### **Operaciones**

- Dentro del aspecto de producción se puede analizar que la empresa en todas sus etapas son completamente rudimentarias, como se puede evidenciar en base a los resultados de este apartado que indican las entrevistas y la observación. La empresa puede estar incurriendo en duplicidad de funciones lo que genera desperdicio de tiempo, recursos y dinero, tres aspectos que deben estar bien controlados para que no produzcan pérdidas económicas para el negocio. Esto aunado a la falta de un indicador del costo de producción, que al no existir se puede estar incurriendo un error en el cálculo final del precio de venta dado que puede estar no acorde con la realidad.

### **Distribución**

- La empresa en cuanto a la logística de salida o distribución posee una muy buena estrategia para hacer llegar sus productos hasta sus clientes al utilizar las aplicaciones de mensajería que existen en la actualidad o el servicio de mensajero privado, lo que les ha permitido ser más eficaces y eficientes en este

rubro para brindar un mejor servicio a sus clientes. Dado que el negocio ni la empresaria cuentan con un vehículo propio para realizar las entregas.

- Otro aspecto que se pudo observar, es que la empresa no cuenta con una debida orden de trabajo física, que les permita de una forma más ordenada, ágil y expedita controlar la cantidad de productos que deben elaborar para cumplir con los pedidos de los clientes. Dado que la forma actual en que manejan este aspecto no es la más adecuada, debido a que puede permitir errores u omisiones en la cantidad de producto que deben elaborar para hacerle frente a los pedidos de repostería solicitados por los clientes.

### **Ventas y marketing**

- En este apartado de las actividades de la cadena de valor, se ve un aspecto positivo para la empresa al utilizar las principales redes sociales para dar a conocer los productos y el negocio mismo. Esto porque no necesitan incurrir en gastos de publicidad excesivos y por el contrario al utilizar este tipo de aplicaciones crean contenido de forma gratuita y de fácil acceso para los clientes.
- Un aspecto no tanto positivo reflejado en los resultados, es la poca importancia que la empresaria da a realizar constantemente promociones y beneficios para sus clientes, al cual no le brindan la importancia debida que podría incurrir en el deseo de recompra por parte de los clientes o incluso afectar la fidelidad que pueden tener estos para con la empresa y sus productos. Tampoco tiene como

mercado meta empresas, solo personas físicas y esto podría ser una oportunidad para entrar a un mercado nuevo.

### **Servicio post ventas**

- En base a los resultados, se puede establecer que la empresa cuenta con un fuerte servicio post venta, dado por la interacción que la dueña del negocio da en este aspecto al ser ella la encargada de comunicarse directamente con los clientes, para recopilar toda la retroalimentación posible que le puedan brindar los clientes con respecto a los productos que ofrecen, así como de otros aspectos vinculados con los clientes. Un aspecto sumamente positivo para la empresa, el cual se observa y se constata con las entrevistas, es la implementación de un registro digital de las recompras de los clientes, el cual es alimentado en parte con las respuestas o comentarios que obtiene la empresaria de sus charlas con los clientes.

### **Infraestructura de la empresa**

- La empresa en relación con este eslabón presenta carencias en cuanto al tamaño del espacio físico en que está desarrollando su actividad económica actualmente, esto debido a que algunas áreas resultan pequeñas lo que no permite una operatividad más cómoda e inclusive un adecuado flujo de trabajo por la falta de mobiliario o estantería producto de esa situación. La empresa no cuenta con un espacio específico y adecuado donde tener el inventario de insumos adquiridos, también el espacio de preparación de la mezclas, alistado

de la repostería y horneado son pequeños y no están bien distribuidos, lo que provoca que su capacidad de producción se vea restringida.

### **Administración de Recursos Humanos**

- Un aspecto notable que se pudo evidenciar en los resultados, es que todo el personal tanto las dos colaboradoras como la empresaria, poseen el conocimiento suficiente en lo concerniente a la preparación, elaboración y detalle final de la producción de la diferente repostería que posee la empresa. Aspecto que es sumamente relevante, debido al tipo de producto que ofrecen en el mercado de la repostería artesanal.
- Un dato que demuestran los resultados es que la empresa no cuenta con ningún beneficio, programa o alianza que permita incrementar el conocimiento de todo el recurso humano del negocio, tanto en el aspecto de la repostería como otros ámbitos relevantes para el buen accionar de la actividad económica diaria.

### **Investigación y desarrollo**

- Con base en los resultados obtenidos, se puede establecer que un aspecto positivo con el que cuenta el negocio es la política de retener un porcentaje de las ganancias, designado para la investigación y desarrollo de nuevas recetas propias que les permita innovar y con esto lograr diferenciarse del resto de competidores del mercado a través de sus recetas únicas y propias. Así mismo utilizan ese porcentaje económico para generar investigaciones en el mercado, que les permite obtener información de la competencia, búsqueda de nuevos mercados donde incursionar, incluso en métodos o maquinaria que les permita

mejorar la capacidad de producción pero sin salirse del mercado de la repostería artesanal.

### **Aprovisionamiento**

- La empresa cuenta con una herramienta digital propia en la que registran y controlan los tiempos de entrega de los diferentes proveedores con que cuenta el negocio, esta herramienta junto con las revisiones que hacen de los inventarios les permiten tomar las mejores decisiones con respecto a en que momento deben de proceder a hacer la solicitud de compra de insumos para no quedarse sin ellos para elaborar la repostería. Así mismo es útil para la adquisición o proyecciones de compra de equipamiento a mediano y largo plazo. Por lo que se puede establecer que es un punto alto con el que cuenta la empresa dentro de su organización rudimentaria.
- Analizando las respuestas obtenidas y la observación realizada, se evidencia que en este eslabón de la cadena de valor, aunque hay aspectos deficientes en la recepción y manejo de los pedidos, dada la forma artesanal que utilizan para recibir y anotar las solicitudes de producto, esto provocado por la inexistencia de una orden de pedido ya sea física o digital. Se puede destacar que aun así han logrado establecer una dinámica adecuada para dar abasto con la entrega de cada uno de los pedidos sin equivocación alguna por el momento.

#### **5.1.2 Objetivo N° 2**

Constatar por medio de la herramienta de las 4 pruebas del valor competitivo de un recurso si las capacidades o recursos enumerados en la cadena de valor, podrían ser una ventaja competitiva con el fin de aplicar una estrategia competitiva correctamente.

- Al analizar todas las respuestas recabadas se da por entendido que el recurso que le permite una ventaja competitiva a la empresa Dulce Gustito son sus propias recetas, las cuales desde el momento de su creación, ya se perfilan únicas, al provenir de la imaginación, creatividad y conocimiento del oficio de la propia empresaria, lo que las vuelve un recurso sumamente valioso para la competitividad de la empresa en el mercado de la repostería artesanal. En base a esto se puede determinar que es un recurso escaso y que la competencia no la tiene, dada la dificultad de que estas recetas las pueda desarrollar o imitar la competencia al desconocer cuales son los ingredientes y procedimientos que implementa la empresa Dulce Gustito, para fabricar sus diferentes productos. Este recurso competitivo le permite a la empresa capturar su valor, por medio de las ventas que generan los productos dada la buena acogida que tienen estos entre los clientes de la empresa.

### **5.1.3 Objetivo N° 3**

Relacionar indicadores de gestión de la cadena de valor con la estrategia competitiva, ventaja competitiva e impulsores correspondientes con el fin de controlar y dar seguimiento en el desarrollo de la estrategia.

#### **Encuesta a clientes frecuentes – Indicadores de gestión**

- **Frecuencia de compra:** Con respecto a este indicador como se puede denotar del resultado obtenido de la encuesta aplicada a los clientes frecuentes, se puede establecer que los productos de la empresa Dulce Gustito poseen una muy buena aceptación entre los clientes frecuentes. La estrategia competitiva que es utilizada por la empresaria de crear repostería a base de recetas propias e innovadoras, dan buenos réditos ante el gusto de los clientes.
- **Servicio al cliente:** Con respecto a este elemento esencial que toda empresa debe dedicar a desarrollar adecuadamente, se puede establecer en base a los resultados obtenidos que es un aspecto que la empresa Dulce Gustito tiene bien trabajado, el cual brinda un soporte vital a todas las demás actividades cotidianas del negocio.
- **Calidad:** para toda empresa es trascendental que la calidad de su producto sea bien calificada por sus clientes, pues es un indicador claro de que los procedimientos se están realizando de la manera y forma adecuada, con lo cual lograr distinguirse dentro de la competencia. Con respecto a este indicador la empresa Dulce Gustito en base al resultado de la encuesta, posee una muy buena percepción de la calidad de sus productos ante el escrutinio de sus propios consumidores, tal como lo establecen es el criterio con más importancia al momento de realizar una compra de producto y por ende una recompra.
- **Tiempo de entrega:** este elemento o indicador es de importante relevancia para la empresa, debido al sistema que utilizan para entregar sus productos, es de carácter relevante que la empresa tenga referenciado este aspecto que genera un valor agregado para el negocio y el cual en base a los resultados

obtenidos, la empresa Dulce Gustito posee una muy alta nota en este aspecto, por lo que debe ser fundamental para la empresa mantener monitoreado este rubro, para así agregar un valor más a los productos finales.

- **Durabilidad del producto:** este rubro según los resultados de la encuesta, permiten identificar que los clientes poseen una muy buena perspectiva con respecto a la duración que poseen los productos de la empresa Dulce Gustito.
- **Costo / precio:** como parte de los indicadores que toda empresa debe contabilizar y controlar, está el aspecto de como los clientes perciben el precio o valor de venta de un producto, en esta ocasión la empresa Dulce Gustito como resultado de la encuesta aplicada a los clientes frecuentes, obtiene una calificación positiva, reflejando así que la empresa Dulce Gustito posee no solo una excelente calidad de sus productos, si no que los precios van de acorde con la estrategia de generar productos de calidad.

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Analizar las actividades de la cadena de valor para identificar una ventaja competitiva y proponer una estrategia genérica competitiva en la empresa Dulce Gustito, ubicada en San Juan de Tibás, para el segundo semestre del 2020.

## **6.2 OBJETIVO N° 1**

Examinar las actividades de los diferentes eslabones de la cadena de valor con el fin de determinar cuáles recursos o capacidades podrían ser una ventaja competitiva para la empresa Dulce Gustito.

### **6.2.1 Conclusiones**

#### **Cadena de Suministro**

Si bien, la empresa aunque se ha desarrollado a base de un conocimiento rudimentario y artesanal, presenta aspectos muy notables como es el manejo o rotación del inventario en stock con que cuentan, al aplicar el método Primero en entrar, Primero en salir (PEPS), sin conocer el nombre del mismo y sin que nadie les indicara que utilizaran este mecanismo. Dentro de este aspecto se debe mencionar también es el cuidado que tienen al momento de recibir y revisar todos los insumos que solicitan, con lo cual dan un primer paso en la calidad final que entregan en sus productos.

Otro aspecto que es importante de resaltar es la adecuada comunicación que poseen con sus respectivos proveedores, lo que les permite garantizarse que obtienen insumos de muy buena calidad con los cuales elaborar su repostería.

Por lo que se puede inferir que la empresaria junto con su pequeño grupo de colaboradoras, han realizado hasta el momento un trabajo aceptable, pero el cual pueden mejorar en busca de un crecimiento paulatino del negocio.

### **Operaciones**

La operatividad de la empresa no es la más adecuada, pues con el estilo actual de las operaciones sobre la cual está realizando sus actividades de producción, que no están estandarizadas o no llevan un adecuado flujo de trabajo, pueden estar generándole pérdidas económicas que no han observado, al no registrar y controlar adecuadamente el costo de producción y el costo de operación por hora. Aspectos que la empresaria y su equipo de trabajo deben de mejorar para que logren alcanzar un buen nivel de eficiencia y eficacia de cada una de las tareas en la elaboración de sus productos.

### **Distribución**

La decisión estratégica que tomo la empresaria en cuanto a la forma de distribución es muy adecuada y acertada por el volumen y capacidad económica con que cuenta la empresa en la actualidad, el utilizar los actuales servicios de mensajería ya sea por medio de las aplicaciones para este fin o por medio de un mensajero privado, le permiten a la empresa ahorrarse los costos económicos en que incurriría si contara con su propio servicio de entrega. Permitted direccionar ese rubro monetario a otras áreas del negocio que le pueden generar rentabilidad.

Otro aspecto que la empresa ha manejado adecuadamente a pesar de lo rudimentario de su estilo y que le ha dado por el momento buenos resultados, pero en el cual debe

mejorar es en el sistema de registro y control de los pedidos de los clientes. Pues el que utilizan actualmente no es adecuado, en cambio al utilizar otro mecanismo o herramienta más específico permitiría mejorar la eficiencia y eficacia en este campo de la empresa.

### **Ventas y marketing**

En esta área funcional de la empresa, la decisión de implementar y utilizar las redes sociales que se encuentran en auge para mercadear los productos y la empresa como tal es muy apropiada, dado que este tipo de medios de información social, permiten abarcar un gran grupo de clientes ya sean frecuentes o potenciales en instantes sin necesidad de incurrir en grandes montos económicos para publicitar el negocio, ni los productos, y a su vez que permiten concretar solicitudes de productos por parte de los clientes en minutos, también aclarar dudas o consultas. Por lo que la escogencia de esta estrategia por parte de la empresaria, se puede destacar como muy positiva, pues le permite minimizar costos y potenciar la exposición mediática de la repostería en tiempo real. Un aspecto en el cual debe mejorar la empresa, para aprovechar el uso de las redes sociales, es el aspecto de los beneficios y promociones para los clientes, los cuales le generarían una mayor exposición en el mercado de la repostería artesanal.

### **Servicio post ventas**

En este apartado se puede destacar que la empresa cuenta con un aspecto muy positivo, el cual puede aprovechar de gran manera para generar un vinculación más profunda entre los clientes y la empresas, esto dado por la atención que brinda la empresaria a comunicarse directamente con los clientes, lo que genera confianza y

motivación en los clientes, al descubrir que sus opiniones, comentarios y solicitudes son escuchadas. Así mismo este esfuerzo que realiza la empresaria se ve complementado por el registro de recompras con que cuenta la empresa, el cual es una herramienta muy útil que si la mantienen bien alimentada con la información que recaban de los clientes, puede aprovecharla el negocio para generar crecimiento del mismo a corto, mediano y largo plazo al conocer verdaderamente a sus clientes.

### **Infraestructura de la empresa**

Con relación a esta área en específico de la cadena de valor de la empresa Dulce Gustito, es uno de los encadenamientos donde más mejoras debe realizar, dado que el espacio físico en el que se encuentran actualmente aunque cumple con los requerimientos mínimos para que el negocio este puesto en marcha, no permite que exista un flujo adecuado de producción, al no poder producir en serie lo que le generaría a la empresa disminuir los tiempos de producción o inclusive aumentar el volumen de la repostería que elaboran.

### **Administración de Recursos Humanos**

La empresa cuenta con un alto grado de conocimiento en la elaboración de todo tipo de repostería e incluso de otros productos relacionados, lo que permite a la empresa contar con un catálogo de productos amplio que tienen a disposición de los clientes. Este es un factor que la empresa puede explotar para diferenciarse de la competencia, al combinar ese conocimiento existente junto con insumos o materias primas diferentes a los que utiliza la competencia y generar recetas propias únicas que permitan a la empresa diferenciarse de los demás competidores del mercado de la repostería artesanal.

## **Investigación y desarrollo**

Un aspecto sumamente relevante que se evidencio con la investigación es que no importa el tamaño o las dimensiones que tenga una empresa, con solo que exista un deseo de crecimiento se pueden gestar grandes obras, y en este caso no es la excepción. A pesar de que la empresa Dulce Gustito no es una empresa con un alto volumen de ventas o de participación en el mercado de la repostería artesanal, un deseo de trascender en el tiempo y lo están gestando por medio de la decisión de destinar un porcentaje de sus ganancias para desarrollar nuevas recetas originales, investigar nuevos insumos o mercados, con los cuales impulsar el crecimiento de la empresa, atraer nuevos clientes y posicionar el negocio y sus productos.

## **Aprovisionamiento**

A pesar de lo artesanal que es la estructura y funcionabilidad de la empresa, poseen elementos que permiten que la actividad económica de la empresa Dulce Gustito pueda estar en marcha, pues ayudan para que la cadena de valor funcione y por ende permita entregar un producto final a los clientes. Uno de estos elementos es la existencia del instrumento para registrar y controlar los tiempos de entrega de los proveedores con el que cuenta la empresa actualmente. Pues es una herramienta que le facilita a la empresaria la toma de decisiones con respecto a quien solicitarle insumos y en qué momentos de la rotación del inventario hacerlo para no quedar sin materia prima para la elaboración de la repostería.

### **6.2.2 Recomendaciones**

### **Cadena de Suministro**

- Formalizar el control de inventario con un procedimiento tomando en cuenta el método PEPS y con un control con fechas de revisión y responsable. Además implementar un método de control de calidad sencillo como los KAIZEN con las 5 S.
- Crear e implementar el uso de un registro del costo del inventario, el cual sea actualizado por un responsable.

### **Operaciones**

- Crear e implementar el uso de un registro o indicador de la eficiencia de la producción de la empresa y definir un responsable que lo controle, con lo cual medir el aprovechamiento del tiempo en la elaboración de la repostería.
- Desarrollar e implementar el uso de un registro para medir y controlar el nivel de desperdicio que tiene la empresa. Con lo cual maximizar la eficiencia del uso de la materia prima e insumos.
- Reorganizar el flujo de producción actual, de tal manera que la elaboración de la repostería se pueda hacer en serie, para optimizar tiempos y labores.
- Crear e implementar el uso de una orden de producción de los pedidos recibidos y asignar un responsable que se encargue de llenar la orden.

### **Distribución**

- Implementar un indicador de gestión que le permita medir la tasa de entregas a tiempo que realice la empresa.

- Analizar la posibilidad de ampliar la zonas de cobertura actuales, aprovechando el uso de las aplicaciones de servicio express que utiliza la empresa.

### **Marketing y ventas**

- Aprovechar el uso de las redes sociales para implementar e impulsar programas de promociones y beneficios para los clientes. Mediante la recomendaciones por medio de Facebook, Instagram y otras
- Acceder al mercado de clientes empresariales, aprovechando el catálogo de productos con que cuenta la empresa. Mediante la implementación de un programa de lealtad y recomendación a empresas por parte de clientes actuales con un descuento como incentivo. Así mismo crear paquetes especiales de productos variados para reuniones, canastas de producto para que las empresas regalen a su personal o a sus propios clientes.
- Explotar la ventaja competitiva de las recetas originales, mediante publicidad que resalte el “sabor único” de los productos.
- Crear alianzas con salas de eventos u organizadores de eventos a partir de la buena percepción de la calidad de los productos con que cuenta la empresa.
- Implementación de una tarjeta de cliente frecuente, con la cual brindar beneficios como descuentos, productos gratis al completar cierta cantidad de recompras, 2 por 1 en repostería, entre otros.

### **Servicio post ventas**

- Utilizar el registro de la frecuencia de recompras de los clientes, para ofrecer a los clientes frecuentes promociones o beneficios especiales.

### **Infraestructura de la empresa**

- Investigar la posibilidad de alquilar algún local comercial en Tibás, para mejorar la distribución y flujo de trabajo con que cuenta la empresa actualmente.
- Reacondicionar el espacio actual del negocio, en vista de crear un mejor flujo de trabajo

### **Administración de Recursos Humanos**

- Crear una alianza estratégica con un instituto u academia de repostería, para fomentar la capacitación del personal de la empresa, mediante lecciones presenciales o virtuales.
- Implementar un programa propio de capacitación virtual aprovechando tutoriales de youtube o páginas especializadas, en donde todo el personal conjuntamente un día a la semana dedique 30 minutos al aprendizaje de temas relacionados con repostería u otros aspectos de la empresa. “Aprendizaje en 30 minutos”

### **Investigación y desarrollo**

- Desarrollar nuevas recetas originales, aprovechando las materias primas nuevas e insumos que brinde el mercado, apoyado por el recurso humano calificado con que cuenta la empresa.
- Renovar cada 6 meses el catálogo de productos, con lo cual sustituir los productos que tengan menor salida.
- Generar un programa de involucramiento de los clientes en donde puedan proponer nuevos productos y reconociéndoles con descuentos, canastas de

productos, nombrar el producto con el nombre del cliente, con lo cual lograr obtener las tendencias, gustos y preferencias de estos.

- Realizar focus group de productos nuevos, invitando a los clientes más frecuentes, para que participen en la generación de nuevos productos.
- En el largo plazo desarrollar una escuela de repostería virtual y presencial.
- Abarcar otros mercados geográficos mediante la apertura de otra sucursal.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores para distribuir sus productos, como por ejemplo dulce de leche, jaleas, mermeladas y a la vez recibir menciones en las redes sociales de estos.

### **Aprovisionamiento**

- Crear e implementar el uso de una orden de pedido a los proveedores y establecer un responsable de su control.

## **6.3 OBJETIVO N° 2**

Constatar por medio de la herramienta de las 4 pruebas del valor competitivo de un recurso si las capacidades o recursos enumerados en la cadena de valor, podrían ser una ventaja competitiva con el fin de aplicar una estrategia competitiva correctamente.

### **6.3.1 Conclusiones**

La empresa Dulce Gustito, cuenta con un elemento que le permite utilizarlo y explotarlo como ventaja competitiva sobre toda la competencia existente. Como lo son las recetas propias de los productos que la empresa elabora, dado que dichas recetas nacen de la inspiración, innovación e investigación de la propia dueña y empresaria.

Este es un factor que por su naturaleza es escaso de conseguir, difícil de imitar y que le permite generar un valor agregado que es capitalizado económicamente para la empresa.

### **6.3.2 Recomendaciones**

- Aprovechar la buena relación que sostiene la empresaria con los diferentes proveedores, para acceder a nuevos insumos que se presenten en el mercado, para con el conocimiento con que cuenta el negocio, puedan generar nuevas recetas propias.
- Realizar publicidad de impacto enfocada a destacar el factor que los productos son elaboradas de manera artesanal, con recetas originales y un sabor único. Con lo cual estimular a clientes potenciales y a los clientes recurrentes, al saber que adquieren un producto diferenciado.
- Desarrollar los productos actuales pero con algunos insumos o ingredientes diferentes, que permitan acceder a otros mercados por ejemplo: personas diabéticas, intolerantes al gluten o con algún tipo de alergia.

## **6.4 OBJETIVO N° 3**

Relacionar indicadores de gestión de la cadena de valor con la estrategia competitiva, ventaja competitiva e impulsores correspondientes con el fin de controlar y dar seguimiento en el desarrollo de la estrategia.

### **6.4.1 Conclusiones**

La empresa Dulce Gustito posee una variedad de productos de repostería artesanal, los cuales presentan una cualidad o característica que les permite diferenciarse de los demás productos de este tipo y que a su vez les permite crear una ventaja competitiva como lo son sus recetas originales. Por tal característica se puede establecer que la empresa se encuentra aplicando una estrategia de diferenciación amplia, dado que representa una característica única, la cual le permite atraer a clientes que le interesan este tipo de productos diferenciados, ampliar o desarrollar un sentimiento de lealtad entre sus clientes actuales y también entre los clientes potenciales, inclusive fijar un precio un poco más alto si lo desea en comparación con la competencia.

Para aprovechar esta estrategia de diferenciación amplia, la empresa debe aprovechar o potenciar los impulsores con los que cuenta actualmente, como lo son la buena dinámica de servicio al cliente que ejecuta con sus clientes, el aporte económico que destinan para investigación y desarrollo de nuevas recetas, los avances o cambios que desean implementar en las tecnologías o maquinaria que utilizan en la actualidad, el esfuerzo que hacen por adquirir y utilizar insumos de calidad para elaborar sus productos, el deseo de mejorar sus habilidades y conocimientos por medio de capacitaciones para todo su recurso humano. Así también la utilización de redes sociales para anunciarse y atraer nuevos clientes para generar mayores ventas y posicionamiento en el mercado, la aplicación de controles aunque sean rudimentarios en los diferentes procesos de la cadena de valor, para mantener y generar productos de calidad para sus clientes, que presenten características que los enamoren y les den satisfacción.

Todos estos impulsores le permiten a la empresa Dulce Gustito, obtener buenos réditos en los indicadores de gestión.

### **Frecuencia de compra**

La empresa Dulce Gustito basada en su estrategia de elaborar productos desde recetas propias y únicas, ha logrado satisfacer el gusto de sus clientes, permitiendo que sus productos tengan buena aceptación en el mercado de la repostería artesanal, lo que se ve reflejado en el nivel de recompras al mes, lo que representa una retribución económica con lo cual la empresa puede mantenerse activa y produciendo repostería semana a semana. Por lo que la empresa no debe escatimar en ningún tipo de recurso para mantener el nivel de satisfacción de los clientes, que les estimula a seguir comprando. Este indicador directamente se relaciona con la gestión que tiene la empresa en cuanto al volumen de compra de insumos que necesita, volumen de la cantidad de productos que vende, la frecuencia de tiempo en que los clientes adquieren sus productos, rotación de la repostería en venta y el mix de producción que la empresa presenta de oferta para sus clientes.

### **Servicio al cliente**

Uno de los indicadores con que cuenta la empresa y que le agregan valor a sus productos, es el servicio al cliente. El cual al ser realizado por la propia empresaria le da un toque de mayor cercanía al cliente con la empresa, gestando una relación que va más allá de simplemente cliente – empresa o viceversa, crea un vínculo con mayor fortaleza. En este eslabón de la cadena la calificación es muy buena por parte de los clientes, por lo que la empresa debe seguir esmerándose por mantener o incluso

mejorar este aspecto tan importante en la actualidad para cualquier empresa. Este indicador se relaciona directamente con la satisfacción del cliente, con la participación que tienen los clientes a proponer nuevos productos y en la realización de focus group.

### **Calidad**

Un aspecto en el que la empresa Dulce Gustito, se esmera porque se note y que quede bien es en la calidad de sus productos, lo cual se nota en la intención de recompra de sus clientes, los cuales primero se basan en la calidad del producto para posteriormente realizar la compra, por lo que los procedimientos que llevan a cabo en este apartado de parte del personal de la empresa no deben de dejar realizarlos, pues es uno de los primeros indicadores sobre el producto con que cuenta la empresa Dulce Gustito, para medir si están realizando las cosas bien o mal. Este indicador se relaciona con el control de la calidad de los productos, control de reprocesos y desperdicios por pedido, recetas con medidas para estandarizar los pesos y el control de la medición de los desperdicios de la producción.

### **Tiempo de entrega**

La empresa al no contar con un sistema propio de entrega de sus productos debe recurrir a otros medios o aplicaciones que le brinden la solución a esta necesidad que posee, por lo que este indicador es de suma importancia para la empresaria y colaboradoras, es un elemento trascendental en todo el accionar de su actividad económica y al recibir buenas calificaciones por parte de sus clientes, deben de mantener o mejorar este valor agregado que permite medir el indicador, este indicador

permite también relacionarlo con el control o medición de tiempos de entrega, medición de entrega en zonas de cobertura y rutas.

### **Durabilidad del producto**

Este indicador es importante que la empresa lo mantenga monitoreado y controlado, pues es un factor que puede incidir en la recompra de un producto, este indicador denota que los productos poseen una buena durabilidad, esto basado claro en la calidad de los insumos que adquiere la empresa. Por lo cual la empresa debe mantenerse alerta con los estándares que maneja de calidad de sus insumos, revisión, etc. Existen aspectos que se encuentran estrechamente ligados con este indicador como lo son el eslabón de la logística de entrada de la cadena de valor, el cual es el eslabón en donde la empresa debe supervisar, medir y controlar que los insumos que recibe sean de primera calidad para entregar un producto final con estas cualidades a sus clientes, también los impulsores de cualidades únicas como lo son los insumos de calidad y procesos de control de calidad, dado que estos impulsores bien utilizados y controlados permiten potenciar con mayor fuerza la estrategia de diferenciación amplia que utiliza la empresa. Indicadores relacionados están: control de devolución de insumos en mal estado, medición de la vida útil de la repostería.

### **Costo / precio**

Para toda empresa es importante establecer cuáles son sus costos y así determinar cuál va a ser su precio de venta. Dentro de la empresa Dulce Gustito este no es un factor que dejen pasar por alto, tienen definido su lumbral de costos para así poder determinar su precio de venta y por ende capitalizar una ganancia que le permita

mantener su negocio puesto en marcha, sin ninguna complejidad. Por medio de la medición de sus costos a través de indicadores, la empresa puede mejorar sus decisiones estratégicas y aprovechar adecuadamente los impulsores relacionados con su estrategia de diferenciación amplia por medio de indicadores como: indicador del costo de la mensajería contra las ventas realizadas por mes, costo de la publicidad contra incremento de clientes nuevos en un periodo determinado de tiempos, Costo de unidades producidas por tiempo utilizado.

#### **6.4.2 Recomendaciones**

##### **Frecuencia de compra**

- Mantener el registro de frecuencia de compras con que cuenta la empresa en un nivel óptimo, agregándole información nueva y actualizada cada 2 meses y designar una persona que se encargue de estar chequeando y refrescando el archivo.
- Implementar el uso de un indicador que permita evaluar el volumen de insumos que adquiere la empresa mensualmente, para conocer cuales materiales se utilizan más y comprar a volumen para disminuir costos de adquisición por unidad.
- Implementar un indicador sobre la rotación de los productos en venta, para detectar cuales productos se venden más en ciertos períodos del año y cuales se venden más durante todo el año.
- Desarrollar y ejecutar un indicador que permita medir el nivel de cobertura que posee el mix de producción con el que cuenta la empresa.

## **Servicio al cliente**

- Realizar cada dos meses un análisis de la información que brinden las conversaciones entre la empresaria y los clientes, esto registrando los datos en una herramienta o indicador de servicio para lograr tener un registro físico o digital con el cual hacer las comparaciones de la estadística sobre la percepción que tengan los clientes respecto al servicio al cliente.
- Establecer un indicador sobre la eficiencia en el tratamiento de las quejas y asignar un responsable.
- Definir y aplicar un indicador para medir el grado de participación de los clientes en la creación de nuevos productos.

## **Calidad**

- Se recomienda que la empresa haga revisiones semanales o quincenales de la calidad de los insumos, por medio de los instrumentos o mecanismos que la empresa utiliza o que se recomendaron crear, para así controlar que la calidad de los productos sea la adecuada. Para estas revisiones la empresa debe asignar a una persona en específico.
- Establecer una estandarización en las recetas con respecto a sus medidas y pesos, con lo cual garantizar que todos los clientes recibirán el mismo sabor, proporción, textura en cada producto vendido
- Establecer un registro de los reprocesos que se realicen para ejecutar un control y disminuir o eliminar costos asociados.

## **Tiempo de entrega**

- Una vez creada la orden de trabajo de los productos, que se recomendó hacer anteriormente, mantener un control en un registro físico o digital del tiempo de elaboración y entrega de los productos, esto para mantener la eficiencia y eficacia con que cuenta la empresa en este indicador. Así mismo con la creación del registro de estas órdenes de trabajo, la empresa puede controlar más eficientemente cual empresa o aplicación le brinda el mejor servicio de entrega de productos y por ende ayudara en la toma de decisiones.
- Establecer indicadores para obtener información con respecto a las zonas de cobertura, rutas y tiempos de entrega.

### **Durabilidad del producto**

- Se recomienda mantener los controles que ejecuta la empresa en cuanto a la revisión, etiquetado y almacenamiento de los insumos para elaborar la repostería, dado que al tener controlado estos aspectos, el elemento de la durabilidad de los productos se ve beneficiado y por ende el cliente va a estar satisfecho que su producto tienen un tiempo de durabilidad adecuado para su disfrute.
- Establecer un indicador para medir la vida útil de los productos.
- Crear y utilizar un control de la devolución de insumos en mal estado.

### **Costo / precio:**

- Se recomienda mantener una constante revisión de los costos de producción utilizando las herramientas que se recomendaron anteriormente, esto para que la empresa pueda controlar las variaciones que se puedan dar en la producción

de la repostería y por ende modificar los precios de los productos que sean necesarios, basado en un verdadero análisis y no por simple deseo.

- Implementar un indicador del costo de la mensajería contra las ventas realizadas por mes, para determinar reducir costos por envío al conocer cual aplicación de mensajería express, le genera más ganancias dado que el costo de uso es menor.
- Ejecutar un indicador sobre el costo de la publicidad contra incremento de clientes nuevos en un periodo determinado de tiempos. Con lo cual establecer si la publicidad está siendo eficaz.
- Desarrollar un indicador con el cual conocer y controlar el costo de unidades producidas por tiempo utilizado, con lo cual tomar medidas correctivas para mejorar la eficacia de la producción de la empresa.

## REFERENCIAS

- Morillo, M., Marysela, C., Márquez, G. y Albert, M. (enero-junio, 2014). Análisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo Elías del estado Mérida, Venezuela. *Agroalimentaria*, 20(38), 53-70.
- Chavarría, D. (2017). La ventaja competitiva y su impacto en las actividades económicas de la empresa Ruah en el tercer cuatrimestre de 2016. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.
- Velasco, T. (2017). La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- López, E. (2018). Propuesta de un sistema de indicadores para analizar la gestión de los recursos internos y mejora de la cadena de valor de la empresa “El mercado siempre verde” en la zona de mercedes norte de Heredia en el tercer cuatrimestre del 2018. Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.
- Chávez, J.C. (2012). Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca. Instituto Tecnológico de Oaxaca, México.
- López, W. (2019). La cadena de valor y la ventaja competitiva en la fábrica de hielo Fhisachi S.A., cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2018. Universidad Estatal Península de Santa Elena, La Libertad, Ecuador.

- Gálvez, K. y Tapia, J. (2018). Análisis de la cadena de valor de trucha arcoíris en la asociación Arcoirís en el distrito de Bambamarca para la exportación de trucha enlatada a la ciudad de California- E.E.U.U, 2018-. Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú.
- Aguinaga, José. y Villegas, Karen. (2018). Cadena de valor y el incremento del nivel de ventas en la empresa de Cerámicos Lambayeque SAC, Chiclayo 2013. Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú.
- De Medeiros, J. (2010). *Análise da cadeia de valores como instrumento de vantagem competitiva: um estudo na indústria salineira do Rio Grande do Norte*. Universidade de Brasília, Natal, Brasil.
- De Carvalho, A. (2009). *Proposta de abordagem metodológica para avaliação de desempenho na cadeia de valores aplicado em uma empresa de médio porte*. Universidade Estadual Paulista, Bauru, Brasil.
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=721&pg=70>
- Pimienta, J. (2018). Metodología de la investigación. Pearson Educación. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=7587&pg=66>
- Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. (4a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=4326>
- Den, E. (2016). Gestión gerencial y empresarial aplicada al siglo XXI. (4a. ed.) Ecoe Ediciones. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=3165>
- Jorge, S. (2011). Introducción a la administración. (5a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=284>

- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=9167>
- Koontz, H. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. (15a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=5199>
- Münch, L. (2015). Administración. Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. (3a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=3693>
- Jones, G. (2019). Administración contemporánea. (10a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=9160>
- Luna González, A. C. (2015). Proceso administrativo. Grupo Editorial Patria. <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39415?page=49>
- Sánchez Delgado, M. (2015). Administración 1. Grupo Editorial Patria. <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39474?>
- Luna González, A. C. (2015). Administración estratégica. Grupo Editorial Patria. <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/39421?>
- Arthur, A. (2015). Administración estratégica. (19a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=2282>
- Arthur, A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., A., M., E., J. (2018). Administración estratégica.(2a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=6250>

- Hitt, M., Duane, R., E., R. (2015). Administración Estratégica. (11a. ed.) Cengage. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=816>
- A., R., W., S. (2018). Marketing. (13a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página: 67. <http://ebooks7-24.com/?il=6261&pg=67>
- Forest, F. (2017). Conceptos de administración estratégica. (15a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=5029>
- Robbins, S. (2018). Administración. (13a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=6951>
- Bazán, J. (2016). Administración estratégica. Macro. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=3333>
- P., S. (2017). Fundamentos de administración. (10a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=4914>
- Rodríguez Díaz, M. T. y González Millán, J. J. (2018). Gestión del conocimiento, capital intelectual e indicadores aplicados. Ediciones Díaz de Santos. <http://elibro.net.uh.remotexs.xyz/es/ereader/bibliouh/57532?page=103>
- García, G. (2016). Indicadores de gestión, manual básico de aplicación para Mipyme. Ediciones de la U. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=5751>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. (3a. ed.). Colombia, Pearson Educación.
- Hernández, R. (2013). Metodología de investigación para bachillerato. McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=670>
- Muñoz, C. (2015). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. (3a. ed.) Pearson Educación. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=4107>

- Hernández, R. (2017). Fundamentos de investigación. McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=4611>

## ANEXOS

### Guía de observación

Lugar: Instalaciones Empresa Dulce Gustito,

Fecha: 02 de agosto del 2020

Evaluador: Edwin Gutiérrez Varela

Objetivo: Observar y recopilar información de diferentes aspectos de las actividades de la cadena de valor de la empresa Dulce Gustito, para posteriormente realizar su análisis.

No.	ASPECTOS A OBSERVAR	B.	R.	M.	OBSERVACIONES
1	Relación con proveedores.	<b>X</b>			La interacción con los diferentes proveedores es de muy buen nivel, se da una buena comunicación y aclaración de dudas o consultas entre las partes. Los proveedores brindan toda la información necesaria sobre sus productos a la empresa Dulce Gustito.
2	Control de calidad de las materias primas recibidas.	<b>X</b>			Al recibir los insumos o materias primas, revisan que el empaquetado de los productos estén debidamente sellados y en buena forma, que no presenten orificios, rasgaduras, que las fechas de vencimiento no estén muy próximas a caducar. Además de colocarles una etiqueta en la que escriben la fecha de compra o de ingreso al inventario. No tienen un control en físico o digital en donde anoten estos aspectos, con la intención llevar un registro de estos aspectos, que les sirvan de indicadores en el control de las materias primas.
3	Uso de métodos de inventario.	<b>X</b>			Utilizan el método PEPS para controlar la rotación del inventario, aunque desconocían el nombre del

				<p>método y que este es un método de control o uso de inventarios, lo aplican. Para lo cual a cada insumo que se encuentra en el inventario le colocan una etiqueta con la fecha de compra o ingreso al inventario, para saber cuáles insumos son los más viejos de estar en el inventario. A parte de colocarlo en la parte más afuera de la estantería para que se vea y sea utilizado.</p>
4	Almacenamiento de insumos.		<b>X</b>	<p>Cuentan con poca estantería y espacio físico para almacenar los insumos.</p> <p>Cuentan con una alacena vertical, pero no caben todos los insumos secos, por lo que colocan parte de estos insumos en un estante junto con las cajas de empaquetado, moldes, latas de horneado, accesorios para hacer repostería y otros insumos o accesorios de repostería.</p>
5	Zona de preparación de productos.		<b>X</b>	<p>Es una zona muy pequeña y estrecha, cuentan con una mesa mediana para preparar las pastas y alistar la repostería al mismo tiempo, la zona de horneado y mezclado es también pequeña y no cuenta con el mobiliario adecuado. En cuanto al aspecto del aseo y orden, mantienen limpias constantemente las zonas de producción.</p>
6	Condiciones del equipo e instrumentos para la preparación de los productos.	<b>X</b>		<p>Los equipos eléctricos se encuentran en buen estado, dentro de los cuales se encuentran una cocina convencional con su respectivo horno, batidora, refrigeradora.</p> <p>Los accesorios también se encuentran en buenas condiciones, tales como cuchillos, moldes, tazas medidoras, bandejas de horneo, cucharas medidoras, etc.</p>
7	Uso de controles de calidad en la elaboración de los productos.	<b>X</b>		<p>Para controlar la calidad de los productos elaborados, siempre deben utilizar mallas para el cabello, las uñas deben estar recortadas, usan gabachas, revisan las fechas</p>

				de caducidad de los insumos, así como las etiquetas de ingreso al inventario, cuentan con el curso de manipulación de alimentos y su respectivo carné al día, limpian los utensilios y la mesa cada vez que inician la elaboración de un producto.
8	Mantenimiento de equipo e instrumentos de preparación de productos.		<b>X</b>	Una vez que finalizan la producción y verifican que todos los pedidos se completaron, inician con la limpieza profunda tanto de todos los electrodomésticos utilizados como de los instrumentos y de las zonas de producción.
9	Poseen un control del tiempo de preparación de los productos.		<b>X</b>	Tienen controlado solo ciertos tiempos de la elaboración de los productos, tal como el tiempo de horneado. Pero no tienen estimado ni controlado los otros procesos de la producción, por lo cual para ciertos productos o etapas dedican mucho tiempo, no tienen estandarizados ni medidos los tiempos totales de producción.
10	Existencia de manejo estandarizado de elaboración de los productos.	<b>X</b>		Si tienen una estandarización en la elaboración de todos los productos, para que todos tengan el mismo peso, aspecto, tamaño cada vez que se producen. Cuentan con instrumentos y moldes específicos para cada producto, así como del empaquetado el cual es el mismo siempre.
11	Empaquetado del producto.	<b>X</b>		Cuentan con empaquetados para cada uno de los diferentes productos, cajas de cartón, cajas de plástico, etiquetas o stickers con el logo, nombre y número de teléfono, que le colocan a cada uno de los productos empaquetados.
12	Conocimiento de la relación costo y rentabilidad de cada producto.	<b>X</b>		La dueña quien administra el negocio, tiene bien definido el costo total de cada uno de sus productos. La relación costo / rentabilidad no lo tiene todavía bien claro.
13	Procesamiento de los pedidos.		<b>X</b>	Los pedidos los reciben a través de whatsapp o por vía telefónica, los anotan en un cuaderno y una vez que cierran el tiempo para pedidos

					contabilizan la cantidad de cada uno de los productos que deben producir, al finalizar la producción vuelven a revisar el cuaderno para alistar los pedidos correspondientes para cada cliente.
14	Mecanismo de entrega del producto al cliente.	X			Entregan los productos directamente en el lugar que el cliente indique, por medio de un motorizado de alguna de las aplicaciones de mensajería existentes en la actualidad o en automóvil de algún familiar.
15	Tiempo de entrega del producto al cliente.	X			El tiempo de entrega desde el momento que se reciben los pedidos es de aproximadamente de 2 a 3 días, dado que al ser repostería artesanal y establecer un tiempo de recepción de pedidos de un día y medio, más el tiempo de elaboración, al tercer día se proceden a entregar cada uno de los pedidos recibidos.
16	Invierten en publicidad paga en medios publicitarios convencionales.			X	Por el momento no tienen pagando ningún tipo de publicidad, lo tienen contemplado en un futuro.
17	Ofrecen a los clientes algún tipo de promoción, oferta o beneficio en sus compras.		X		Realizan promociones únicamente para fechas especiales, tales como: día del padre, día de la madre, día del niño, san valentín, etc. Por el momento no cuentan con algún programa de beneficios para los clientes.
18	Utilización de redes sociales para dar publicidad a su negocio.	X			Utilizan mucho lo que es Whatsapp, Facebook o Instagram para su publicidad. No pagan ningún tipo de publicidad en estas redes sociales.
19	Comunicación constante con los clientes para conocer su opinión sobre los productos.	X			La dueña del negocio, mantiene comunicación directa con cada uno de los clientes, posterior a que les entrega el producto da un tiempo prudencial de una semana aproximadamente, pasado este tiempo llama telefónicamente o envía un mensaje por whatsapp para consultarle a los clientes sobre su opinión o puntos de vista de los productos y servicio.
20	El personal posee conocimiento de cada una		X		Tanto la dueña como sus dos colaboradoras conocen las

	de las actividades que le corresponde.				actividades que les corresponde ejecutar a cada una, no así las colaboradoras saben cómo alistar la masa o pasta para todos los productos, algunas recetas son muy personales de la dueña, en lo que respecta a acabados todas poseen el conocimiento necesario y en el empaquetado de igual manera.
21	Mecanismo para recibir consultas o comentarios de los clientes.	X			Utilizan las redes sociales como medios para interactuar y recibir consultas o comentarios de los clientes, primordialmente whatsapp o Messenger de Facebook.
22	Inversión en nuevas tecnologías para mejorar los procesos.		X		Actualmente no han invertido en la adquisición de nueva tecnología, tienen pensado adquirir un horno y una batidora semi industrial en el futuro próximo por lo que están cotizando en diferentes proveedores de este tipo de equipos, para conocer el monto de la inversión a realizar.
23	Nivel de capacitación del personal.	X			El nivel de capacitación es alto, dado que la dueña como las dos colaboradoras han realizado cursos sobre repostería, además que la empresaria ha realizado cursos de emprendedurismo para aprender sobre la estructura de un negocio.
24	Programas de mejoramiento o capacitación para todo el recurso humano.			X	Actualmente no cuentan con ningún convenio de mejoramiento del conocimiento o llevan algún curso de mejoramiento.
25	Existencia de sistemas o controles de los ingresos y gastos.	X			Un contador externo es el que se encarga de controlar estos aspectos, la dueña del negocio bimensualmente se reúne con él para verificar los gastos e ingresos que ella ha efectuado o ha recibido.
26	Inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos.	X			Todas las semanas tratan de desarrollar nuevos productos originales o modificando productos ya existentes en el mercado pero variándolo con algún sabor o alguna forma diferente de hacerlo, para realizar este desarrollo de producto tienen destinado un pequeño presupuesto, así materiales que poseen en el inventario.

## Guía de Entrevista

Entrevista dueña y administradora: **Catalina Gómez Varela**

Entrevistador: **Edwin Gutiérrez Varela**

Tema: Análisis de la cadena de valor, para identificar una ventaja competitiva y establecer una propuesta de estrategia competitiva, en la empresa Dulce Gustito en el segundo semestre del 2020.

Objetivo: Obtener y recopilar toda la información posible de la dueña y administradora de la empresa Dulce Gustito, con respecto a las actividades de la cadena de valor, para analizar y entender la gestión de la misma.

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

#### Logística interna

1. ¿Posee la empresa un control de la tasa de entregas de cero defectos de los insumos entregados por parte de los proveedores?

**En la actualidad no se cuenta con ningún un control con el cual registrar y visualizar la tasa de cero defectos de los insumos. Pero si se revisan detenidamente para corroborar que se encuentren en buen estado, para garantizar la calidad de nuestros productos.**

2. ¿Utilizan un método para controlar el inventario de los insumos que ingresan a la empresa?, ¿Cuál y cómo funciona?

**El método que utilizamos es que los insumos que tienen más tiempo de haber sido adquiridos son los primeros que utilizamos al momento de producir alguna repostería y los insumos más recientes en ingresar se etiquetan poniéndoles la fecha de ingreso y se almacenan. Esta técnica o método lo aprendí cuando trabajé en varios restaurantes anteriormente.**

3. ¿Cuenta la empresa con un control del costo del inventario de materias primas e insumos?

**La empresa no cuenta con un sistema como tal para registrar el costo del inventario, pero si manejo mentalmente cuanto es el costo del inventario que manejo usualmente.**

4. ¿Cómo indicaría es la relación con sus proveedores?

**Cuento con una excelente relación con mis proveedores, que nos brindan apoyo a cuanto consultas sobre sus especificaciones y diferentes usos, nos aclaran cualquier tipo de consulta o duda. Además nos dan el beneficio de que nos ofrecen de primera mano productos nuevos que vayan a sacar al mercado para utilizarlos y explorar nuevos usos en nuestras recetas.**

### **Operaciones**

5. ¿En la empresa los procesos de producción tienen una estandarización definida para reducir los tiempos de elaboración y empaquetado?

**Al ser una empresa que se ha ido manejando rudimentariamente, no cuenta con este tipo de técnicas o herramientas que nos permitan mejorar en ese aspecto.**

6. ¿Cómo la empresa establece y controla el rubro de la durabilidad del producto?  
¿Aplica algún parámetro para esto?

**Se podría decir que manejamos un tiempo estimado y recomendado de durabilidad de los productos de 7 días aproximadamente, lo cual se les indica a los clientes. Al utilizar insumos de buena calidad procuramos que nuestros productos logren una durabilidad de aprovechamiento para el cliente de 7 días, basándonos en los indicadores de caducidad de los insumos que adquirimos.**

7. ¿Se tiene definido y controlado el costo de operación por hora de la empresa?

**No contamos con ese control por el momento, esperamos en un futuro poder determinarlo.**

### **Distribución**

8. ¿Qué mecanismos utilizan para distribuir sus productos para que lleguen a sus clientes?

**El negocio entrega los productos vía express, pero no contamos con mensajería propia. Utilizamos las aplicaciones de servicios de entrega como: uber eats, Globo, además hacemos entregas por medio de un amigo que da servicio de mensajería o en el vehículo de un familiar.**

9. ¿Tienen identificado o establecido el tiempo de entrega de los productos, una vez que ingresa el pedido hasta que el producto es entregado al cliente?

**Sí lo tenemos identificado, es un tiempo estimado de 2 días y medio aproximadamente, posterior a la fecha de cierre de recepción de pedidos, cubriendo las zonas de Tibás, Moravia, Santo Domingo y ocasionalmente entregando productos fuera de estas zonas establecidas, con un horario de entrega de 9:00 a.m. hasta las 6:00 p.m., esto lo realizamos así dado que al ser un negocio artesanal el proceso de producción lleva más tiempo.**

### **Marketing y ventas**

10. ¿Qué medios publicitarios utilizan para dar a conocer sus productos?

**Por el momento utilizamos Facebook, whatsapp, Instagram y el boca a boca o recomendación de los clientes.**

11. ¿Qué tan frecuente realiza promociones o beneficios en productos para los clientes?

**Una vez al mes realizamos algún tipo de promoción para nuestros clientes, tales como 2x1, descuentos. En cuanto a beneficios, lo que hacemos es que cuando vamos a sacar un producto nuevo, les enviamos una muestra de la repostería para que sean los primeros en degustar el producto y nos den sus impresiones.**

### **Servicios post ventas**

12. ¿La empresa lleva algún control o registro para identificar la frecuencia de compra de los clientes?

**Si llevamos un control de las recompras de nuestros clientes, se maneja un registro, según el tipo de la repostería que adquieren, tiempo de recompra, observaciones, entre otros aspectos.**

13. ¿Cómo se verifica o controla el servicio al cliente que brinda la empresa?

**Me comunico personalmente con cada uno de los clientes y converso con ellos para que nos brinden una valoración de la atención, el servicio, la entrega y el producto mismo.**

### **ACTIVIDADES SECUNDARIAS**

## Infraestructura de la empresa

14. ¿Ha escuchado o conoce los conceptos de cadena de valor, ventaja competitiva y estrategia genérica?

**Si los he escuchado, y sé que son cada uno de ellos, pero no los tenemos implementados en su totalidad en el negocio.**

15. ¿Podría determinar si su empresa posee una ventaja competitiva?

**Creo que no cuento con una ventaja competitiva**

16. ¿En su empresa aplican alguna estrategia de competitividad?

**Adquirimos insumos de primera calidad, para dar productos de primera calidad, analizo los precios de la competencia para dar precios competitivos o acordes con los del mercado.**

17. ¿Cuál es el perfil de clientes al que están orientados sus productos?

**Clientes con edades de 27 a 70 años de edad, clase media – alta, amas de casa, trabajadores, que les guste la buena repostería.**

18. ¿Cuenta con una estructura de costos definida?

**Si contamos con una estructura definida.**

19. ¿Al momento de definir los precios de sus productos, toma en cuenta como referencia los precios de la competencia?

**Si tomamos como referencia los precios de la competencia, cada 2 meses.**

20. ¿Podría determinar que característica o factor cree usted, hace que su repostería sea diferente a la de la competencia?

**Tenemos dos factores la calidad de nuestros productos y el servicio al cliente creo que es nuestro factor o mejor característica, la atención, el cuidado a lo que el cliente desea recibir.**

21. ¿La empresa cuenta con un sistema contable propio o contratan el servicio a un contador externo?

**Dada la inexperiencia y el poco conocimiento en esta área, la empresa contrata los servicios de un contador externo para que nos asesore y brinde sus servicios en ese aspecto en específico.**

22. ¿El negocio cumple con los requisitos legales para desarrollar la actividad?

**Contamos y cumplimos con todos los requisitos sanitarios, municipales, tributarios, etcétera, para poder desarrollar la actividad comercial.**

23. ¿La empresa cuenta con una planificación estratégica a la fecha?

**El negocio al nacer como un emprendimiento y al manejarse como tal, no cuenta con una planificación hasta el momento muy definida, se podría decir es muy rudimentaria, aun así planificamos algunas cosas, como la compra de equipo, mobiliario, materias primas, entre otros.**

24. ¿Cuenta la empresa con indicadores específicos para corroborar la calidad de los insumos, procesos y producto final que se entrega al cliente?

**Contamos con indicadores o controles en ciertas áreas de la cadena de valor, no así en todas las áreas.**

25. ¿La empresa tiene definido cuáles son sus márgenes entre costo / precio de venta?

**Si conocemos ese margen entre el costo de producción y el precio de venta. El contador externo nos asesoró en ese aspecto.**

#### **Administración de recursos humanos**

26. ¿La empresa cuenta con algún programa o alianza estratégica para capacitar o actualizar a sus colaboradores?, si la respuesta es afirmativa ¿con qué frecuencia se dan esas capacitaciones?

**No contamos por el momento con ningún programa o alianza para capacitar a los colaboradores.**

27. ¿Cada cuánto tiempo contrata o sustituye a sus colaboradores?

**Tenemos un muy bajo nivel de rotación de nuestras colaboradoras, actualmente por la situación de la pandemia, tenemos un horario modificado.**

## Investigación y desarrollo

28. ¿Conoce de la existencia de competidores que se encuentran en la zona de Tibás y sus productos?

**Si conozco la existencia de competidores y sus respectivos productos.**

29. ¿Realiza comparaciones de precios entre sus proveedores para bajar costos?

**Si realizamos una comparación de los precios de los proveedores actuales y potenciales, esto lo llevamos a cabo cada 15 días.**

30. ¿Con que frecuencia desarrollan nuevos productos o recetas?

**Cada semana tratamos de desarrollar nuevos productos con recetas propias.**

31. ¿La empresa tiene definido un porcentaje o monto económico para la investigación y desarrollo de nuevos productos?

**Tengo destinado para este aspecto, un pequeño porcentaje de las ganancias mensuales, aproximadamente un 5% dependiendo de la ganancia obtenida. Que utilizamos para adquirir diferentes ingredientes, para experimentar y probar nuevas recetas de posible repostería tanto salada como dulce.**

## Aprovisionamiento

32. ¿Dentro del aspecto de compra de insumos, equipo y otros, la empresa lleva un control de los plazos de entrega de los proveedores que utiliza, en relación con los plazos de otros proveedores de la industria?

**Si tengo un documento en la computadora donde llevo un control de este tipo, lo utilizo tanto para comparar los insumos que compro regularmente o para cuando voy a adquirir un nuevo producto o equipo, cada 15 días lo reviso y lo actualizo.**

## Guía de Entrevista

Entrevista colaboradora: **Paola Montalvo Guadamuz**

Entrevistador: **Edwin Gutiérrez Varela**

Tema: Análisis de la cadena de valor, para identificar una ventaja competitiva y establecer una propuesta de estrategia competitiva, en la empresa Dulce Gustito en el segundo semestre del 2020.

Objetivo: Recopilar toda la información posible de las colaboradoras de la empresa Dulce Gustito, con respecto a las actividades de la cadena de valor, para analizar y entender la gestión de la misma.

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

#### Logística interna

1. ¿En su opinión la empresa cuenta con algún método de control de inventarios? Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de método utiliza?

**Puede decirse que si utilizamos un control del inventario de forma rudimentaria, pero desconozco que método sería. Lo que se hace es revisar por completo todo los productos que se compran, etiquetado, fechas de vencimiento, si trae golpes o aberturas.**

2. ¿Utilizan un método para controlar el inventario de los insumos que ingresan a la empresa?, ¿Cuál y cómo funciona?

**Lo que hacemos cuando recibimos la mercadería es colocarle una etiqueta con la fecha de recibido para así saber que insumos son los más viejos en haber sido comprados y así utilizarlos de primeros cada vez que vamos a preparar repostería.**

3. ¿Cómo indicaría es la relación de la empresa con sus proveedores?

**Hasta el momento del tiempo que tengo de trabajar en la empresa he podido observar que la relación con los diferentes proveedores es de muy buena, nos tratan de muy buena manera cada vez que se les hace un pedido o cuando nos vienen a dejar la mercadería. Así como cuando hay que indicarles sobre alguna situación con algún producto, nos brindan una buena respuesta y solución acorde con la necesidad del negocio.**

#### Operaciones

4. ¿Cómo podría catalogar los insumos con los que se elabora la repostería?  
**La mercadería siempre es de muy buena calidad, la dueña siempre se preocupa por adquirir productos de muy buena calidad, para entregarle al cliente repostería de buena calidad.**

5. ¿Los procesos de producción se encuentran definidos y se acatan?

**Las tareas que nos corresponden a cada una están bien establecidos, pero no se ejecutan adecuadamente.**

6. ¿En la empresa se mide y controla el tiempo de elaboración de los productos?

**En algunos productos si se tiene controlado los tiempos de elaboración, pero en otros no los tenemos definidos completamente.**

### **Distribución**

7. ¿Con respecto al empaquetado e identificación de los productos qué opinión le merece?

**Muy buena presentación, el empaquetado y los stickers con el logo y datos de la empresa son muy bonitos.**

8. ¿Considera que la empresa utiliza los medios adecuados para la distribución y entrega de los productos a los clientes o cuales recomendaría usted?

**Me parece que es adecuado por el momento, dado que el negocio no tiene mensajería propia para hacer llegar el producto hasta los clientes.**

### **Marketing y ventas**

9. ¿Tiene conocimiento de si la empresa utiliza algún medio o aplicación para hacer publicidad?

**Si se utilizan varias redes sociales para hacer publicidad de los productos y de la empresa.**

10. ¿Cada cuánto se realizan promociones o se brindan beneficios especiales a los clientes?

**Solo en días de celebraciones u ocasiones especiales como: día del padre, Día de la madre, San Valentín, etc.**

### Servicio post ventas

11. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un programa o ejecuta acciones para interactuar con los clientes, posterior a la venta del producto?

**Lo que he visto es que Doña Catalina llama personalmente a los clientes y la que se encarga de hablar con ellos si tienen alguna consulta o queja.**

12. ¿Conoce usted si la empresa lleva un control o medición del cumplimiento de los pedidos?

**Se toma una foto a la pizarra donde se anotan los pedidos y se tachan los pedidos que se van entregando.**

### ACTIVIDADES DE APOYO

#### Infraestructura de la empresa

13. ¿Ha escuchado o conoce los conceptos de cadena de valor, ventaja competitiva y estrategia genérica?

**Nunca los había escuchado, por lo que desconozco su significado.**

14. ¿Podría determinar que característica o factor cree usted, hace que la repostería sea diferente a la de la competencia?

**Servicio al cliente, el producto tiene buen sabor y un precio accesible.**

15. ¿Cuenta la empresa con indicadores específicos para corroborar la calidad de los insumos, procesos y producto final que se entrega al cliente?

**No conozco si se cumple con eso.**

#### Administración de recursos humanos

16. ¿La empresa le brinda algún beneficio u oportunidad de capacitación para mejorar su desempeño?

**No tengo información al respecto sí el negocio cuenta con algún tipo de ayuda en ese aspecto.**

#### Investigación y desarrollo

17. ¿Ha observado usted que la empresa invierta en desarrollar nuevos productos o en la adquisición de nueva tecnología?

**Si he notado que la empresa trata de innovar con nuevos productos y trata de adquirir nuevo equipo como batidora y un horno de mayor capacidad.**

### **Aprovisionamiento**

18. ¿Cuenta la empresa con los accesorios y equipos adecuados para elaborar los productos?

**Si se cuenta con el equipo básico para elaborar los productos.**

## Guía de Entrevista

Entrevista colaboradora: **Rosibel Varela Martínez**

Entrevistador: **Edwin Gutiérrez Varela**

Tema: Análisis de la cadena de valor, para identificar una ventaja competitiva y establecer una propuesta de estrategia competitiva, en la empresa Dulce Gustito en el segundo semestre del 2020.

Objetivo: Recopilar toda la información posible de las colaboradoras de la empresa Dulce Gustito, con respecto a las actividades de la cadena de valor, para analizar y entender la gestión de la misma.

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

#### Logística interna

1. ¿En su opinión la empresa cuenta con algún método de control de inventarios? Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué tipo de método utiliza?

**Desconozco si utilizamos un método como tal, lo que si realizamos es cerciorarnos de que los productos que se compran estén en buen estado, que no vengan abiertos o con golpes, que las fechas de vencimiento no estén próximas a vencer, que el producto sea el solicitado a proveedor.**

2. ¿Utilizan un método para controlar el inventario de los insumos que ingresan a la empresa?, ¿Cuál y cómo funciona?

**Si poseemos un método de controlar el inventario de productos que se adquieren, lo primero que hacemos es etiquetarlos para saber la fecha en que fueron comprados, para acomodarlos en la estantería y dejar los productos que fueron comprados con más tiempo, adelante y utilizarlos la próxima vez que se haga algún tipo de repostería.**

3. ¿Cómo indicaría es la relación de la empresa con sus proveedores?

**He podido notar que la relación con los proveedores es de muy buen nivel, siempre están anuentes a colaborarnos con cualquier situación que se nos presente con sus productos, esto según comentarios que Doña Catalina me ha dicho.**

#### Operaciones

4. ¿Cómo podría catalogar los insumos con los que se elabora la repostería?

**Todos los materiales que se adquieren para elaborar la repostería, son de muy buena calidad.**

5. ¿Los procesos de producción se encuentran definidos y se acatan?

**Cada una de las 3 personas que trabajamos en el negocio sabemos que nos toca hacer a cada una, desde Doña Catalina hasta mi compañera y yo.**

6. ¿En la empresa se mide y controla el tiempo de elaboración de los productos?

**Algunos productos si manejamos cuanto se puede durar aproximadamente su preparación, pero para otros simplemente se hacen, no se lleva un registro o control de cuánto tiempo se lleva cada producto.**

### **Distribución**

7. ¿Con respecto al empaquetado e identificación de los productos qué opinión le merece?

**El empaquetado e identificación de los productos me parece que son los más adecuados.**

8. ¿Considera que la empresa utiliza los medios adecuados para la distribución y entrega de los productos a los clientes o cuales recomendaría usted?

**Al no contar con motorizado propio o un lugar físico donde puedan pasar por los productos, este servicio de mensajería que se utiliza me parece que es el adecuado.**

### **Marketing y ventas**

9. ¿Tiene conocimiento de si la empresa utiliza algún medio o aplicación para hacer publicidad?

**La empresa utiliza las redes sociales para anunciar los productos y dar a conocer la empresa.**

10. ¿Cada cuánto se realizan promociones o se brindan beneficios especiales a los clientes?

**Se realizan muy pocas promociones, solo para días especiales.**

### **Servicio post ventas**

11. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un programa o ejecuta acciones para interactuar con los clientes, posterior a la venta del producto?

**Concretamente creo q no tenemos un programa como tal, lo que se hace es que Doña Catalina, se encarga de la atención de los clientes y es la que se encarga de aclarar dudas, y la que recibe las opiniones.**

12. ¿Conoce usted si la empresa lleva un control o medición del cumplimiento de los pedidos?

**Tenemos un cuaderno y una pizarra donde se anotan los pedidos, conforme los pedidos se van alistando se van tachando de la pizarra. Además se le toma una foto a la pizarra al inicio de la producción.**

## **ACTIVIDADES DE APOYO**

### **Infraestructura de la empresa**

13. ¿Ha escuchado o conoce los conceptos de cadena de valor, ventaja competitiva y estrategia genérica?

**De los tres conceptos solo he escuchado el de ventaja competitiva y entiendo un poco de lo que comprende, los otros dos nunca los he escuchado.**

14. ¿Podría determinar que característica o factor cree usted, hace que la repostería sea diferente a la de la competencia?

**Creo que nuestra repostería se diferencia por su sabor y presentación, además de la calidez del servicio al cliente que Doña Catalina tiene para con los clientes.**

15. ¿Cuenta la empresa con indicadores específicos para corroborar la calidad de los insumos, procesos y producto final que se entrega al cliente?

**Desconozco si se cuenta con esos indicadores.**

### **Administración de recursos humanos**

16. ¿La empresa le brinda algún beneficio u oportunidad de capacitación para mejorar su desempeño?

**La empresa no me ha indicado si existe tal beneficio, por el momento no he recibido ninguno.**

### **Investigación y desarrollo**

17. ¿Ha observado usted que la empresa invierta en desarrollar nuevos productos o en la adquisición de nueva tecnología?

**Todos los meses tratamos de crear nuevas recetas, a partir de la compra de ingredientes que usualmente no utilizamos, con los cuales probamos nuevas mezclas de recetas. Además Doña Catalina, todos los meses trata de darnos nuevos utensilios para mejorar la producción.**

#### **Aprovisionamiento**

18. ¿Cuenta la empresa con los accesorios y equipos adecuados para elaborar los productos?

**Contamos con el equipo y accesorios básicos para desarrollar nuestras actividades de producción a cabalidad.**