

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Negocios

*Tesina para optar por el grado académico de
bachillerato*

**Estrategia genérica competitiva para la empresa
Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la
gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela,
durante el tercer cuatrimestre de 2023**

Tamara Hidalgo Villalta

Diciembre, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
DEDICATORIA	6
RESUMEN	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	10
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	10
1.1.2 Delimitación del problema.....	33
1.1.3 Justificación	34
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	35
1.3 OBJETIVOS	35
1.3.1 Objetivo general.....	35
1.3.2 Objetivos específicos	35
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	36
2.1 MARCO TEÓRICO	36
2.2 MARCO CONCEPTUAL	58
2.3 MARCO CONTEXTUAL	60
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	62
3.1 ENFOQUE.....	62
3.2 ALCANCE.....	63
3.3 DISEÑO.....	63
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	64
3.4.1 Población.....	64
3.4.2 Tipo de muestra.....	64
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	66
3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS.....	70
3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS	71

CAPÍTULO IV: RESULTADOS	77
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	108
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	127
Y RECOMENDACIONES.....	127
REFERENCIAS.....	149
ANEXOS	152
Lista de Anexos.....	153
Anexo 2. Declaración Jurada	155
Anexo 3. Consentimiento Informado.....	156
Anexo 4. Carta de autorización de la entidad	168
Anexo 5. Carta de aprobación del Tutor.....	169
Anexo 6. Carta de aprobación del Lector/de la Lector	170
Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT.....	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de inclusión y de exclusión.....	65
Tabla 2. Variables o categorías.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos	58
Figura 2. Metodología de la Investigación	75

AGRADECIMIENTOS

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

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

Finalmente, extiendo mi agradecimiento a mi tutor por la guía y gran retroalimentación recibida durante este trabajo de investigación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis familiares, amigos y compañeros de trabajo que siempre estuvieron motivándome y apoyándome a seguir adelante durante mi carrera universitaria para llegar a ser una mejor persona y profesional. Deseando que mi trabajo de investigación aporte e impacte de manera positiva todas las personas involucradas.

RESUMEN

El trabajo de investigación se realizó en la empresa Dariel's Bakery, una PYME certificada en la industria de la repostería/pastelería con menos de un año de participar en el mercado. El objetivo del trabajo fue analizar los factores para determinar la estrategia genérica competitiva relacionado al entorno de Dariel's Bakery y su gestión de cadena de valor para brindar recomendaciones y mejorar su situación actual para avanzar en un ambiente competitivo. La justificación fue desde el punto de vista de relevancia social ya que al tener mayor conocimiento la empresa sobre la estrategia genérica, puede potenciarla para obtener una mejor posición en el mercado y de conveniencia porque la estrategia genérica es importante para que las empresas puedan tener éxito. El enfoque fue cualitativo ya que se obtuvo información para conocer los pensamientos y comentarios de los entrevistados. El tipo de análisis fue cualitativo ya que se exploraron los datos, se describieron experiencias, se analizó el contexto de los hechos y se vincularon con los resultados obtenidos. Los entrevistados fueron 3 gerentes o administradores de las empresas Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan los cuales aportaron a la aplicación del benchmarking de la cadena de valor, analizar el entorno de la empresa Dariel's Bakery incluidos sus competidores y conocer la estrategia genérica con la matriz FODA. Para la recolección de datos se realizaron entrevistas a los 3 gerentes o administradores con preguntas abiertas para conocer sobre la estrategia genérica, gestión de cadena de valor y el entorno. Se concluyó que Dariel's Bakery, a pesar de ser un negocio nuevo, se encuentra en una posición destacable en el mercado con respecto a sus competidores, donde utilizan la tecnología a su favor para llevar acabo su gestión de cadena de valor eficaz y aplican el liderazgo de costos para mostrar una competencia justa en el mercado. Además, hace uso de insumos económicos sin afectar la calidad del producto. Sin embargo, factores medioambientales, políticos y económicos son los

que han amenazado en gran manera al negocio por lo que deben de tomar en cuenta ciertas medidas para poder enfrentarlo.

Abstract

The research work was conducted at Dariel's Bakery, a certified SME in the confectionery/pastry industry with less than one year of participation in the market. The objective of the work was to analyze the factors to determine the generic competitive strategy related to Dariel's Bakery's environment and its value chain management in order to provide recommendations and improve its current situation to move forward in a competitive environment. The justification was from the point of view of social relevance since having more knowledge of the company about the generic strategy, it can enhance it to obtain a better position in the market and convenience because the generic strategy is important for companies to be successful. The approach was qualitative since information was obtained to know the thoughts and comments of the interviewees. The type of analysis was qualitative as data were explored, experiences were described, the context of the facts were analyzed and linked to the results obtained. The interviewees were 3 managers or administrators of the companies Dariel's Bakery, Trigo Miel and Casa Pan, who contributed to the application of value chain benchmarking, the analysis of the environment of Dariel's Bakery, including its competitors, and the generic strategy with the SWOT matrix. For data collection, interviews were conducted with the 3 managers or administrators with open-ended questions to learn about the generic strategy, value chain management and the environment. It was concluded that Dariel's Bakery, despite being a new business, is in an outstanding position in the market with respect to its competitors, where they use technology to their advantage to carry out their effective value chain management and apply cost leadership to show fair competition in the market. In addition, it makes use of economical

inputs without affecting product quality. However, environmental, political, and economic factors have greatly threatened the business and certain measures must be taken to address them.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se realiza una investigación para encontrar la estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023.

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales

The researcher Atetwe Elen Nyandiwa of “Value chain analysis and performance of the Kenyan Good Food Company” mentioned:

Elen (2016)

The purpose of this research project was to determine whether value chain analysis led to increased organizational performance in food production companies in Kenya. The study shows the importance of this sector and the number of participants who can benefit from the findings on this research project. The study was carried out on the Kenyan Good Food Company which is in the food production sector. (p.viii)

The research design used in the project was study analysis; it was selected based on the research question and the approach studies real instances as they occurred.

The data collection was mainly done through interviews and observation, for this the sample was applied on 5 senior level managers at The Kenyan Good Food Company. Another data collections were financial reports and customer satisfaction surveys.

The results obtained were:

- 3 of 5 senior level managers knew the meaning of value chain.

- The company was divided in 3 departments which were Production, Procurement and Administration.
- The support activities handled by the company were Accounting, Human Resource, Procurement, Technology development and firm infrastructure.
- Accounting used a system called Quickbook, but some information was also put in Excel sheets as a result of duplicate data.
- Supplier invoices were misplaced between the Procurement and the Administration departments which caused a delay capturing the accounts payable in the system.
- The company had a poor cash-flow, customers did not pay on time.
- The company relied on referrals as a new employees.
- Based on the low salary, the employees were semi-skilled.
- Since there was a lack of human resources structure, there were high employee turnover and legal cases with Ministry of Labor.
- Administration manager made sure the orders were delivered on time, and any delay was resolved quickly.
- The company did not have a software that could handle operational aspects, meaning that some reports needed to go through different software to compile the information which led to duplicate information and waste of time.
- The company did not have marketing and sales department.
- According to a customer satisfaction survey, 36.29% of their clients rated the service as above average.

- On the customer satisfaction survey, 48.21% of their clients did not buy at the company because of the lack of menu options.

As a conclusion it was mentioned:

Elen (2016)

The study findings show that the company did not have a formal value chain in place however there were elements of the value chain present. Further, the study shows that there is a relationship between value chain analysis and performance of an organization. In the case of the Kenyan Good Food Company, it was discovered that the company was not performing well and this was attributed to the management of the value chain. The financial reports reveals that the company's cost of sales increased at a high rate from January – August 2016. This indicates that the cost control aspect of the value chain is not being managed well. The customer satisfaction survey revealed that out of 112 respondents, 36.61% felt that the meals were too expensive, whereas 45.54% felt that the quality of the food was low. This additionally indicates that the cost and quality aspects of the value chain are not being managed well. The study concludes that there is a relationship between VCA and performance of an organization. (p.viii)

As a recommendation it was advised:

Elen (2016)

Since there is a relationship between VCA and performance of a company, The Good Food Company should formalize its value chain. The formalized value chain should then be shared with the employees. In addition to formalizing the value chain, the Directors of the company ought to set clear and achievable goals and objectives with the help of the employees on the ground. The company is an SME and should therefore not have

unnecessary bureaucracy on information sharing. Other SMEs in the food production sector should also follow suit and formalize their value chains, if they have not already.
(p.50)

El investigador Esteban López Delgado de la tesis “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.” planteó como objetivo general “Recomendar indicadores para mejorar la gestión de recursos internos y de cadena de valor, de la empresa Mercado Siempre Verde.” (López, 2018, p.8). La investigación fue enfocada en las principales actividades de la cadena de valor y se exploró el mercado limitado de los servicios orgánicos.

El tipo de investigación fue aplicada ya que es una manera no sistemática de descubrir soluciones a problemas específicos y aplica resultados de investigación científica para poder mejorar.

La muestra fueron 4 personas que formaban parte de la empresa Siempre Verde, los cuales eran gerente principal, la socia, el vendedor y el transportista.

Como resultados relevantes fueron los siguientes:

- Los controles de los productos recepcionados estaban definidos y establecidos.
- Los controles se realizaban mayormente por precio unitario.
- El medio de comunicación utilizado para hacer pedidos a los proveedores es WhatsApp.
- 75% de los encuestados desconocieron que es el método 5s como forma de optimizar los recursos.

- 75% de los encuestados conocían de alguna estrategia de compra para negociar con proveedores.
- 50% de los encuestados conocían del benchmarking o comparación de precios.
- El método que utilizó el 50% para control de inventario es PEPS.
- Para control de inventario contaron con un software en específico.
- 75% de los encuestados indicaron que no saben si las ordenes de pedido funcionan de la mejor manera.
- El registro de proveedores se evaluó por prioridades.
- 100% de los encuestados consideraron que el método de almacenamiento para los productos es el correcto.
- Los proveedores brindaron un servicio satisfactorio, no satisfactorio, con errores y más o menos a la hora de entrega.
- La empresa no contó con una aplicación de entrega a domicilio.
- Se organizaron los productos para identificar con facilidad.
- Los precios de los productos se ajustaron al nivel social del cliente.
- La empresa tenía identificado el mercado el cual estaba orientado.
- 50% de los encuestados consideraron que la técnica de venta no es la mejor.
- La empresa comentó que tiene identificado a los clientes al igual que sus necesidades y expectativas.
- Las campañas de publicidad y mercadeo fueron suficientes de acuerdo con el 75% de los encuestados.
- No se realizaron ventas por medio de página web.
- Se contaron con promociones y descuentos de los productos.

- No se encontró una estandarización en cuanto al periodo definido para la meta de ventas.
- La empresa indicó que se atienden reclamos de clientes.
- El personal se encontró capacitado y entienden los términos de productos orgánicos.
- El atributo más valorado según la encuesta es la calidad.
- 50% de los encuestados indicó que sí y no se identificaron indicadores que reflejen la satisfacción al cliente.
- No se tuvo definido el periodo en el cual la empresa realizó un plan de innovación, pero se aplica a los productos.
- 75% de los encuestados indicaron que no se definió un organigrama.
- La rotación del personal se dio cada año y medio.
- La empresa contó con planes a futuro para expandir el negocio y conoce los competidores indirectos.
- 75% de los encuestados no sabían el punto de equilibrio que debían llegar, sin embargo, comentaron que realizan método de proyección financiera.

Las conclusiones con base a las actividades fueron las siguientes:

- Gestión de compras: no se tuvo claro cómo realizar un control de compra, se desconoce el método de las 5s y el significado de benchmarking.
- Gestión de operaciones: los productos se tenían que revisar diariamente ya que la fecha de caducidad puede variar y se reemplazaron por productos nuevos.
- Distribución: la empresa contó con su medio de transporte y utiliza redes sociales como Facebook para realizar la publicidad de los productos.

- Marketing y ventas: no hubo certeza de cómo aplicar técnica de ventas o como reforzar las técnicas adecuadas para la empresa.
- Servicio: se indicó que se atienden reclamos de los clientes y se cuenta con personal capacitado para la venta de los productos.
- Innovación: la empresa desconoció desarrollar un plan de innovación y cada cuanto deben de hacerlo.
- Administración general: el organigrama de la empresa no se encontró identificado.

Parte de las recomendaciones fueron:

- Operaciones: implementar indicador de calidad y eficacia para descubrir las deficiencias en los procesos y cumplimiento de objetivos.
- Compra y ventas: desarrollar un indicador de eficiencia para la determinar el tiempo de entrega de los productos y cuando está disponible para la venta.
- Mercado y ventas: desarrollar un indicador de calidad y efectividad para conocer qué tan eficiente es la gestión de ventas y mercadeo.
- Servicio al cliente: implementar un indicador de competitividad y calidad para optimizar la posición del mercado.
- Innovación: implementar un indicador de calidad y el funcionamiento de nuevas ideas.
- Control de inventario: desarrollar un indicador de efectividad para la revisión los resultados logrados con los establecidos.

Según las investigadoras Silva Ángeles Wilcer Manuel y Fiorella Katherine Vargas Villacorta de la tesis “Cadena de Valor en el restaurante de comida China Chung Heng sede las Quintanas en la ciudad de Trujillo – 2018” indicaron:

Wilcer y Vargas (2018)

Ante la necesidad de mejorar la ventaja competitiva en el servicio que brinda el restaurante de comida china Chung Heng, se formuló como objetivo general de la investigación analizar la cadena de valor del restaurante de comida china Chung Heng en la ciudad de Trujillo en el año 2018.

El tipo de investigación fue descriptivo no experimental de corte transversal, es decir, donde la muestra se estudia en un momento en específico.

La muestra fue dividida en 3 poblaciones: los 2 directivos del restaurante Chung Heng, 20 colaboradores del restaurante y disposición de documentos como lista de requisitos de cocina, caja y tiquetes de almacén con materiales que hacen ingreso a la cocina.

Los resultados obtenidos fueron:

- El nivel de calidad de los procesos en la logística interna se consideró regular por el 60% de los encuestados.
- El nivel de calidad en el proceso de las operaciones se consideró regular por el 95% de los encuestados.
- El nivel de calidad en el área de logística externa fue catalogado como regular por el 75% de los encuestados.
- Nivel de calidad de los procesos de marketing y ventas se consideró como bueno de acuerdo con el 65% de los encuestados.

- El nivel de calidad de servicio fue considerado como bueno por el 95% de los encuestados.

Se concluyó lo siguiente:

Wilcer y Vargas (2018)

Los resultados mostraron que identificar y analizar la cadena de valor ayuda a la empresa a obtener mayor ventaja competitiva, pues se realiza un análisis profundo sobre las actividades primarias para identificar sus fallas y mejorarlas. De esta manera se realizó el estudio de la cadena de valor del restaurante identificando las principales fallas en cada una de sus actividades llegando a la conclusión de que si estas se mejoran serían más competentes en el mercado y así se beneficiaría el dueño de la organización y a la vez los consumidores.

Parte de las recomendaciones fueron:

- Al gerente general: desarrollar un plan de mejora de cadena de valor para remover las fallas de las actividades primarias e implementar promociones para los clientes y trato diferenciado a los clientes frecuentes.
- Los encargados del almacén: contar con un inventario para la reposición de los materiales en el tiempo requerido por operaciones o cocina, así como manipular y trasladar los materiales adecuadamente.
- Jefes de operaciones o cocina: crear nuevos platillos y ofrecer a los colaboradores una guía de ingredientes y pasos para la respectiva preparación para ejecutar los platillos en menor tiempo.
- Área de logística: los platillos deben salir por orden de pedido para evitar una mala experiencia al cliente.

- Personal de caja: determinar una ruta y más personal para la entrega de la comida a domicilio.

El investigador Narumi Kihara Mora de la tesis “Análisis de la cadena de valor y la estrategia genérica para el desarrollo de una ventaja competitiva del restaurante Goyi en cinco esquinas de Tibás en el tercer cuatrimestre del año 2019” realizó un resumen donde indica:

Kihara, 2019

El trabajo de investigación tuvo, como objetivo, realizar, mediante un análisis de las actividades de la cadena de valor y la estrategia genérica que utiliza el Restaurante Goyi, proponer mejoras y desarrollar una ventaja competitiva que ayude a mejorar dicha organización. (p.11)

El enfoque de la investigación fue cualitativo ya que se realizó la comprensión del fenómeno por medio de recolección de datos narrativos.

La muestra fue establecida por los 5 trabajadores que el restaurante Goyi contaba en el momento de la aplicación de la investigación, los cuales se encargaban del salón, la distribución, la cocina y la administración. Se conformaban 3 costarricenses y 2 nicaragüenses con edad promedio de 18 a 60 años con un promedio de experiencia de 5 años de experiencia de haber laborado en el restaurante Goyi.

La interpretación de resultados se realizó con base a las actividades y cadena de valor. Lo cual se expone a continuación:

- Actividad de logística de entrada: el Restaurante Goyi desconocía del término PEPS, pero, si lo practicaban, por ejemplo, primero utilizan los productos con

fecha de caducidad mayor y los productos que se acaban los compran, los colocan en los estantes y los ordenan abajo del material nuevo.

- Actividad de operaciones: con base a la entrevista, el Restaurante Goyi contaba con un inventario de platillos que se venden más y menos. El programa de facturación electrónica ayudó a la toma de decisiones para la producción o introducción de un nuevo menú.
- Actividad de distribución: para el servicio de entrega a domicilio la persona entrevistada que el horario del servicio se debe expandir y el restaurante no está afiliado a plataforma de servicio a domicilio lo que limita las opciones de los clientes.
- Actividad de marketing y venta: el restaurante no contaba con plan de marketing, pero si están en Facebook e Instagram para ganar exposición a sus clientes.
- Actividad de servicio: el restaurante contaba con base de datos donde los clientes ingresan la información para entrega a domicilio, pero no hay data del consumo de los clientes en el restaurante, y se les brinda el mismo servicio a clientes leales como clientes regulares.
- Actividad de investigación y desarrollo: el Restaurante Goyi no contaba con un plan de investigación y desarrollo para la creación de nuevos platillos o la mejora de procedimientos del establecimiento.
- Actividad de recursos humanos: el restaurante no se encontraba alta rotación del personal, pero la capacitación del personal era casi nula.
- Actividad de administración: los mismos dueños se encargaban de llevar el control de la mayoría de las actividades de cadena de valor.

- Estrategia genérica: de acuerdo con la entrevista, el dueño indicó que nunca ha dirigido por una estrategia en específico, pero atrae a los clientes por medio de la calidad de comida y los precios accesibles.

Como conclusión se menciona:

Kihara, 2019

Se logró concluir que el Restaurante Goyi posee carencias en la mayoría de las actividades de la cadena de valor, debido a la falta de actualización en sus procesos, las cuales deberán mejorar con las propuestas indicadas, con base en la implementación de su ventaja competitiva. (p.11)

Las recomendaciones para las actividades de la cadena de valor y la estrategia genérica fueron las siguientes:

- Actividad logística de entrada: implementación para la mejora del control de inventario almacenado en la bodega para obtener un control más preciso de los productos que se utilizan primero y su fecha de caducidad.
- Actividad de operaciones: modificación del menú para la reducción de los platillos y se mantengan los más vendidos.
- Actividad de distribución: afiliarse a una plataforma de servicio de comida a domicilio como Uber Eats o Glovo, ya que ayudara al ahorro de la planilla y carga social del empleado con funciones motorizado. Además, el restaurante contaría con mayor publicidad y visibilidad.
- Actividad de marketing y venta: contratar a un community manager para que brinde mantenimiento a las redes sociales del restaurante Goyi.

- Actividad de servicio: trabajar en ver la perspectiva que tuvo el cliente a la hora de la visita y motivarlo a que vuelva a consumir los servicios.
- Actividad de investigación y desarrollo: reemplazar equipo de refrigeración, licuadora y microondas por unos más modernos.
- Actividad de recursos humanos: definir el perfil del personal que se requiere en cada puesto de trabajo, así como sus características, funciones, requisitos y obligaciones.
- Actividad de administración: la principal recomendación va de la mano con el punto anterior, donde se indica la actividad de recursos humanos, un perfil y actividades que debe desarrollar en cada área del trabajo.
- Estrategia genérica: primordialmente se indicó que el Restaurante Goyi siga implementando la estrategia de mejora de costos, a pesar de que el negocio desconocía que ha estado operando de esta manera por varios años, lo han podido manejar de manera satisfactoria sin ningún inconveniente.

El investigador Edwin Gutiérrez Varela de la tesis “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” comentó “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” (Gutiérrez, 2020, p.12)

Esta investigación se realizó desde un enfoque mixto debido a que recolecta, analiza y datos cuantitativos y cualitativos, en el mismo estudio.

Para la muestra se tomó en cuenta la dueña del negocio, 2 colaboradores las cuales son costarricenses con edades de 38 y 45 años. Además, 10 clientes frecuentes durante el último año.

La interpretación de resultados se fue realizada con base a las actividades y cadena de valor.

- Cadena de suministros: el negocio contaba con buena relación con los proveedores, por lo que permite que puedan tener acceso a productos nuevos de ellos y conseguir buenos precios y entrega a tiempo de los productos.
- Operaciones: Dulce Gustito no contaba herramientas que pueda mejorar sus operaciones. Además, la falta de conocimiento de materia en producción, no poseen un sistema de producción que permita el tiempo de elaboración de la repostería lo que se relación con los costos de producción.
- Distribución: para la toma de pedidos que realizan los clientes, lo anotaban por medio en un cuaderno, lo que significa que no hay orden de producción física o digital para mantener un control debido.
- Ventas y marketing: el negocio no pagaba por ningún tipo de publicidad para dar a conocer el negocio, pero hacen uso de redes sociales como Facebook, WhatsApp, Instagram para la promover sus productos.
- Servicios post ventas: la comunicación y atención al cliente se encontraba en buenas condiciones, ya que prestan atención a los detalles que el cliente brinda y el servicio es personalizado con el respectivo seguimiento luego de la entrega del producto.
- Infraestructura de la empresa: el negocio adquirió los servicios de un contador privado por el poco conocimiento que poseen en esta área y la dueña realiza los

pagos a proveedores, colaboradores, etc. Lo que indica que llevan orden en la parte administrativa y contable. Por otro lado, solo la dueña conocía los términos cadena de valor, ventaja competitiva, estrategia genérica pero los colaboradores no. Como estrategia competitiva se demostró que se esfuerzan por tener materia prima e insumos de primera calidad. Además, como característica de la empresa la dueña y los colaboradores están de acuerdo que es su servicio al cliente, precio y calidad de los productos.

- Administración de Recursos Humanos: los colaboradores conocían sus tareas y roles de las funciones, pero hay ciertas áreas donde solo la dueña contaba con el conocimiento de la preparación de ciertas mezclas. Además, no cuentan con algún programa que permita mejorar la capacitación de los colaboradores.
- Investigación y desarrollo: el negocio indicó que contaban con un pequeño presupuesto para hacer investigaciones de mercado y tratan de desarrollar nuevos productos todas las semanas para expandir el menú a sus clientes. La dueña muestra conocimiento sobre los competidores y los precios que brindan.
- Aprovisionamiento: se pudo constatar que el negocio contaba con equipo básico en óptimas condiciones para desarrollar sus productos y al momento se encontraba por adquirir un horno semi industrial y una batidora y realizaron cotizaciones para conseguir la mejor opción.

Se concluyó lo siguiente:

Gutiérrez, 2020

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 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. (p.12)

Las recomendaciones para las actividades de la cadena de valor fueron las siguientes:

- Cadena de suministro: concretar el control de inventario con base a el método PEPS y control de fechas de revisión y responsable e implementar un método de control de calidad sencillo como los KAIZEN con 5 S. Además de la implementación de un registro de costo de inventario.
- Operaciones: implementar algún registro o indicador de la eficiencia de producción del negocio y definir algún responsable que lo monitoree, esto ayudara a poder aprovechar el tiempo en la elaboración de la repostería. También desarrollar un registro para medir y controlar el desperdicio de materiales del negocio para que puedan ser eficientes con el uso de la materia prima.
- Distribución: ejecutar un indicador de gestión que ayude a medir la entregas a tiempo que realice el negocio y valorar la posibilidad de ampliación de las zonas de cobertura actuales.
- Marketing y ventas: tomar ventaja de las redes sociales para impulsar programa de promociones y beneficio para sus clientes, esto por medio de Facebook, Instagram, entre otras. También incluir tarjeta de cliente frecuente donde se brinden beneficios a los consumidores. Además, impulsar la ventaja competitiva de las recetas originales por medio de publicidad.

- Servicio post ventas: hacer uso del registro de la frecuencia de recompras de los clientes para ofrecer promociones y beneficios exclusivos a los clientes frecuentes.
- Infraestructura de la empresa: explorar la posibilidad de alquilar un local comercial para la mejora del flujo de trabajo con el que cuente el negocio y reacondicionar el espacio actual.
- Administración de recursos humanos: crear una alianza estratégica para algún instituto de repostería para promover la capacitación del personal y también por medio del método de capacitación virtual aprovechando plataformas como YouTube.
- Investigación y desarrollo: crear nuevas recetas originales tomando ventaja de la materia prima que brinda el mercado y aprovechar el recurso humano. También, renovar el catálogo de los productos cada 6 meses y reemplazar los productos que menos se venden, así como generar un programa donde los clientes puedan proponer ideas de los nuevos productos y hacer recomendaciones.
- Aprovisionamiento: implementar el uso de la orden de pedido a los proveedores y seleccionar una persona encargada para su control.

El investigador Vidal Cordero José Fernando de la tesis “Análisis de la cadena valor aplicado a tres restaurantes dedicados a la preparación de pollos en la ciudad de Cuenca.” Indicó que “La presente investigación analiza la cadena de valor de tres restaurantes dedicados a la preparación de pollos, permitiendo encontrar fortalezas y debilidades en común para cada eslabón, mismas que ayudaron a generar estrategias para el sector.” (Cordero, 2020, p.x)

Los restaurantes tomados en cuenta en la investigación fueron Papi Pollo, Papi Broster y Rancho Dorado, estos se ubican en la categoría de comida rápida, exclusivamente a la venta de pollos para comer en el comer comercio o para llevar.

El tipo de investigación fue bibliométrico ya que aplica matemáticas y métodos estadísticos a la fuente escrita.

La muestra fue establecida a los 78 colaboradores de los tres restaurantes Papi Pollo, Papi Broster y Rancho Dorado de género femenino y masculino en las áreas de ventas, administrativa y planta.

Los resultados de la encuesta demostraron lo siguiente:

- El número de personal de la planta es el que tenía mayor recurso humano y es debido a la cantidad de colaboradores que se encuentran en la cocina y servicio de mesa.
- 2 de los 3 restaurantes contaron con ingresos promedio entre \$100 mil y \$500 mil.
- Los 3 restaurantes contaban con una infraestructura capaz de satisfacer la demanda de los clientes, ya que contaron con servicios donde retira en el restaurante, contrata empresas de distribución, restaurante físico y asadero.
- 2 de 3 empresas contaron con un plan estratégico y establecieron misión y visión, pero el conocimiento no se encontraba divulgado en el personal, ya que solo los colaboradores del área administrativa tienen acceso a esta información. Además, los 3 restaurantes contaban con organigramas definidos, lo que permitía un orden jerárquico para toma de decisiones y distribución de tareas.

- Ningún restaurante contaba un plan operativo anual, por lo que reaccionan al momento que se presenta alguna situación. Tampoco contaron con un control contable adicional para un mejor manejo en la toma de decisiones.
- 2 de 3 restaurantes contaba con un plan para renovación y expansión de los negocios incluidos maquinaria, herramienta e infraestructura física.
- Ninguno de los restaurantes tenía política para la transparencia de información establecidas, pero mencionaron que se regían por un código de ética.
- 2 de 3 restaurantes realizaron seguimiento de objetivos mensual, esto lo hace para tener control del comportamiento del restaurante. Los indicadores comunes son porcentaje de incremento en ventas y variación de costos y se menciona que se cumple con los objetivos entre 90% y 95%.
- 2 de 3 restaurantes invirtieron en maquinaria y solo 1 en infraestructura, lo que indica que uno de estos busca la expansión.
- Los 3 restaurantes mantuvieron una política de recursos humanos, pero 2 restaurantes no tenían establecidos el proceso de contratación del personal por lo que era de manera informal el procedimiento. También, 2 restaurantes no contaban con programas para la capacitación de los colaboradores y tampoco se realizaba evaluación de desempeño por lo que la política se muestra deficiente.
- Los nuevos ingresos recibían un proceso de inducción para asignar las obligaciones e indicar las tareas a realizar.
- 2 restaurantes trataron de conservar un buen ambiente laboral, las personas entrevistadas comentaron la importancia que los empleados mantengan buenas

relaciones para que el desempeño no se vea afectado. Además, la mayoría de los empleados no contaban con plan de incentivos para los empleados.

- La comunicación interna se realizaba en su mayoría por medio de reuniones para intercambiar información, 2 restaurantes utilizan medios digitales como el correo electrónico como difusión de la información.
- Los restaurantes no contaban con política de seguridad o salud ocupacional.
- Los restaurantes no implementaron políticas de jubilación debido a que el restaurante con más antigüedad contaba con 10 años, tampoco existía política de despidos y solo 1 restaurante contaba con política para fijación de sueldos.
- Los 3 restaurantes utilizaban internet para la comunicación, venta y negociación de sus productos.
- 2 de 3 restaurantes contaban con página web, los que, si tenían una, querían darse a conocer en el mercado y ofrecer un servicio especializado a los clientes. Las 2 empresas con la página web contaban con funciones como Consulta de documentos electrónicos, información de productos, compra on-line, chat en línea, atención al cliente y otros.
- 2 de 3 restaurantes utilizaban plataformas como sistema OMS (Sistema de gestión de pedidos), Excel y Elixir Soft para asuntos de pedidos y facturación.
- La maquinaria especializada de los restaurantes fue la cocina industrial, máquina de asar pollos y sensores de alimentación. Con el buen uso de la maquinaria 2 de 3 restaurantes se consideran competitivos a nivel local y nacional.

- Como parte de la cadena de valor los 3 restaurantes tenían un proceso de compras establecido el cual podía ser ejecutado por cualquier empleado que conociera los procedimientos.
- Los 3 restaurantes realizaron actividades de control de calidad en la materia prima recibida en las instalaciones.
- La comunicación con los proveedores para los 3 restaurantes era realizada principalmente por correo electrónico y teléfono. Ninguno de los restaurantes enfrentó dificultad para conseguir materia prima.
- 2 de 3 restaurantes tienen establecido un plan de logística y 3 restaurantes contaron con métodos de control cuando se hacía recepción de la materia prima.
- Los 3 restaurantes contaron con equipos de refrigeración para mantener la cadena de frío.
- Los recipientes desechables demandaron gran espacio de almacenamiento por lo que 2 de 3 restaurantes contaban con un sitio para estos en los locales.
- Los 3 restaurantes tenían técnicas de planificación y programación para realizar los alimentos, los dueños eran los encargados de manejar las recetas y las transmitían a los empleados. Los gerentes indicaron que el conocimiento del personal es del 90%.
- 2 de 3 restaurantes se encargaban de medir el desempeño de los procesos por medio de la contabilización de productos creados al día.
- Los 3 restaurantes identificaron los costos de producción, sabían de la capacidad real y utilizada. La producción máxima promedio era de 55 pollos, pero existía un gran desperdicio, pero solo 1 restaurante implementó un plan para tratarlo.

- Los recipientes que utilizan los restaurantes para el servicio a domicilio son: cartón, biodegradables, y plástico.
- Los 3 restaurantes mantuvieron control y registro de productos no disponibles por errores o alguna inconsistencia durante la preparación.
- 2 de 3 restaurantes tomaron en cuenta el tiempo de entrega del pedido y entrega en buen estado para garantizar un buen servicio al cliente.
- Los 3 restaurantes realizaron investigación de mercado para antes de abrir los locales. Además, 2 de 3 identificaron un segmento del mercado y consideraron estrategias de diversificación.
- Los 3 restaurantes indicaron que las redes sociales son un medio de comunicación que utilizaron. Las redes sociales favoritas eran Instagram y Facebook, solo 1 restaurante utilizaba Twitter. Así como, las redes sociales son el medio de publicidad número 1 al igual que la radio.
- Los 3 restaurantes brindaron un canal para la retroalimentación y ofrecieron garantía de los productos, pero solo 1 de 3 restaurantes mide la satisfacción del cliente. Los reclamos fueron atendidos mientras surgían. Sin embargo, no se contaba con un registro físico de los platillos que eran cambiados por error de los restaurantes.
- Ninguno de los 3 restaurantes tuvo problemas con la comunidad por la manera en que la empresa accionaba. Los 3 restaurantes se encargaron de verificar buenas prácticas de crianza de los animales.

Se concluyó lo siguiente:

Cordero (2020)

Se determinó que la ventaja competitiva del sector se encuentra en el proceso compras y el manejo de la logística interna, y, por otro lado, la principal debilidad es el inadecuado manejo de recursos humanos, finalmente en función de los hallazgos se propusieron planes de mejora para gestionar los inconvenientes identificados. (p.x)

Como parte de la recomendación, el investigador menciona:

Cordero (2020)

Se recomienda poner en práctica el plan de mejora sugerido, esto ayudará a combatir de manera inmediata las debilidades encontradas, adicional se debe realizar evaluaciones en las que se alcance a medir el rendimiento de la puesta en marcha del plan de mejora, es importante añadir nuevos indicadores según aparezcan diferentes resultados en futuros análisis. (p.121)

El plan de mejora incluía:

- Elaboración o verificar la misión y visión de las empresas.
- Transmitir la misión y visión tanto en la comunidad como a nivel interno de las empresas.
- Implementar un Plan Operativo Anual.
- Elaborar un control contable adicional para asegurarse de contar con una buena revisión de costos.
- Crear un plan de mantenimiento preventivo para conductos de gas y humo.
- Implementar procesos de selección del personal y evaluar perfiles de los empleados.
- Revisar los perfiles específicos para cargos.
- Capacitar a los colaboradores de manera frecuente.

- Aplicar evaluaciones de desempeño.
- Incorporar al personal en la toma de decisiones.
- Establecer políticas de sueldo, jubilación y despido.
- Contratar los servicios de un servidor de host para la página web.
- Optimizar la función de Community Manager.
- Aplicar indicadores para la medición de cumplimiento de proveedores.
- Utilizar sistemas informáticos para una mejor gestión de inventarios.
- Implementar un plan de logística.
- Mejorar la gestión de abastecimiento de productos desechables.
- Comunicar información de inventarios a los colaboradores relacionados.
- Implementar manual de procesos.
- Evaluar el desempeño de los procesos.
- Implementar un plan de gestión para manejar los desperdicios.
- Mejorar el uso de agua y energía.
- Brinda un correcto seguimiento de los productos enviados a domicilio.
- Racionalizar el combustible en los envíos a domicilio realizado por los restaurantes.
- Elaborar investigación del mercado.
- Crear un registro de clientes.

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación se llevará a cabo en el cantón central de la provincia de Alajuela ubicado frente al banco BCR, contiguo Llobet, antiguo Ekono, local #6. Las personas entrevistadas son de género masculino, femenino y otro durante el tercer cuatrimestre del año 2023.

1.1.3 Justificación

- De Relevancia Social:

Se justifica desde la relevancia social, ya que, al poseer mayor conocimiento de la estrategia genérica, la empresa Dariel's Bakery, podrán examinar oportunidades que los ayuden a mejorar o incluso implementar en las operaciones de la misma.

Según la revista SUMMA 8 de cada 10 PYMES en Costa Rica cierran operaciones en los primeros tres años de vida. La estrategia genérica incluye: liderazgo de costes, diferenciación y enfoque o segmentación, las cuales son fundamentales para que toda empresa pueda destacar en su fase temprana y enfrentarse ante un mercado tan competitivo.

- De Conveniencia:

Es necesario entender que la estrategia genérica es parte primordial del éxito de las empresas. Actualmente varias de las razones por las que las PYMES no logran avanzar es porque no cuentan con una ventaja competitiva, plan de negocio, plan estratégico, viabilidad del proyecto, incluso empiezan sus emprendimientos sin misión, visión u objetivos y desconocimiento del mercado. Además, no entienden la estrategia empresarial y no definen sus capacidades y limitaciones.

Según la cámara de comercio el 47% de los empleadores en Costa Rica son generados por el sector de las PYMES y al mismo tiempo representa un 35,7% del Producto Interno Bruto (PIB), por lo que el cierre de estos negocios en etapa temprana afecta de manera directa y trae consecuencias a nuestro país.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál debería ser la estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores para la determinación de la estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar el estado del entorno de la empresa Dariel's Bakery.
- Aplicar un benchmarking para la gestión de la cadena de valor de la empresa Dariel's Bakery.
- Relacionar la estrategia genérica competitiva con una matriz de FODA.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Entorno de la empresa

2.1.1.1 Concepto de entorno de la empresa

“El entorno de una empresa incluye el entorno industrial y competitivo inmediato y un "macroentorno" más amplio” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.53). El entorno incluye todo lo que afecte directa o indirectamente a la empresa. Además, el entorno es cambiante y difícil de predecir.

2.1.1.2 Macroambiente

“El macroentorno abarca el amplio contexto medioambiental en el que se sitúa la industria en la que opera una empresa.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.54). Podemos decir que esto afecta la empresa haya o no algún tipo de actividad comercial.

- **Político:** “Los factores políticos relevantes incluyen cuestiones como la política fiscal, los aranceles, el clima político y la fortaleza de instituciones como el sistema bancario federal. Algunas políticas afectan más a ciertos tipos de industrias que a otras.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.54). Los aspectos políticos no pueden quedar por fuera, ya que son fundamentales tanto a nivel nacional como a nivel mundial, por ejemplo, la empresa se podría ver afectada por cambios estos cambios políticos, por lo cual siempre deben estar al día con la información brindada por el gobierno y asegurarse de su cumplimiento para evitar alguna sanción.

- **Económico:** “Las condiciones económicas incluyen el clima económico general y factores específicos como los tipos de interés, los tipos de cambio, la tasa de inflación, la tasa de desempleo, la tasa de crecimiento económico, los déficits o superávits comerciales, las tasas de ahorro y el producto interno per cápita.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.54). El factor económico es impredecible, dependiendo de los datos, la empresa deberá reconsiderar sus gastos, realizar compras de materia prima más barata, subir precios o, por el contrario, brindar mejor opciones y mejores precios a sus clientes.
- **Sociocultural:**
Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023
Las fuerzas socioculturales incluyen los valores sociales, las actitudes, las influencias culturales y los estilos de vida que influyen en la demanda de determinados bienes y servicios, así como factores demográficos como el tamaño de la población, la tasa de crecimiento y la distribución por edades. (p.54)
La población es muy cambiante al igual que sus necesidades y el comportamiento de este, por lo que la empresa debe hacer estudios constantes del mercado para saber cómo se encuentra su parte sociocultural, que está en tendencia y la variabilidad de la demografía.
- **Tecnológico:** “Los factores tecnológicos incluyen el ritmo del cambio tecnológico y los desarrollos técnicos que tienen el potencial de afectar de manera profunda a la sociedad, como la ingeniería genética, la nanotecnología y la tecnología de la energía solar.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.54). Las empresas deben de adaptarse a la tecnología al mismo tiempo que los clientes lo hacen. Esto ayuda a estar en una alta ventaja con la competencia. Además, hace que la empresa sea más adaptable ante

este tipo de cambios, todos los años salen nuevos dispositivos tecnológicos, nuevas versiones de software y recientemente el mundo vive en un cambio con la inteligencia artificial y como impacta la humanidad y todo a su alrededor.

- **Medioambiental:**

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023

Incluyen fuerzas ecológicas y medioambientales como el tiempo, el clima, el cambio climático y factores asociados como inundaciones, incendios y escasez de agua. Estos factores pueden tener un efecto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de energía y el turismo. Pueden tener un efecto indirecto, pero sustancial, en otros sectores como el transporte y los servicios públicos. (p.54)

El factor medioambiental es de suma importancia, por ejemplo, si la empresa está en la industria de las ensaladas de frutas y hay una sequía, puede llegar a afectar, ya que hay una cantidad limitada de materia prima para producir el producto final. Las empresas deben de ser conscientes con el medioambiente y la situación en la que se encuentra. Como se mencionó, puede llegar a tener un efecto directo o indirecto.

- **Legal/regulatorio:**

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023

Estos factores incluyen los reglamentos y leyes que las empresas deben cumplir, como las leyes de consumo, las leyes laborales, las leyes antimonopolio y la regulación de la salud y la seguridad en el trabajo. Algunos factores, como la regulación de los servicios financieros, son específicos de este sector. (p.54)

En Costa Rica, las empresas deben estar al tanto de como avanzan los proyectos de ley o propuestas que están en la asamblea legislativa, ya que, si se llegaran a implementar, hay posibilidades que la empresa tenga que reestructurar o hacer cambios importantes que impactes su normativa.

2.1.1.3 Fuerzas de Michael Porter

1. Concepto Fuerzas de Michael Porter

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023

El carácter y la fortaleza de las fuerzas competitivas que operan en un sector nunca son iguales en un sector que en otro. La herramienta más poderosa y ampliamente utilizada para diagnosticar las principales presiones competitivas en un mercado es el *modelo de las cinco fuerzas*. (p.58)

Las fuerzas de Michael Porter permiten comprender la posición de la empresa en el mercado, ver tendencias y diagnosticar presiones competitivas en función a la estructura del mercado.

2. La competencia de los vendedores rivales

La rivalidad entre los vendedores es la más fuerte de las 5 fuerzas de Porter. La competencia va a querer tener la mayor cantidad de clientes que sea posible. A continuación, se explican las causas del porqué se ve afectado la rivalidad:

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023

- La rivalidad aumenta cuando la demanda de los compradores crece lentamente o disminuye. (p.58)

- La rivalidad aumenta a medida que a los compradores les resulta menos costoso cambiar de marca. (p.59)
- La rivalidad aumenta a medida que los productos de los rivales se diferencian menos. (p.59)
- La rivalidad es más intensa cuando los miembros de la industria tienen demasiadas existencias o cantidades significativas de capacidad de producción ociosa, en especial si el producto de la industria tiene altos costos fijos o de almacenamiento. (p.59)
- La rivalidad se intensifica a medida que aumenta el número de competidores y estos se igualan en tamaño y capacidad. (p.59)
- La rivalidad se hace más intensa a medida que aumenta la diversidad de los competidores en cuanto a direcciones, objetivos, estrategias y países de origen a largo plazo. (p.59)
- La rivalidad es mayor cuando las altas barreras de salida impiden que las empresas no rentables abandonen el sector. (p.59)

3. La competencia de los posibles nuevos participantes en el sector:

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023

La entrada de nuevos participantes en un sector amenaza la posición de las empresas ya establecidas, pues competirán ferozmente por la cuota de mercado, aumentará el número de rivales del sector y, de paso, incrementarán su capacidad de producción. Pero incluso la *amenaza* de una nueva entrada ejerce una presión competitiva adicional sobre los miembros actuales de la industria y, por lo tanto, funciona como una importante fuerza competitiva. Ello se debe a que la amenaza creíble de entrada suele impulsar a los

miembros de la industria a bajar sus precios e iniciar acciones defensivas en un intento por disuadir a los nuevos participantes. (p.62)

Los nuevos participantes siempre van a causar un riesgo para las empresas ya que están dispuestos a competir para capturar más clientes y posicionarse como el #1. Además, implementaran nuevas estrategias de marketing y publicidad para impulsar las ventas y el aumento de los clientes.

“La fuerza de la amenaza de entrada se rige en gran medida por la altura de las barreras de entrada a la industria. Las barreras altas reducen la amenaza de entrada potencial, mientras que las barreras bajas facilitan la entrada.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.62). Las barreras de entradas son altas o bajas, sin embargo, entre más altas sean, mayor será el riesgo, caso contrario cuando son bajas ya que será más sencilla la entrada.

Son altas las barreras de acuerdo con las siguientes condiciones:

- “Existen importantes economías de escala en la producción, distribución, publicidad u otras actividades.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.62). Las empresas que ya se encuentran operando cuentan con ventajas de costos asociados por lo que deben de operar a gran escala o aceptar una desventaja de costos lo que genera una disminución en la rentabilidad.
- “Los que ya operan en el mercado tienen otras ventajas de costos difíciles de reproducir sobre los nuevos participantes.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.62). Las empresas pueden contar con ventajas de los costos derivados de la posesión de patentes o su propia tecnología.

- “Los clientes tienen fuertes preferencias de marca y un alto grado de lealtad al vendedor.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.62). Entre más fieles sean los clientes a las marcas más difícil sería la entrada de los nuevos competidores.
- “Existen patentes y otras formas de protección de la propiedad intelectual.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.63). Debido a leyes de propiedad intelectual o protección de patentes, se torna complicado para el competidor.
- “Hay fuertes "efectos de red" en la demanda de los clientes.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.63). Esto quiere decir que los clientes están atraídos por un producto cuando hay gran cantidad de usuarios.
- “Elevados requisitos de capital.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.63). Mientras la inversión sea más grande, será más limitado los posibles participantes.
- “Dificultades para crear una red de distribuidores/comerciantes o para conseguir un espacio adecuado en los anaqueles de los minoristas.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.63). El canal de distribución suele ser un reto para los participantes potenciales.
- “Políticas reguladoras restrictivas.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.63). Es un tipo de entrada que lo controla el gobierno, por ejemplo: telecomunicaciones, televisión por cable, servicios públicos, etc.
- “Políticas comerciales restrictivas.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.63). En el extranjero, los gobiernos usualmente limitan la entrada de

los extranjeros y se debe contar con las aprobaciones de la solicitud de inversión extranjera.

4. La competencia de los fabricantes de productos sustitutos

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023

Los sustitutos *no* incluyen otras marcas dentro de su industria; este tipo de presión proviene del *exterior* de la industria. Los productos sustitutos de fuera del sector son aquellos que pueden realizar las mismas o similares funciones para el consumidor que los productos de su sector. (p.66)

Estos productos son utilizados para satisfacer productos parecidos de un área en específico. Por ejemplo, con las bebidas que se encuentra el agua, gaseosas o bebidas hidratantes. Las empresas deben de estar al tanto de estos productos sustitutos que llegan amenazarlos.

Los factores que determinan las amenazas de los productos sustitutos son:

- “Los sustitutos adecuados están fácilmente disponibles y tienen un precio atractivo.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.66). Con mayor presencia de sustitutos con mejores precios, genera una presión, ya que pone un límite a los precios y puede llegar a comprometer las ganancias de las empresas que no encuentren manera de reducir los costos.
- “Los compradores consideran que los sustitutos son comparables o mejores en términos de calidad, rendimiento y otros atributos relevantes.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.66). Cuando hay sustitutos, genera que el cliente compare las características del producto, rendimiento y otros aspectos además del precio.

- “Los costos en los que incurren los compradores para cambiar a los sustitutos son bajos.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.66). Los costos bajos generan que sea más fácil que los vendedores de los sustitutos atraigan a los clientes a sus ofertas.

5. El poder de negociación de los proveedores

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023

El hecho de que los proveedores de la industria representen una fuerza competitiva débil o fuerte depende del grado en que tengan suficiente *poder de negociación* para influir en las condiciones de suministro a su favor. Los proveedores con un fuerte poder de negociación son una fuente de presión competitiva debido a su capacidad para cobrar a los miembros de la industria precios más altos, trasladarles los costos y limitar sus oportunidades de encontrar mejores ofertas. (p.68)

Las empresas deben analizar el poder de negociación de los proveedores para que influya a su favor y se hagan negocios condiciones óptimas. Además, también se puede considerar el poder que tiene el proveedor y en futuro ver que tanta probabilidad es que lleguen aumentar los precios.

Los factores que determinan el poder de la negociación de los proveedores son:

- “La demanda de sus productos es alta y su oferta es escasa.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.68). Cuando aumenta la demanda en productos específicos hace que se displace el poder de la negociación con los proveedores.
- “Los proveedores proporcionan insumos diferenciados que mejoran el rendimiento del producto de la industria.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023,

p.68). Entre más valor tenga un insumo, mayor poder de negociación tendrán los proveedores.

- “Es difícil o costoso para los miembros de la industria cambiar sus compras de un proveedor a otro.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.68). El costo de cambio bajo fija el poder de la negociación de los proveedores, ya que se puede cambiar de proveedor si los precios aumentan.
- “El sector de los proveedores está dominado por unas cuantas empresas grandes y está más concentrado que el sector al que vende.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.68). Los proveedores que tienen gran presencia en el mercado tienen gran poder de negociación para acceder a precios elevados y rechazar peticiones.
- “Los miembros de la industria no tienen capacidad para integrarse de manera regresiva para autofabricar los artículos que compran a los proveedores.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.69). Cuando el volumen de piezas que necesita el cliente es lo suficientemente grande, llegará a justificar la integración regresiva.
- “Los proveedores proporcionan un artículo que no representa más que una pequeña fracción de los costos del producto de la industria.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.69). Mientras más se ve afectado el costo de una pieza en específico del producto final, más fácil será para los proveedores subir o bajar de precio.
- “No hay buenos sustitutos disponibles para los productos de los proveedores.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.69). La falta de materia

prima substituta hace que el poder de negociación de los proveedores aumente, ya que crea dependencia.

- “Los miembros de la industria no son los principales clientes de los proveedores.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.69). Los proveedores tienen menor poder de negociación cuando las ventas a sus miembros es un porcentaje grande del total de ventas. En esta situación, se relacionan con los clientes principales lo que crea una dependencia hacia ellos.

6. El poder de negociación de los clientes

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023

La posibilidad de que los compradores ejerzan una fuerte presión competitiva sobre los miembros de la industria depende de: 1) el grado de poder de negociación de los compradores y 2) el grado de sensibilidad de estos a los precios. Los compradores con un fuerte poder de negociación pueden limitar la rentabilidad de la industria mediante la exigencia de concesiones de precios, mejores condiciones de pago o características y servicios adicionales que aumenten los costos de los miembros del sector. (p.70)

Se analiza el efecto del consumidor sobre los precios y la calidad. Es importante establecer buenas relaciones a largo plazo con los clientes y aumentar estrategias de marketing, mejores canales de ventas, etc. Esto con el fin de satisfacer sus necesidades y cumplir las expectativas, especialmente de los clientes que compran grandes cantidades ya que estos impactan la rentabilidad de la empresa mayormente.

Los factores son:

- “La demanda de los compradores es débil en relación con la oferta disponible.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.71). La demanda débil

por un exceso de oferta genera un mercado de compradores donde los mismos buscan presionar a la empresa para tener mejores precios.

- “Los bienes de la industria están estandarizados o la diferenciación es débil.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.71). Los compradores eligen los productos de acuerdo con el precio.
- “Los costos de los compradores para cambiar a marcas de la competencia o sustitutas son relativamente bajos.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.71). Esto lleva a que la empresa aumente los precios o reduzca la calidad para no perder al comprador.
- “Los compradores son grandes y pocos en relación con el número de vendedores.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.71). Entre se cuente con más compradores, más relevante será el negocio para el vendedor.
- “Los compradores suponen una amenaza creíble de integración regresiva en el negocio de los vendedores.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.71). Hay empresas que cuentan con una integración regresiva parcial para obtener poder de negociación.
- “Los compradores están bien informados sobre la oferta de productos de los vendedores (características y calidad del producto, precios, opiniones de los compradores) y el costo de producción (un indicador del margen de ganancia).” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.72). Con más información con la que cuenten los compradores, tendrán una mejor posición para negociar.

- “Los compradores tienen la posibilidad de retrasar sus compras o incluso de no realizarlas.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.72). Los clientes pueden retrasar la compra si no están satisfechos con los precios establecidos.

2.1.2 Cadena de valor

2.1.2.1 Concepto de entorno cadena de valor

“La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias o básicas y las actividades de apoyo relacionadas que crean valor para el cliente.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.107). La cadena de valor es parte de una herramienta que nos ayudara a establecer la ventaja competitiva de la empresa. Además, se encuentran actividades primarias o básicas y de apoyo.

2.1.2.2 Primarias

Se define lo siguiente: “las *actividades primarias*, que son las que crean valor para los clientes.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.107). Es decir, van relacionadas con el producto y el proceso específico para su elaboración y sea adquirido por el cliente final, por lo que añadir más valor hará que sea más exitoso.

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble (2018) afirman que las actividades primarias son las siguientes:

- “Administración de la cadena de suministro: actividades, costos y activos relacionados con la materia prima.”
- “Operaciones: actividades, costos y activos relacionados con los insumos de productos finales.”
- “Distribución: actividades, costos y activos asociados con la distribución del producto a los compradores.”

- “Ventas y marketing: actividades, costos y actos asociados con las ventas, publicidad y promoción.”
- “Servicio: actividades, costos y activos asociados con la asistencia a los compradores.”

2.1.2.3 De apoyo

Se encuentra como definición: “*las actividades de apoyo* necesarias, que facilitan y mejoran el rendimiento de las actividades primarias” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.107). Como se mencionó, estas actividades están asociadas a otro tipo de tareas para dar soporte dentro de la empresa y aumentar la productividad.

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble (2018) indican que las actividades de apoyo son las siguientes:

- “I+D de productos de tecnología y desarrollo de sistemas: actividades, costos y activos asociados con la I+D de productos y procesos, mejoramiento del diseño de procesos, desarrollo de programas informáticos y telecomunicaciones, etc.”
- “Gestión de recursos humanos: actividades, costos y activos relacionados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y remuneración de cualquier tipo personal.”
- “Administración general: actividades, costos y activos asociados con la administración general, incluida la contabilidad, finanzas, temas jurídicos, normativos, seguridad, sistemas de información de gestión, etc.”

2.1.3 Estrategia genérica competitiva

2.1.3.1 Concepto de estrategia genérica competitiva

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018

La estrategia competitiva tiene que ver con el hecho de ser diferente. Esto significa decidir deliberadamente sobre la realización de actividades de una manera diferente o realizar actividades distintas a las de la competencia para entregar una mezcla de valor única. (p.162)

Para la estrategia competitiva genérica se deben tomar decisiones para colocar a la empresa en una buena posición, lograr un mayor rendimiento y vencer a los competidores. Al final, con esto se le da un mayor valor a la compañía y se pueden destacar en el mercado.

2.1.3.2 Características de la estrategia genérica competitiva

- “Considera cuáles son los ambientes en los cuales son más convenientes.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.165). Con el análisis de los impulsores se determina el tipo de estrategia competitiva que la empresa desea alcanzar y hace que el enfoque sea más claro y directo.
- “La determinación de cuál de los cinco se debe emplear es a menudo una elección prioritaria de una organización o unidad de negocios para diseñar una estrategia global y e iniciar su búsqueda de una ventaja competitiva.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.165). La elección de la estrategia competitiva de la empresa va a depender de las necesidades, preferencias y enfoque que quieran dar, al final, se quiere satisfacer al cliente y ganas más compradores por su estilo “único”.
- “Crear y luego defender una posición de mercado en una situación oligopolista.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.165). La intención de aplicar una estrategia competitiva es poder sobresalir en su posición con los competidores en una industria dominada por pocos competidores relevantes.

- “Hay un cuerpo de evidencias que sugieren que una ventaja competitiva sostenible no es posible en ambientes donde la disrupción es frecuente y hay una competencia intensa.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.165). Según los estudios realizados, no es viable aplicar una estrategia competitiva en situaciones donde hay una interrupción frecuente y una competencia alta.

2.1.3.3 Impulsores

1. **Estrategia de proveedor de bajo costo:** “esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.166). El propósito es obtener precios más bajos que la competencia para percibir más clientes.

Los impulsores de costos son:

- “Aprovechar todas las economías de escala disponibles.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.130). Proviene de la capacidad de reducción de costos por medio del aumento de la escala de operación.
- “Aprovechar al máximo la ventaja de la experiencia y los efectos de la curva de aprendizaje.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.131). El costo de ejecutar una actividad puede reducir con el tiempo conforme aumenta la enseñanza y experiencia del personal.
- “Funcionamiento de las instalaciones a su máxima capacidad.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.131). Cuando la empresa opera con su máxima capacidad se ve impactado los costos unitarios de la cadena de valor.

- “Mejorar la eficiencia de la cadena de suministro.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.131). Generar relación con los proveedores para maximizar el proceso de pedidos y compras.
- “Sustituir por insumos de menor costo siempre que se sacrifique poco o nada la calidad o el rendimiento del producto.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.131). Si los insumos son elevados se pueda optar por comprar sustitutos de menor valor.
- “Utilizar el poder de negociación de la empresa frente a los proveedores u otros integrantes de la cadena de valor para obtener concesiones.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.131). El poder de negociación permite conseguir mejores descuentos para los pedidos de alto volumen.
- “Utilizar sistemas en línea y software complejos para lograr una mayor eficiencia operativa.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.131). Hacer uso de un software de planificación y sistema de ejecución de fabricación.
- “Mejorar el diseño del proceso y emplear tecnología de producción avanzada.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.131). Se recomienda utilizar programas como DFM y CAD, invertir en tecnología automatizada y cambiar a un desarrollo de producción de personalización.
- “Estar atentos a las ventajas de costo del outsourcing o la integración vertical.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.132). El outsourcing suele ser más económico, ya que el personal realiza las mismas tareas a menor costo.
- “Motivar a los empleados a través de incentivos y cultura empresarial.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.132). Contar con un programa de

incentivos mejora optimiza el trabajo de los colaboradores y el aporte de sus ideas ayuda ahorrar costos.

2. Estrategia de diferenciación amplia: “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.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.166). La empresa opta por ser diferente a sus competidores y ofrecer productos diferenciados del mercado.

Los impulsores de diferenciación son:

- “Incluir características y atributos de rendimiento del producto que atraigan a una amplia variedad de compradores.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.137). Las especificaciones de un producto influyen en gran manera en la diferenciación y la decisión de compra del cliente.
- “Mejorar el servicio al cliente o añadir servicios adicionales.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.138). Un buen servicio al cliente impacta en la diferenciación del producto o servicio que se le ofrece al cliente.
- “Invertir en actividades de I+D relacionadas con la producción.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.138). Aplicar I+D en la producción ayuda a que la fabricación de los productos sea a un costo eficiente y brinde mayor gama de productos.
- “Empeñarse en la innovación y los avances tecnológicos.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.138). Estar en constante innovación traerá éxito a la empresa y será destacada en el mercado.

- “Buscar la mejora continua de la calidad.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.138). Contar con un buen equipo de control de calidad disminuye los defectos en el producto final lo que llegará a satisfacer al cliente.
 - “Aumentar las actividades de marketing y creación de marca.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.138). El marketing y la publicidad incrementarán el impacto y alcance a los clientes.
 - “Buscar insumos de alta calidad.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.138). La calidad del producto o servicio impacta la percepción y decisión de compra de los clientes.
 - “Hacer hincapié en las actividades de gestión de recursos humanos que mejoran las habilidades, la experiencia y los conocimientos del personal de la empresa.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.138). Las empresas que cuentan con alto capital intelectual pueden generar suficientes ideas para innovar los productos, lo que hará que destaquen en el mercado.
- 3. Estrategia de bajo costo enfocada (o nicho de mercado):** “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.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.166). Se dirige a un grupo en específico de compradores y derrota a la competencia en cuanto a bajos costos.
- 4. Estrategia de diferenciación enfocada (o nicho de mercado):** “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.”

(Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.166). Está enfocada en un grupo en específico y se enfoca en satisfacer a los clientes con productos específicos basado en sus gustos y necesidades.

- 5. Estrategia de proveedor de bajo costo:** “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.” (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.166). El producto que ofrece la empresa es de alta calidad, pero el costo es menor que la competencia. Ser el fabricante con mejor costo del producto de buena calidad coloca a la empresa en buena posición en comparación a los competidores. Esta estrategia es una mezcla de estrategia de diferenciación y bajos costos.

2.1.4 Matriz de FODA

2.1.4.1 Concepto de matriz de FODA

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018

Las dos partes más importantes del análisis de FODA son la obtención de conclusiones del listado sobre la situación global de la organización y la traducción de estas conclusiones en acciones estratégicas para ajustar mejor la estrategia de la organización a sus fortalezas internas y oportunidades, corregir debilidades importantes y defenderse contra las amenazas externas. (p.130)

El FODA, significa: F=fortalezas, O=oportunidades, D=debilidades y O=oportunidades.

Esto permite que las empresas puedan hacer un análisis de la situación a nivel global donde incluye características internas y externas que permitirá saber el estado actual con el fin de comprender donde se encuentran y tomar un plan de acción.

2.1.4.2 Cuadrantes estratégicos de la matriz FODA

- **Fortalezas:** “las habilidades y los recursos que la empresa tiene en mayor abundancia que otras compañías.” (Blocher, Juras, Smith, 2023, p.41). Esto ayuda a que la empresa se encuentre en una posición privilegiada y sobresalga de la competencia.
- **Oportunidades:** “situaciones favorables importantes en el entorno de la empresa.” (Blocher, Juras, Smith, 2023, p.42). Se descubren las oportunidades que la empresa llegue a tener y pueda contar con ventajas competitivas.
- **Debilidades:** “las debilidades representan una falta de habilidades o competencias importantes en relación con la presencia de esos recursos en las empresas competidoras.” (Blocher, Juras, Smith, 2023, p.41). Son todas aquellas habilidades que la empresa no posee y provoca que no se encuentre en una posición favorable.
- **Amenazas:** “situaciones desfavorables importantes en el entorno de la organización” (Blocher, Juras, Smith, 2023, p.41). Estas provienen del entorno y pone en riesgo a la empresa.

Fortalezas y debilidades son internas, mientras que las oportunidades y amenazas son externas.

Louffat, Cossi, Aliaga, 2022

Una vez analizados los contextos externo e interno, surge la famosa matriz FODA, que consiste en un análisis cruzado de fortalezas con oportunidades (cuadrante FO), debilidades con oportunidades (cuadrante DO), fortalezas con amenazas (FA) y debilidades con amenazas (cuadrante DA), luego de lo cual se deben formular “opciones estratégicas” en cada uno de los cuadrantes, que son las medidas o acciones que deben adoptarse para lograr los objetivos formulados. (p.64)

La matriz FODA se utiliza para que las empresas hagan un análisis, evalúen su situación actual para que puedan definir sus estrategias y tomar decisiones estratégicas.

- **Cuadrante 1. Formulación de estrategias ofensivas (FO):** “Esta zona es positiva, porque genera ventajas competitivas. Se trata, por tanto, de estrategias orientadas a utilizar al máximo las fortalezas de la organización para sacar partido a las oportunidades que el entorno ofrece.” (Sánchez González, 2018, p.155). Se usan las fortalezas para maximizar las oportunidades.
- **Cuadrante 2. Formulación de estrategias defensivas (FA):** “Es una zona neutra que puede eliminar ventajas competitivas de la organización, debido en este caso a factores negativos del entorno de los que se debe, por tanto, defenderse con los puntos fuertes.” (Sánchez González, 2018, p.156). Para disminuir las debilidades se toma ventaja de las oportunidades.
- **Cuadrante 3. Formulación de estrategias de reorientación (DO):** “Es una zona neutra que puede eliminar las ventajas competitivas de la organización. Se da cuando sobre una lista de oportunidades nos preguntamos que necesitamos para aprovecharlas.” (Sánchez González, 2018, p.157). Se usan las fortalezas para disminuir las amenazas.
- **Cuadrante 4. Formulación de estrategias de supervivencia (DA):** “Esta zona implica un grave peligro al recaer las amenazas con los puntos débiles. Aquí lo vital es tener seguridad.” (Sánchez González, 2018, p.159). Para disminuir las debilidades se evitan las amenazas.

Figura 1

		Factores internos	
		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores externos	Oportunidades (O)	Estrategias ofensivas: optimizar fortalezas para maximizar oportunidades (FO) Expansión	Estrategias de reorientación: contrarrestar debilidades para explotar oportunidades (DO) Diversificación
	Amenazas (A)	Estrategias defensivas: optimizar fortalezas para minimizar amenazas (FA) Reposicionamiento	Estrategias de supervivencia: contrarrestar debilidades y amenazas (DA) Medidas urgentes

Figura 1. Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos

Fuente: Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos (p.162) por M, Sánchez González, 2018, Editorial UOC.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Benchmarking

2.2.1.2 Definición de benchmarking

“El benchmarking es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas propias de una organización, que se basa en el aprendizaje de la forma en que otras organizaciones las realizan, e identifica sus “mejores prácticas”. (Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023, p.137). El benchmarking proviene de la palabra “Benchmark”, traducido al español se encuentran los conceptos: punto de referencia o evaluación comparativa. Se encarga de analizar, comparar y determinar cuáles son las mejores prácticas para que la empresa las pueda aplicar en su sector.

2.2.1.2 Tipos de benchmarking

- **Benchmarking interno:** “Este tipo de Benchmarking se produce cuando la compañía busca las mejores prácticas dentro de sus límites. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización.” (Hernández Rodríguez y Cano Flores, 2017, p.34). Este se aplica a la propia empresa donde se compara diversas áreas y ayuda a encontrar áreas de mejora y la solución en la misma empresa.
- **Benchmarking externo:** realiza la comparación de la situación actual de los competidores.
 - **Benchmarking competitivo:** “Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Posiblemente sea el más complicado, ya que los competidores reservan sus ventajas competitivas para sí mismos.” (Hernández Rodríguez y Cano Flores, 2017, p.34). Se encarga de comparar la empresa con su competencia e identificar datos en específico que sirva para poner en práctica.
 - **Benchmarking genérico:** “Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercado se encuentre.” (Hernández Rodríguez y Cano Flores, 2017, p.34). Se enfoca buscar los mejores procesos de las operaciones y logros de la empresa y compararlos.
 - **Benchmarking funcional:** “Si se desea superar a la competencia debemos realizar este tipo de benchmarking. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés.” (Hernández Rodríguez y Cano Flores, 2017, p.34). Se

incluye todo tipo de competencia, tanto directa como indirecta y compara aquellas empresas que están destacando y siendo exitosas para que se pueda replicar.

2.2.1.3 Características de benchmarking:

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble (2018) indican que las actividades de apoyo son las siguientes:

- “Determinar las mejores prácticas en el desempeño de una actividad.” Esto con el fin de ponerlo en práctica y crear más valor a la empresa.
- “Aprender la manera en que otras empresas han alcanzado menores costos o mejores resultados en el desempeño de las actividades que se han comparado.” Las lecciones aprendidas ayudan a que la empresa pueda realizar sus operaciones de una manera más efectiva, eficiente y evitar repetir errores.
- “Iniciar acciones con la finalidad de mejorar la competitividad de la organización.” Las empresas al final querrán sobresalir de los competidores y tener una ventaja competitiva para que más clientes adquieran su producto o servicio.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

Dariel’s Bakery es un PYME certificada, se encuentra en la categoría de la industria servicios de alimentos, dedicada a la creación y elaboración de repostería dulce y salada.

Ubicados en la provincia de Alajuela en el cantón central. Su dirección ubicación es frente al banco BCR, contiguo Llobet, antiguo Ekono, local #6.

La idea sale de querer emprender, manejar el negocio propio y ser un generador de empleo. La familia cuenta con antecedentes de emprendimiento y uno de esos era en la industria de repostería. Los estudios universitarios fueron un clave para poder establecer Dariel’s Bakery, ya que se hizo un plan de negocios y se establecieron los principios de la administración

(planificar, dirigir, controlar y organizar). El nombre proviene inspirado de las grandes marcas como Wendy's, McDonald's, es decir, nombre de personas. En este caso "Dariel" proviene de un nombre con valor sentimental. La población dirigida son personas de clase social baja-media. (I. Chaves, comunicación personal, 24 de septiembre de 2023)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

3.1.1 Cuantitativo

“Los planteamientos cuantitativos del problema pueden dirigirse a varios propósitos y siempre existe la intención de estimar magnitudes o cantidades y generalmente de probar hipótesis y teoría.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.40). Con el fin de poder estimar las magnitudes se recolecta la información obtenida por diferentes fuentes y se usa la estadística y matemáticas para cuantificar el problema de la investigación.

3.1.2 Cualitativo

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

3.1.3 Mixto

Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023

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. (p.634)

La investigación mixta se basa en recolectar, analizar información y combina la investigación cualitativa y cuantitativa.

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

3.2 ALCANCE

3.2.1 Exploratorio

“Sirven para preparar el terreno y se llevan a cabo cuando el propósito es analizar fenómenos y problemas nuevos, desconocidos o poco estudiados. Antecedentes a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.106). Este tipo de alcance se orienta en fenómenos que no se han investigado o han sido poco estudiados.

3.2.2 Descriptivo

“Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.108). Este alcance describe el fenómeno estudiado.

La investigación se enfocará en un alcance descriptivo.

3.3 DISEÑO

El diseño de la investigación será en acción.

- **Teoría fundamentada:** “su propósito es inducir teoría basada en datos empíricos y se aplica a áreas específicas.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.550).

- **Etnográfico:** “investigan grupos o comunidades que comparten una cultura: el investigador selecciona el lugar y detecta a los participantes; de ese modo recolecta y analiza los datos. Asimismo, proveen de un “retrato” de los eventos cotidianos.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.563).
- **Narrativo:** “pretenden entender la sucesión de hechos, situaciones, fenómenos, procesos y eventos donde se involucran pensamientos, sentimientos, emociones e interacciones, a través de las vivencias contadas por quienes los experimentaron.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.566).
- **Fenomenológico:** “su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.573).
- **Investigación/acción:** “su precepto básico es que debe conducir a cambiar y por lo tanto este cambio debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Se indaga al mismo tiempo que se interviene.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.577).

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.4.1 Población

3 gerentes o administradores.

3.4.2 Tipo de muestra

No requerirá muestra porque se trabajará con el 100% de la población.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

Tabla 1. Criterios de inclusión y de exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Gerentes o administradores de reposterías de Alajuela centro	Gerentes o administradores tengan menos de 6 meses de experiencia

Fuente: Elaboración propia.

3.4.4 Consideraciones éticas

Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023

Se han generado diversos documentos como la Declaración de Helsinki de 1964 y otros códigos éticos y de conducta que consideran que los participantes en una investigación tienen al menos los siguientes derechos:

- Estar informados del propósito de la investigación, el uso que se hará de los resultados obtenidos y las consecuencias que puede tener en sus vidas.
- Negarse a participar en el estudio y abandonarlo en cualquier momento que así lo consideren conveniente, así como negarse a proporcionar información.
- Cuando se utiliza información suministrada por ellos o que involucra cuestiones individuales, su anonimato debe ser garantizado y observado por el investigador (Ogden, 2008b). (p.2)

Comstock (2013), deRoche y deRoche (2009) y Wiersma y Jurs (2008) identifican dos aspectos relacionados con tales derechos:

- Consentimiento o aprobación de la participación. Además de conocer su papel en una investigación específica, es necesario que los participantes proporcionen el consentimiento explícito acerca de su colaboración (preferentemente por escrito) (Owens, 2010).

- En Estados Unidos, y de acuerdo con McNutt et al. (2008), los formularios de consentimiento informado utilizados deben contener una afirmación contundente y clara de que la participación es voluntaria.
- Confidencialidad y anonimato. Se refiere a que no se revele la identidad de los participantes ni se indique de quiénes fueron obtenidos los datos (Ogden, 2008c y Kennedy, 2008). (p.3)

Los participantes colaborarán de manera voluntaria por medio de una entrevista con preguntas abiertas, la información no se compartirá a terceros en ninguna circunstancia, la información se utilizará con fines académicos y cada uno de los participantes firmarán un consentimiento firmado.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

- **Observar:**
 - “Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (StudyCorgi, 2020; Patton, 2015).” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.466).
 - “Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan (Miles et al., 2014).” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.466).
- **Entrevistas:**

- “El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas.”
Es flexible. (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.469).
- “Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.”
(Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.469).
- **Grupos de enfoque:**
 - “Reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.475).
 - “En un estudio de esta naturaleza es posible tener un grupo con una sesión única, varios grupos que participen en una sesión cada uno, un grupo que intervenga en dos, tres o más sesiones, o varios grupos que participen en múltiples sesiones.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.476).
- **Documentos, registros, materiales y artefactos**
 - “Te pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio.
Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinean sus historias y estatus actuales.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.482).

- “Entre tales elementos podemos mencionar cartas, diarios personales, fotografías, grabaciones de audio y video por cualquier medio, objetos como vasijas, armas y prendas de vestir, grafiti y toda clase de expresiones artísticas.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.483).
- **Fotografías e historias de vida**
 - “Puede ser individual (un participante o un personaje histórico) o colectiva (una familia, un grupo de personas que vivieron durante un periodo y que compartieron rasgos y vivencias).” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.484).
 - “Para realizarla se suelen utilizar entrevistas en profundidad y revisión de documentos y artefactos personales e históricos.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.484).

Entrevista con preguntas abiertas

Algunas características de entrevista con preguntas abiertas son:

- “No delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría y en ocasiones, prácticamente infinito, y puede variar de población en población.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.263). Es información valiosa cuando no hay información suficiente sobre las respuestas que se requieren colectar.
- “Las preguntas abiertas proporcionan una información más amplia y son particularmente útiles cuando no tienes información sobre las posibles respuestas de las personas o la que posees es insuficiente (Jarrett y Krug, 2021; Phillips,

Phillips y Aaron, 2013).” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.263).

Se pueden capturar más datos que las preguntas cerradas.

- “Contestar a preguntas abiertas requiere mayor esfuerzo y más tiempo.
“(Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.263). El tiempo en contestar preguntas abiertas puede ser más prolongado y tedioso para algunos encuestados.
- “Sirven en situaciones donde deseas profundizar en una opinión o en los motivos de un comportamiento.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.263).
Para abarcar más el tema, las preguntas abiertas contribuyen y enriquecen la investigación.
- “Mayor desventaja es que son más difíciles de clasificar, codificar y preparar para el análisis.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.263). Por la variedad de respuestas es complicado poder catalogar las respuestas para la preparación del análisis.
- “Llegan a presentarse sesgos derivados de distintas fuentes.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.263). Por ejemplo, quienes se encuentran con problemas para expresarse de manera oral o escrita tal vez no den una respuesta precisa.
- “El nivel educativo, la capacidad de manejo del lenguaje y otros factores pueden afectar la calidad de las respuestas.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.263). Dependiendo del tema a investigar el nivel educativo podría llegar a ser una limitante para la obtención de la información.

3.6 VARIABLES O CATEGORÍAS

Tabla 2. Variables o categorías

Objetivo específico	Variab e	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Determinar el estado del entorno de la empresa Dariel's Bakery	Entorno	El entorno de una empresa incluye el entorno industrial y competitivo inmediato y un "macroentorno" más amplio	Entrevista de preguntas abiertas a gerentes o administradores de repostería y fuentes secundarias	Macroambiente y entorno competitivo	Factores macroambientales: político, económico, sociocultural, tecnológico, medioambiental, legal/regulatorio. 5 fuerzas de Porter: competencia de los vendedores rivales, competencia de los posibles nuevos participantes en el sector, competencia de los fabricantes de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes	Entrevista con preguntas abiertas
Aplicar un benchmarking para la gestión de la cadena de valor de la empresa Dariel's Bakery	Cadena de valor	La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias o básicas y las actividades de apoyo relacionadas que crean valor para el cliente	Entrevista de preguntas abiertas a gerentes o administradores de repostería	Tipos de actividades de valor, actividades primarias y de apoyo	Los eslabones de la cadena de valor Primarias: administración de la cadena de suministro, operaciones, distribución, ventas y marketing, servicio. Apoyo: I+D de productos de tecnología y desarrollo de sistemas, gestión de recursos humanos y administración general	Entrevista con preguntas abiertas
Relacionar la estrategia genérica competitiva con una matriz de FODA	Matriz de Foda y estrategia genérica competitiva	Matriz de Foda: Las dos partes más importantes del análisis de FODA son la obtención de conclusiones del listado sobre la situación global de la organización y la traducción de estas conclusiones en acciones estratégicas	Entrevista de preguntas abiertas a gerentes o administradores de repostería	Dimensión de matriz FODA (variables externas e internas) y estrategia genérica competitiva, la estratégica de	FODA: Cuadrante 1. Formulación de estrategias ofensivas (FO), Cuadrante 2. Formulación de estrategias defensivas (FA), Cuadrante 3. Formulación de estrategias de reorientación (DO), Cuadrante 4. Formulación de estrategias de supervivencia (DA). Estrategia genérica competitiva: estrategia de	Entrevista con preguntas abiertas

	<p>para ajustar mejor la estrategia de la organización a sus fortalezas internas y oportunidades, corregir debilidades importantes y defenderse contra las amenazas externas.</p> <p>Estrategia genérica competitiva: La estrategia competitiva tiene que ver con el hecho de ser diferente. Esto significa decidir deliberadamente sobre la realización de actividades de una manera diferente o realizar actividades distintas a las de la competencia para entregar una mezcla de valor única.</p>		<p>diferenciación y costos bajos</p>	<p>proveedor de bajo costo, estrategia de diferenciación, estrategia de bajo costo enfocada (o nicho de mercado), estrategia de diferenciación enfocada (o nicho de mercado) y estrategia de proveedor de bajo costo.</p>	
--	--	--	--------------------------------------	---	--

Cuadro de operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración propia.

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

“La recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es completamente uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.486). A diferencia del proceso cuantitativo que primero se toman los datos y luego se realiza en análisis, con el proceso cualitativo ocurre simultáneamente.

“En conjunto han identificado más de 20 tipos de análisis cualitativo, entre estos: análisis temático, análisis de términos en contexto, análisis de dominio, análisis conversacional, análisis del discurso, análisis de contenido cualitativo, análisis semiótico, análisis narrativo,

análisis lingüístico, análisis argumentativo, etc.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.486). El análisis cualitativo cuenta con 20 procesos.

Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023

Los propósitos centrales del análisis cualitativo son:

1. Explorar los datos.
2. Imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías).
3. Describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones.
4. Descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema.
5. Comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos.
6. Reconstruir hechos e historias.
7. Vincular los resultados con el conocimiento disponible.
8. Generar una teoría fundamentada en los datos. (p.487)

Algunas características del análisis cualitativo son:

Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023

1. El análisis es un proceso ecléctico (que concilia diversas perspectivas) y sistemático, mas no rígido.
2. Una fuente de datos importantísima que se agrega al análisis constituye las impresiones, percepciones, sentimientos y experiencias del investigador o investigadores.

3. La interpretación que se haga de los datos puede diferir de la que podrían realizar otros investigadores, lo cual no significa que una interpretación sea mejor que otra, sino que cada uno posee su propia perspectiva. Esto, pese a que recientemente se han establecido ciertos acuerdos para sistematizar en mayor medida el análisis cualitativo (Linneberg y Korsgaard, 2019; Lapadat, 2009).
4. Como cualquier tipo de análisis, el cualitativo es sumamente contextual y no es un análisis paso a paso, sino que consiste en estudiar cada dato en sí mismo y en relación con los demás (como armar un rompecabezas).
5. Es un camino con rumbo, pero no en línea recta, pues continuamente nos movemos; vamos y regresamos entre los primeros datos recolectados y los últimos, los interpretamos y les encontramos un significado, lo cual permite ampliar la base de datos conforme es necesario, hasta que construimos significados para el conjunto de los datos.
6. La interacción entre la recolección y el análisis nos permite mayor flexibilidad en la valoración de los datos y adaptabilidad cuando elaboramos las conclusiones (Locke, Feldman y Golden-Biddle, 2022; Coleman y Unrau, 2005). Debe insistirse: el análisis de los datos no es predeterminado, sino que es “prefigurado” o “coreografiado”. Se comienza a efectuar según un plan general, pero su desarrollo sufre modificaciones de acuerdo con los resultados (Dey, 1993). El análisis es moldeado por los datos (lo que los participantes o casos van revelando y lo que el investigador va descubriendo e interpretando).

7. El investigador analiza cada dato, que por sí mismo tiene un valor (Abma, 2004), y deduce similitudes y diferencias con otros datos en la búsqueda de patrones (Li y Zhang, 2022; Roller, 2019; Rihoux, 2006).
8. Los segmentos de datos o unidades son organizados en un sistema de categorías (Saldana, 2021; Ritchie, Lewis, Nicholls y Ormston, 2013; Li y Seale, 2007).
9. Los resultados del análisis son síntesis de orden superior que emergen en la forma de descripciones, expresiones, categorías, temas, patrones, hipótesis y teoría (Boeije, 2009).
10. Existen diversos acercamientos al análisis cualitativo de acuerdo con el diseño o el marco referencial seleccionado. Entre estos acercamientos se encuentran varios, como etnografía, teoría fundamentada, fenomenología, feminismo, análisis del discurso, análisis conversacional, análisis semióticos y posestruturales (Deterding y Waters, 2021; Grbich, 2007; Álvarez-Gayou, 2003). Pero todos efectúan análisis temático (Shaffer y Ruis, 2021; Moser y Korstjens, 2018; Bernard, 2018). (p.487)

Figura 2

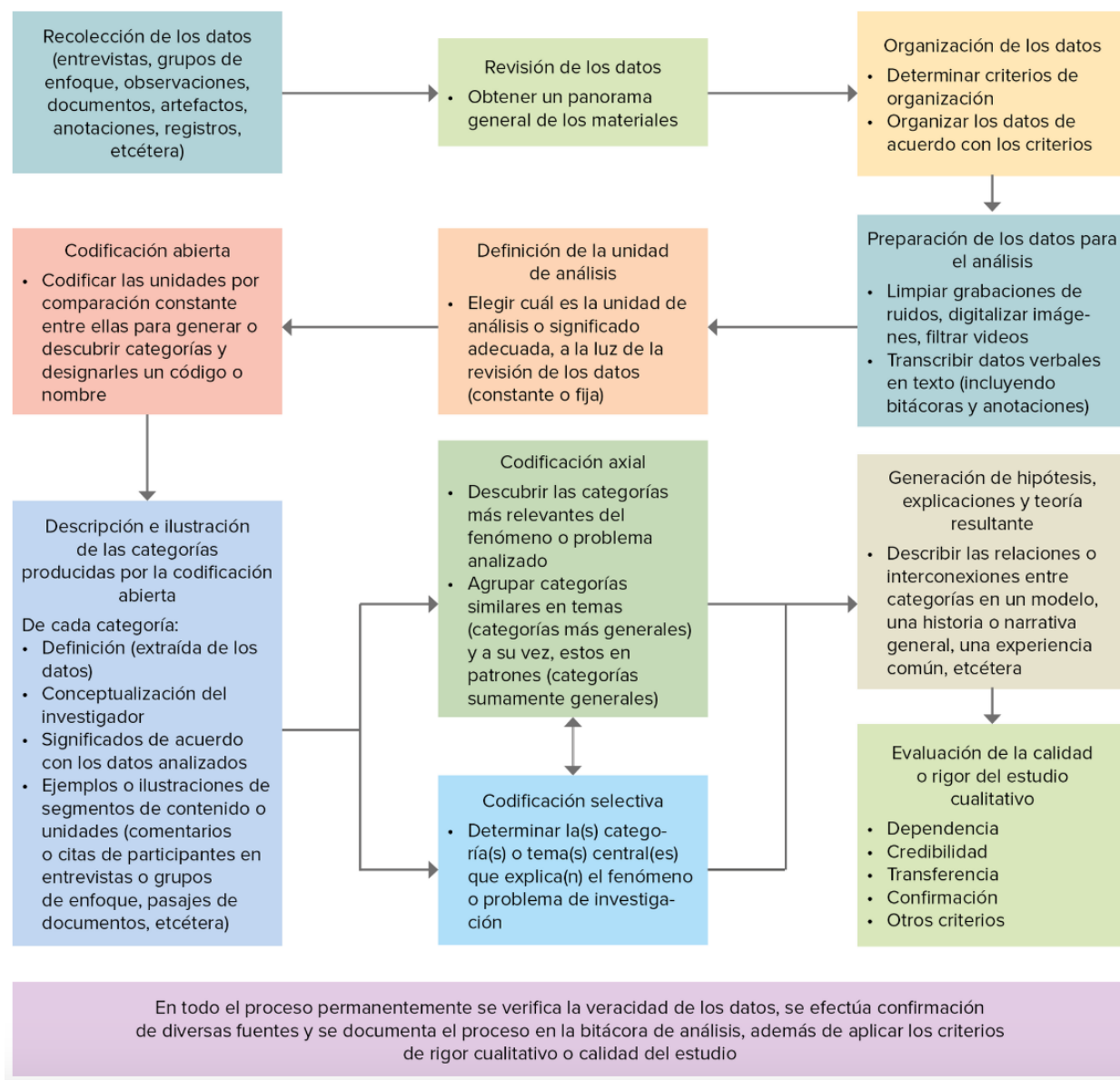


Figura 2. Metodología de la Investigación

Fuente: Metodología de la Investigación (p.489) por Hernández-Sampieri, R y Mendoza Torres, C, 2023, McGraw-Hill Interamericana.

La transcripción se define como “registro escrito de una entrevista, sesión grupal, narración, anotación y otros elementos similares. Refleja el lenguaje verbal, no verbal y contextual de los datos. Se archiva como documento en tu base de datos en la computadora o dispositivo

usado.” (Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023, p.486). Es la manera donde se proyecta las anotaciones escritas tomadas en las entrevistas y se observa de lenguaje verbal, no verbal y contextual de la información.

Recomendaciones para las transcripciones:

Hernández-Sampieri y Mendoza Torres, 2023

- Por cuestiones de ética, es preciso que te apegues al principio de confidencialidad. Para esto, es posible sustituir el nombre verdadero de los participantes por códigos, números, iniciales, apodos u otros nombres, tal como hicieron Morrow y Smith (1995). Lo mismo ocurre con el reporte de resultados.
- Utiliza un formato con márgenes amplios y separa las intervenciones con doble espacio (por si quieres hacer anotaciones o comentarios).
- Transcribir todas las palabras, sonidos y elementos paralingüísticos.
- Indicar pausas (pausa) o silencios (silencio); expresiones significativas (llanto, risas, golpe en la mesa); sonidos ambientales (timbró el teléfono móvil; se azotó la puerta); hechos que se deduzcan (entró alguien); cuando no se escucha (inaudible), etc. Se trata de incluir el máximo de información.
- Si vamos a analizar línea por línea (cuando esta va a ser la unidad de análisis), numerar todos los renglones (lo que se puede hacer automáticamente en los procesadores de texto y los programas de análisis cualitativo). (p.491)

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista a los 3 gerentes o administradores:

Objetivo específico 1:

- **Determinar el estado del entorno de la empresa Dariel's Bakery.**

Indicador 1:

- **Factores macroambientales: político, económico, sociocultural, tecnológico, medioambiental, legal/regulatorio.**

1. **¿Podría indicar como han impactado las políticas fiscales y los aranceles comerciales en la empresa en los últimos 6 meses?**

Gerente de Dariel's Bakery

Sí considero, verdad, que todo lo que son los impuestos, verdad, que se han generado, si ha hecho que se incurra este en mayores gastos, verdad, que los que se podían tener contemplados antes en el en el tipo, digamos, de negocios de nosotros, al ser un negocio donde ciertos márgenes son reducidos, pues obviamente, al tener las mismas obligaciones que otros negocios que generan más utilidad, pues nos hacen a nosotros, hacer una estrategia bien sólida para poder garantizar lo que es, digamos el posicionamiento de la marca, pero sí ha afectado más que todo por el tema de los IVAs que se tienen que pagar mes a mes, eso fue algo de la última reforma fiscal que se hizo y digamos que eso afecto de alguna manera pero a nosotros el impacto como tal no nos ha afectado tantísimo, pero obviamente sí afecta un poco la parte de utilidad, verdad.

Administradora de Trigo Miel

De los impuestos, sí claro, sí afecta, aquí se paga mucho.

Gerente de Casa Pan

Mira, yo soy régimen simplificado, verdad, no soy del IVA, con el impuesto de ventas, entonces no lo he sentido, así como tan pesado, en realidad. Y como la línea mía es de como produzco y vende mi local tiene ahí mejores rendimientos que no comprar y revender, verdad. Es un caso diferente, hay mucha gente que tiene muchas cafeterías verdad, y revenden y deay sus utilidades ahí si se ven un poquito más minadas

2. ¿Podría indicar como ha impactado la economía a la empresa en los últimos 6 meses?

Gerente de Dariel's Bakery

Pues sí ha impactado de manera significativa, verdad. Ya que al menos este año sí ha habido como como un retroceso en lo que es de los clientes, verdad. Los clientes, pues ahora buscan opciones muchísimo más económicas por un tema de este presupuesto de ellos, dejando de lado, verdad, lo que es la parte de la calidad del producto, la presentación. Siento que este año ha habido una afectación, verdad, a nivel a nivel de país, donde no solamente el negocio de nosotros se ha visto afectado, sino también negocios vecinos, verdad. Han podido indicar lo mismo, verdad que en este caso hay una, hay una diferencia en lo que son los ingresos con respecto al año anterior. Vamos a poner, por ejemplo, ciertas actividades o fechas festivas, verdad. Hay negocios que se ven favorecidos, pero hay otros negocios que se ven afectados, por ejemplo, para las fechas del día de la madre. Y todo eso, pues nosotros sí tenemos una alta en ventas, ya que obviamente pues la gente hace sus encargos, que los queques y aquí allá, pero tarda en pasar esas fechas y ya después, digamos que el impacto viene a afectar de manera negativa, porque ya todo el mundo pues ha gastado inclusive más de lo que podía y ya no, ya no puede seguir como a darse el gusto del café o comprarse, digamos la botana que acostumbraban.

Entonces siento que también va un poco de cómo se ha manejado ciertas fechas festivas. Los feriados. Verdad que se han trasladado que se han trasladado para el día lunes han afectado, pero de manera impresionante el negocio, verdad. O sea, un fin de semana largo para unos es un es un buen este método para percibir ingresos para nosotros no, porque las personas que tienen libres el viernes, pues a partir del viernes ya se van de vacaciones hasta el lunes y ya no, ya no, ya no transitan por la zona, ya no van al negocio porque ya andan de fiesta, porque ya andan de fase hora, entonces todo eso sí, ha afectado. Sí ha afectado este, por supuesto, el negocio.

Administradora de Trigo Miel

No ha afectado el desempleo de los clientes, pero este mes si pasamos este mes un poquillo duro, verdad, porque si estuvo muy bajillo, pero gracias a Dios ya se nos ha subido las ventas.

Gerente de Casa Pan

Bueno, sí ha sido un año muy retador, muy duro, verdad, uno ve que la gente anda con un presupuesto establecido, verdad y tratan de cuidarse y no pasarse en gastos que no son necesarios. Por ejemplo, yo lo que vendo es un pan de lujo porque es un pan artesanal verdad, no son manitas, ni son baguettes, entonces uno si siente que la gente se cuida un poquito más. Si antes se llevaban 3 panes diferentes, ahora se llevan un pan y una cosita más pequeña. Pero sí, la recesión ha afectado muchísimo. El comportamiento, el consumo de las personas.

3. ¿Podría indicar como han impactado las tendencias culturales y datos demográficos a la empresa en los últimos 6 meses?

Gerente de Dariel's Bakery

Bueno, en ese sentido, realmente no creo que hayamos tenido algún tipo de

afectación, verdad. De manera que nosotros lo podamos cuantificar, evidenciar de alguna manera sustancial. Siento que son más otros factores los que nos podrían afectar, ya sea positivo o negativo, pero en ese apartado considero que no tenemos al menos nosotros algún tipo de respuesta para poder definirlo, verdad. Ya que, en este caso, pues una de las particularidades de nuestro negocio es que se distingue por ser un negocio o venta de producto que lo consume tanto desde la clase baja, mediana y alta y casi todo el tipo de etnias, razas, temas de religiosidad, verdad. Porque estamos hablando que el trigo sea la harina es un alimento, pues bastante globalizado. O sea, es el alimento más consumido a nivel mundial. Entonces siento que, si viene como algún tipo de cambio cultural, pues hasta el momento a nosotros no nos ha afectado o no hemos visto que se haya presentado. Salvo los casos de personas alérgicas, verdad. Pero yo creo que ya eso no entraría en la parte cultural.

Administradora de Trigo Miel

Vieras que aquí es muy parejo, viene mucha familia, vieras que aquí yo puedo decirle que llega como 50% hombres y 50% mujeres, es como demasiado parejo aquí. La clase social no importa, aquí viene de todo.

Gerente de Casa Pan

Sí lo tengo bien “sectoralizado”, el target mío no son muchachos jóvenes, verdad, son personas, este, ya más grandes con ingresos de trabajo verdad porque no es tan barato comprarse un pancito. Es un sector como más establecido. Entonces, dentro de la gama de panadería, es un pancito, es un producto más de lujo.

4. ¿Podría indicar como ha impactado la tecnología a la empresa en los últimos 6 meses?

Gerente de Dariel's Bakery

Pues la tecnología sí ha impactado bastante positivo porque ahora, por medio de lo que es, todas las redes sociales, hablemos de meta que meta incluye Facebook, Instagram, WhatsApp. Hemos podido lograr hacernos conocer a través de esas personas que tal vez no saben que nosotros estamos actuales, que tenemos un negocio físico, entonces pues nos apoyamos de todo el material tecnológico que tenemos a nuestra disposición, verdad. En eso sí podemos dar garantía que realmente ha habido un impacto positivo en el negocio y por ende este nos hemos nos hemos visto favorecidos en gran manera. Entonces el impacto tecnológico sí ha sido bastante, ha sido un impacto muy, muy voluptuoso. Entonces sí, sí considero verdad que en el en el caso nuestro, pues sí ha sido a favor y no en contra.

Administradora de Trigo Miel

La tecnología claro que sí, nos manejamos mucho mucho con tecnología y con redes sociales como WhatsApp bastante. El WhatsApp es una herramienta muy importante para nuestra pastelería.

Gerente de Casa Pan

Pues de las redes, si es una vitrina interesante verdad, o sea, no tanto porque llegues y te van a comprar, sino porque son seguidores y así se va dando, se va haciendo más notorio la empresa. Con los equipos de panadería, lógicamente que uno va cambiando, se va modificando porque con lo que uno arranco que es muy viejo, sale más caro arreglarlo porque ya son repuestos obsoletos de lo que ofrecen en el mercado y a raíz de la misma recesión, ellos están dando facilidades para que uno compre, verdad, porque sino los equipos se le quedan, verdad, porque valen millones.

5. ¿Podría indicar como ha impactado el clima, la ubicación geográfica y leyes de protección ambiental a la empresa en los últimos 6 meses?

Gerente de Dariel's Bakery

Bueno, en este caso, pues tampoco, verdad, no, no tenemos algún tipo de registro que eso nos haya podido impactar, verdad. Ya que lo que se utiliza o lo que se usa en el negocio, pues no hay no, no ha afectado, no ha afectado, verdad. De manera sustancial. Qué sé yo, digamos ahí lo único que se puede emitir, pues es, digamos, el horno que emite, pues su humo, verdad. Pero es un humo que no ha habido, digamos problema con eso, porque es normal, digamos que cuando usted cocine, pues imita a un humo, verdad. Inclusive no es un humo de algún tipo de combustible o algo así, entonces en ese apartado tampoco hemos tenido algún tipo de problema. Con el clima, pues la temporada lluviosa sí ha afectado, verdad, bastante podemos así ya hablar de números exactos de que apenas entró en invierno, especialmente el mes pasado, verdad. Pues sí hubo una afectación en las ventas hasta de ₡1,000,000 de lo que normalmente se vende, ya que las personas pues salen a hacer sus mandados, salen a comprar y llegan a cierta hora y ven que ya están lloviendo, entonces pues se van para sus casas o simplemente ya se retiran, entonces solo se logra las ventas de cierta hora a tal hora. Y nuestro fuerte o nuestra mayor cantidad de ventas se ve enfocada en la hora de la tarde en la hora del café, porque es donde la gente llega, consume su café, su repostería pasa su tiempo, entonces ya al haber una lluvia, más bien impide que las personas puedan tomar ese tipo de “recreamientos” verdad que acostumbran.

Administradora de Trigo Miel

Afecta mucho la lluvia, cuando hay lluvia vieras que si nos afecta bastante y la gente

no quiere salir, verdad, o sale a la calle y rápido se van, verdad, no quieren quedarse. Para nosotros es más beneficioso los días cálidos.

Gerente de Casa Pan

Cuando es época de lluvia, la gente no sale, en verano, o sea, los meses de verano, la venta es diferente. Hay más venta. La posición geográfica ha ayudado, no es lo mismo que sea una calle poco transitada, aunque uno ya tenga una clientela cautiva a una donde siempre esta uno con una vitrina y a la gente le da curiosidad y entra. Ya ellos ven si está dentro de su presupuesto comprarlo, verdad, pero algo se llevan.

6. ¿Podría indicar como ha impactado la legislación de Costa Rica a la empresa en los últimos 6 meses?

Gerente de Dariel's Bakery

Pues hasta el momento considero que ninguna ley nos ha afectado, verdad. Más bien nos ha favorecido porque hay ciertos productos que se han exonerado del 13% del IVA y se han gravado con el 1%. Entonces pues eso representa un gasto menor en la hora de la compra de materia prima.

Administradora de Trigo Miel

No, no para nada, eso no.

Gerente de Casa Pan

No, porque la línea mía es diferente, aranceles de granos básicos o que se yo, eso no me impacta, pero cuando hubo a principio de año el aumento del trigo, ahí sí.

Indicador 2:

- **5 fuerzas de Porter: competencia de los vendedores rivales, competencia de los posibles nuevos participantes en el sector, competencia de los fabricantes de**

productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

7. ¿Cómo actúa la empresa frente a los nuevos competidores y los existentes?

Gerente de Dariel's Bakery

En este caso nosotros pasamos haciendo constante estudio, verdad, de lo que es la competencia directa e indirecta para saber cuáles son los puntos de mejora que ellos están teniendo versus nosotros o los puntos de desmejora en este caso. Nos garantizamos siempre por ofrecer lo que es calidad y servicio, entonces es muy importante saber que nosotros tenemos claro nuestros competidores, cuáles son los que a nosotros nos podría impactar, ya que tienen esta misma filosofía o esta misma estrategia. La zona en la que nosotros nos encontramos es una zona donde este altamente transitada por los por los clientes, por el público flotante. Entonces eso nos garantiza también que haya más personas que puedan conocer nuestro producto en nuestro negocio, así como también puedan conocer al competidor, verdad. Ya que en la zona también se encuentran muchos locales de este tipo y pues las personas siempre constantemente andan buscando en qué lugar encontrar un mejor precio o una mejor opción, verdad. ¿Qué hacemos nosotros? Bueno, nosotros siempre tratamos de bueno nuestra estrategia fuerte de mercadeo es la de liderazgo de cosas, verdad. Poder obtener a menor costo lo que son los insumos, la materia prima todos los gastos para así poder ofrecer un precio competitivo con su calidad, entonces siempre revisamos constantemente qué está ofreciendo el competidor. Nuestro punto diferenciado es la variedad que nosotros tenemos que usted puede llegar. Y vas a encontrar diferentes productos dulces, diferentes productos salados, que es la principal de debilidad del del competidor, no tener tanta variedad de productos, entonces en eso es que nosotros nos pasamos mejorando, verdad. Introducir productos que garanticen la variedad del cliente.

Administradora de Trigo Miel

Sí, vieras que hemos tenido competencia, es más ahora, hoy abrieron uno aquí en la esquina, pero nosotros seguimos igual, con la misma calidad, este, con las mismas tendencias, verdad.

Gerente de Casa Pan

Mira, yo en realidad, como sé que el sector mío es muy diferente a una Musmanni o unos pancitos de esta panadería Santa Clara, inclusive que el mismo Garnier que no está ahí entre ni Spoon ni Casa Pan, ni la otra, entonces di, como que Dios da para todos verdad, cada uno tiene su nicho del mercado bien definido.

8. ¿Cómo es la relación con los proveedores? ¿Cuentan con algún plan estratégico?

Gerente de Dariel's Bakery

Ok, la relación con los proveedores es sumamente estrecha, es una relación donde las oportunidades, verdad, para el negocio, pues no trascienden, verdad. En este caso, pues ellos se limitan a su venta de producto para adquirir descuentos, promociones, verdad. Está muy ligado a lo que es el consumo masivo. Hay ciertos productos donde simplemente no hay un descuento, verdad. No ha habido como tal todavía una empresa donde nosotros podamos contar con una negociación directa. Y bueno, a partir de tanto ellos nos ofrecen algo diferente al resto. Nos hemos tenido que afianzar más que todo en el tema de que investigamos. ¿Cuál es el proveedor que maneja más económica la manteca, la harina, el mejorante, la sal? y a partir de eso nosotros este fabricar y producir.

Administradora de Trigo Miel

Se buscan los precios más bajos y accesibles y que son de calidad también, verdad,

porque di no me va...Exactamente, aquí usamos leche condensada La Lechera que es la mejor calidad, pero usted sabe que La Lechera no la vende solo Mayca, me lo puede vender Molinos de Costa Rica o me la puede vender, este, Belca, entre los 3, bueno, yo veo quien me la tiene más cómoda pero no bajando la calidad nunca. Tenemos convenio con las 3 empresas que son Mayca, Molinos de Costa Rica y Belca.

Gerente de Casa Pan

No, a ellos nada más les interesa vender, verdad, en realidad como que digan “mire la voy a bonificar si me va a comprar 10 sacos de harina”, mentira. Inclusive, uno va buscando que este más cómodo porque no puede estar subiendo los precios cada semana como lo que está pasando en el mercado, que cada vez que vas al super, todo sube. Entonces uno lo que busca es, yo no me caso con ningún proveedor, yo voy y compro donde esté más barato, verdad, la materia prima que yo necesito, si me tengo que mover más pues lo hago. Pero en realidad, así como que te diga “Ay la bonificación, la regalía” o esos, no.

9. ¿Cómo es la relación con el cliente? Y ¿porque los clientes prefieren sus productos?

Gerente de Dariel's Bakery

Ok, la relación con los clientes es bastante variada, podemos decir, hay de todo, o sea, aquí es una ensalada, o sea, aquí no te puedo hablar como de un perfil específico. Siempre nosotros tratamos de que el cliente se vaya satisfecho, ya sea con su compra, con el producto que consumió y con la atención. En general puedo hablar de que las relaciones son buenas, son relaciones saludables, donde en el cliente se le ofrece el producto, se le habla de la variedad de la marca y demás y el cliente se va a gusto, verdad, salvo sus excepciones, verdad que siempre van a haber personas que por el hecho que el precio no sea de su agrado, pues ya trata mal al

personal. Se van molestos o utilizan groserías, ¿qué es lo que hace que el cliente permanezca con nosotros? Bueno, es el complemento de todo. Desde que llegan ven las instalaciones, ven que el aseo es imprescindible. Ven que el personal se encuentra altamente capacitado para ofrecer el producto según su necesidad, su presupuesto. También lo que es el producto, verdad que es un producto que siempre se está constantemente innovando en fórmulas en caso verdad que haya un producto que tal vez nosotros consideramos que se pueda mejorar. Sin embargo, ya hay fórmulas que están debidamente estandarizadas y fijadas que ya no han tenido que hacerse variantes porque ya ha sido de mucha aceptación. Es un conjunto de todo, verdad. La experiencia, el precio por su parte, el producto, en fin, eso es lo que ha hecho que el mismo cliente, verdad, pueda reconocernos qué es lo que les gusta de nosotros.

Administradora de Trigo Miel

Usted sabe que Trigo Miel siempre ha sido una leyenda desde hace muchísimos años entonces hay muchos clientes que deay, ellos ya saben cómo es el producto y se los han inculcado a las nuevas generaciones, verdad. Exactamente por el renombre y la calidad siempre se ha mantenido. La especialidad son los queques verdad, la pasta que siempre mantenemos que no es premezcla, sino queque artesanal. Entonces eso es muy importante que los clientes siempre lo sepan.

Gerente de Casa Pan

Mira, es una relación muy familiar, porque digamos, se va volviendo uno como ya parte de la casa de ellos, verdad, “necesitamos boquitas, que babyshower, que se nos casa, que hay un tecito, que la muchacha se fue a trabajar, entonces se recomienda con las empresas para que uno les dé el servicio de catering”. Entonces sí, hay una relación más cercana.

Objetivo específico 2:

- **Aplicar un benchmarking para la gestión de la cadena de valor de la empresa Dariel's Bakery.**

Indicador 1:

- **Primarias: administración de la cadena de suministro, operaciones, distribución, ventas y marketing, servicio.**

10. ¿La empresa cuenta con un control de inventario para la entrada de materia prima? ¿Cuál y como lo aplican?

Gerente de Dariel's Bakery

Ok, en este caso sí, nosotros manejamos un inventario, verdad, donde se lleva un control, un control de todo lo que es, lo que se consume, verdad, en el local. En este caso nosotros vamos aplicando el método de inventario, donde salen primeras las unidades que ingresan y, por último, las últimas que ingresaron. Eso para dar rotación de inventario para que los que están próximos a vencer sean los que se utilicen y no los nuevos que acaban de ser ingresados. Entonces se lleva un control, verdad, en un sistema donde, por ejemplo, se dice fecha, tal ingresó la harina de tal marca y entonces se sabe que eso dura tanto tiempo en vencerse. Sin embargo, ahí los productos no llegan a vencerse porque constantemente se están gastando, es decir, manejamos un inventario muy rotativo, no tenemos un espacio tan grande para manejar inventarios voluminosos, entonces, en caso que tuviéramos que hacerlo se hace así. Salen primero los que ingresan y los últimos que ingresaron, verdad, son los que quedan ya almacenados.

Administradora de Trigo Miel

Usamos lo que primero entra, primero sale. Por ejemplo, yo hoy andaba haciendo las compras en Mayca porque ya no tenía nada, entonces se me acabo todo o ya cuando me falta poquito voy y si ya recargo.

Gerente de Casa Pan

Siempre hay un control de todo, de producto terminado y lo que se vende y sobre lo que se vende, que se tiene de sobrante, calculamos que se nos va moviendo más, que línea se saca y como se va manejando la vida útil del producto que va sobrando. La rotación que hay que darle y la fecha.

11. ¿La empresa cuenta con un control para el costo del inventario de la materia prima? ¿Cuál y como lo aplican?**Gerente de Dariel's Bakery**

Ok, sí, eso nosotros lo tenemos bastante regulado. En este caso se maneja de la siguiente manera. La lista de producción nosotros sabemos cuánto se está gastando de manteca de margarina, de mejorante, de leudante, entonces por decirte algo, si las producciones de la semana fueron de 200/300 unidades de repostería, se sabe se sabe que eso va a generar tanto en costo en materia prima, entonces si la materia prima se está elevando por encima de ese costo, quiere decir que está pasando algo, ya sea que se está gastando más de la materia prima, se está desperdiciando la materia prima, se puede estar inclusive el mismo personal apropiando de los productos porque ya todo tiene una regulación, sí se permite márgenes, verdad. Un ejemplo, por decirte algo bueno, digamos que el saco de harina se tiene que comprar cada 2 días y resulta que de ahí se compró en un día. Entonces ahí evaluamos qué fue lo que pasó. Ah, bueno, resulta que es que las ventas estuvieron más altas, o sea, se vendió más. Entonces se sabe que es por un volumen de ventas y no por un tema de mal uso del producto o por un desperdicio o por un robo en este caso. Entonces, sí se maneja un presupuesto del inventario.

Administradora de Trigo Miel

Sí, se cuenta con un control de costo para el inventario de materia prima.

Gerente de Casa Pan

Sí claro, del inventario de costo de producción se tiene lo que es el precio de venta y el precio de costo para uno estar midiendo los márgenes, verdad, porque si uno lo está valorando, con estos aumentos que hay todas las semanas, deay llega un punto que uno dice “Deay, ya toca subir, verdad.”. Y por ejemplo con los refrescos y los fresquitos que uno compra, con más razón tiene un que estar controlando ese precio, porque llega el proveedor y te dice “Doña Luisa y esta semana ¿en cuánto le dejo de café?” y uno dice “Bueno, esto, esto y esto” pero el bandido no te dice “Subimos los precios”, verdad. Pero, en fin, si hay que tener uno como más control, estar como más encima, porque deay, estamos atravesando épocas difíciles, verdad.

12. ¿Cuentan con un proceso de estandarización para la creación de los productos?

¿Cuál y como lo aplican?

Gerente de Dariel’s Bakery

Todos nuestros productos se encuentran debidamente estandarizados. ¿Qué quiere decir? Que nosotros ya sabemos cuánto es lo que se va a gastar, digamos por cada producto, por ejemplo, la enchilada son 200 g de harina, 30 G de mejorante. Entonces hay una receta que está escrita por medio de una ficha técnica donde cuál la persona de producción tiene que seguir al pie de la letra. Esa cantidad de materia prima que se utiliza. Entonces nosotros ya trabajamos, tiramos producción de un mínimo, es decir, el mínimo siempre va a ser para eso varía mucho según el producto, verdad. Ya que no es lo mismo producir enchiladas que producir strudels. Cada producto tiene su producción diferente, pero en síntesis sí se tiene estandarizado como por medio de una receta y por medio de una báscula donde nosotros vamos pesando cada producto y también por medio de cucharas medidoras, verdad. Todo lo que nos permita gramar el producto.

Administradora de Trigo Miel

Sí, todo a su medida, todo con su peso. El panadero tiene muchos años y él ya tiene su receta.

Gerente de Casa Pan

Todo está totalmente gramado, verdad, de tanto peso de tal gramo, el molde para tal cortador, el grueso de la pastita de hojaldre, porque no lo hacemos con laminadoras, sino que es un proceso artesanal. La cantidad de relleno que se le pone, ah no no, todo así. Porque sino, imagínate, unas chiquiticas, unas grandes, unas más gruesas.

13. ¿Cuentan con procesos de inspección o control de calidad durante la creación del producto? ¿Cuál y como lo aplican?**Gerente de Dariel's Bakery**

Ok, sí, en este caso, bueno, nosotros ya tenemos el personal, verdad, debidamente preparado, capacitado, aprobado en el sentido de que ya sabe cómo manejar el producto, ya sabe cómo seguir el control, entonces los controles de calidad se hacen dos veces por semana de manera aleatoria, o sea, simplemente llega la persona, se pone, digamos, a mirar, a revisar todo lo que está haciendo, según en las fichas técnicas, todo lo que nosotros tenemos para medir rendimiento y por medio de las cámaras de vigilancia, que son grabaciones continuas, 24/7 se descargan videos, empiezan a revisar, verdad, si siguió todo el protocolo, como hay que hacerlo tanto de la parte de manipulación de alimentos como la “desinfectación”, verdad y los utensilios y demás, entonces esa parte está bien monitoreada y hay una medición del desempeño de los procesos.

Administradora de Trigo Miel

Deay, es que nosotros, la jefe, todos estamos aquí y todos tienen su rol, verdad, de que todo esté en perfectas condiciones, verdad.

Gerente de Casa Pan

Yo estoy encima, son recetas mías, yo tengo una muchacha que está conmigo que yo le enseñé. Todo se está probando.

15. ¿Cómo distribuyen los productos para que lleguen al cliente?

Gerente de Dariel's Bakery

Ok, nosotros manejamos todos nuestros productos en lo que son urnas de vidrio, ahí se exponen, verdad, a lo que es el cliente para que lo puedan mirar, para que en ese caso quien desee adquirirlo, pues lo quiera adquirir, verdad, pero de manera así en urnas.

Administradora de Trigo Miel

Sacamos de los hornos, eso lleva un proceso, digamos, si es un cacho con dulce de leche entonces el panadero hace el cachito, verdad, solo las cascaritas por decirlo así, se pasa por la mesa de "rematación" que es donde se rellenan, eh, se pasa por una bandeja y luego se pasa a la urna, todo pasa, digamos del horno a la mesa a la mesa de remate, así se llama que ahí es donde los alistan, se cercioran de que todo haya salido bien, que no esté quemado y todas esas cosas.

Gerente de Casa Pan

No, porque ahí no hay producción, no tengo patente para producir, yo tengo mi taller aparte de producción. Yo lo llevo en mi carrito, se pone en la vitrina y a vender.

16. ¿Mantienen registro de los pedidos entregados a domicilio? ¿cómo lo aplican?

Gerente de Dariel's Bakery

Pues en este caso, verdad cuando se maneja la facturación, pues se indica que es por

medio de un delivery. Entonces eso llega a nivel de sistema, donde dice, bueno, este pedido fue por Uber Eats. Este este pedido fue por pedido ya verdad, entonces, a la hora de facturar, este se lleva ese control y ese registro.

Administradora de Trigo Miel

Nosotros tenemos chofer y en la computadora ponemos todo lo que es express.

Gerente de Casa Pan

Sí claro, lo ingresamos por medio de la computadora y los pedidos se hacen por medio de WhatsApp.

17. ¿Cuentan con un plan estratégico para promover los productos por medio de redes sociales, periódico, televisión o radio? ¿cómo lo aplican?

Gerente de Dariel's Bakery

Sí, en este caso nosotros constantemente estamos haciendo lo que son campañas de publicidad, verdad, por medio de lo que son redes sociales, más que todo lo que es Facebook Meta, nosotros utilizamos, verdad, lo que son promociones donde el cliente puede saber que puede llegar, ya que vio una publicación en Facebook, verdad, donde también se paga un monto para que eso promueva el alcance a los a los futuros compradores y entonces sepan de que nosotros estamos vendiendo una promoción. Y que en el momento en que ellos anden en el lugar o simplemente lo vieron y quieren pedirlo por medio de plataformas, pues ya se ve el conocimiento del mismo. Entonces se maneja por medios o por medio de ofertas, promociones, diseños que se realizan para promoverlo por medio de las redes sociales y plataformas digitales.

Administradora de Trigo Miel

Tenemos una página en Facebook y ahí promocionamos.

Gerente de Casa Pan

Sí claro, tengo una muchacha que me maneja redes y siempre estamos con las promociones por fechas especiales, día de la madre, día del padre, los productos ahora navideños con el local nuevo que va haber unas promociones de café con algo dulce o con algo saladito.

18. ¿Brindan alguna promoción de los productos a los clientes? ¿cómo son las promociones y que tan recurrentes las aplican?

Gerente de Dariel's Bakery

Ok, nosotros manejamos lo que son ofertas de manera periódicas, es decir, nosotros establecemos una fecha donde van a estar las promociones actuales, es decir, por ponerte un ejemplo, ya estamos trabajando con la nueva campaña donde vamos a ofertar cuatro combos, estos combos vienen con café negro y este también, vamos a manejar lo que son, compras de productos duales. ¿Qué significa productos duales? Bueno, dos budines, o sea cantidad dos del mismo producto por ₡1,300. Eso sí, siempre van a ser de un único sabor, verdad. No es posible como cambiar el sabor. ¿Por qué? Porque la estrategia es que el cliente consuma lo que nosotros le estamos vendiendo, no que el cliente tenga la oportunidad de escoger el sabor de él, porque entonces ni siquiera vamos a poder tener una estadística acertada de qué tanto fue el impacto que tuvo esta promoción. Entonces, si son promociones cerradas, salvo que se haga una excepción. Estas promociones las tenemos actuales, digamos, de manera que hasta que se indique lo contrario, pues se quita si son por periodos largos, porque estos incurren gastos de banners, de diseño, de diseñador, de todo lo que conlleva. Entonces se tiene que mandar a imprimir, unos van a ir afuera y eso tiene una durabilidad aproximadamente de cuatro meses según el impacto, según el impacto que esto haya tenido.

Administradora de Trigo Miel

Todos los meses sacamos una promoción, que es la promoción del mes. Puede ser queque, puede ser postre Carlota, todos los meses. Se brinda promociones a los clientes, por ejemplo, si yo saco una Carlota o por ejemplo estos mes fue el de Baileys, entonces ese de Baileys vale ¢17,700, entonces yo este mes lo saque en ¢12,900.

Gerente de Casa Pan

Eso generalmente es por temporada para fechas especiales como te dije, para san Valentín, día padre, día de la madre y navidad.

19. ¿Cómo la empresa mide la satisfacción de los clientes una vez consumido el producto?

Gerente de Dariel's Bakery

Ok, una vez que el producto se consume dentro de nuestro establecimiento, nuestro personal dependiente siempre hace preguntas al cliente de que cómo sube el producto la presentación, o sea, hace una serie de preguntas si el cliente quiere responder para irme la satisfacción, verdad. En este caso siempre las reseñas del cliente son de manera positiva, también se les da la opción que, si desean dejar algún comentario o sugerencia, lo puedan hacer por medio del correo electrónico de la empresa donde ahí pueden externar a detalle su experiencia recibida.

Administradora de Trigo Miel

Aquí mismo, nosotros tratamos muy bien al cliente y los empleados están capacitados para que ellos para atender bien al cliente.

Gerente de Casa Pan

En redes se les da seguimiento.

20. ¿Cómo maneja la empresa los reclamos de los clientes? ¿cuentan con algún registro?

Gerente de Dariel's Bakery

Sí, correcto en este caso, pues cada vez que llega algún tipo de inconveniente, pues tiene que pasar directamente con lo que es la parte gerencial y pues gerencia si ya un control, verdad, si se tuvo que hacer un arreglo de pagos, si se tuvo que entregar un producto en sustitución o verdad, de qué manera se tuvo que resolver ese ese inconveniente en todo el tiempo que nosotros hemos tenido a operar, pues solo hemos arreglado 8 situaciones.

Administradora de Trigo Miel

Sí, nosotros llamamos inmediatamente, se le ofrece una regalía, se le ofrece un descuento y se disculpa.

Gerente de Casa Pan

Los reclamos no, gracias a Dios no tenemos reclamo. Si tuviéramos, hablo yo directamente con ellos y les daría una regalía.

Indicador 2:

- **Apoyo: I+D de productos de tecnología y desarrollo de sistemas, gestión de recursos humanos y administración general.**

14. ¿Hay medición del desempeño de los procesos de los empleados? ¿cómo lo aplican?

Gerente de Dariel's Bakery

Sí, correcto. En este caso ellos se les mide el rendimiento, verdad, con respecto al tiempo y lo que es el uso de la materia prima en este caso, pues ya nosotros tenemos los tiempos establecidos, los tiempos establecidos, de cuánto es lo que puede durar normalmente haciendo

una producción y aparte de eso, damos un tiempo adicional, un tiempo adicional por si hubo algún contratiempo, porque a veces el horno duró en calentar, alguna situación que se salga dentro de lo normal será un tiempo extra para resolver eso. Sin embargo, cuando suceden situaciones que se salen de las manos del productor deben informarlo porqué se están atrasando. Es decir, la persona que ingresa a las 5:00 de la mañana, a las 7:00 de la mañana ya tiene que tener cierta cantidad de productos porque ya ese tiempo se movió, se ajustó, se estudió para que estuviera a las 7:00 de la mañana y que no hubiera problema alguno. ¿Qué es lo que pasa cuando la persona pues se atrasa o resulta que sacó menos cantidad de producto? Pues bueno, revisamos qué fue lo que pasó, si hubo algún problema con la materia prima, con los insumos, con todo lo que se utiliza y entonces vamos midiendo el rendimiento si es propiciado por el de producción, verdad, pues eso se le va restando a la métrica, que mes a mes ellos tienen que llegar a una métrica. Donde se le mide desempeño, donde se les mide también su aporte extra al negocio a la empresa, verdad, que eso va a obtener también una comisión extra y así entonces ellos sientan que hay una motivación para hacer aún mejor las cosas.

Administradora de Trigo Miel

No hay medición del desempeño de los procesos para los empleados.

Gerente de Casa Pan

No.

21. ¿Qué tan frecuente crean nuevos productos?

Gerente de Dariel's Bakery

Ok, los productos se van creando aproximadamente de 1 al mes, un nuevo producto al mes, verdad. Ya que esto lleva, pues su estudio respectivo, verdad. No es que sea hace productos por hacer, sino que se estudia la zona, se estudia el mercado, qué tan gustoso puede resultar, en

fin, verdad. Entonces se va sacando un producto al mes a como también se van sacando productos, verdad, no solamente se hacen, sino que también se quitan según el comportamiento.

Administradora de Trigo Miel

Deay, que te diré, por ejemplo, ese Baileys es nuevo, lo sacamos para octubre, más o menos como cada mes vamos sacando un producto nuevo.

Gerente de Casa Pan

Depende, por ejemplo, este octubre sacamos un pan de cerveza, que era el “Oktoberfest” que teníamos un evento, cuando estamos en navidades, sacamos unos panes que son con fruta confitada, pero si vos vez el catálogo de productos que nosotros tenemos, es un catálogo bastante extenso, no sé si lo pudiste ver en la cafetería. Pero manejamos una línea como de 30 panes artesanales diferentes, igual con los platos de comida preparada, también a domicilio. Tenemos el servicio de catering con “coffee bake”, ya sean bocadillos, gallo pintos, los almuerzos, con servicio de salonero, la gama es bien amplia.

22. ¿La empresa tiene definido un presupuesto dedicado a la investigación y desarrollo de los productos?

Gerente de Dariel’s Bakery

Sí, correcto, nosotros contamos con lo que es nuestro director creativo técnico, verdad. Él es una persona que trabaja para nosotros de manera exclusiva, donde todo lo que se formule se realice es original y propiedad de Dariel’s Bakery, donde no puede ser en este caso reproducido por alguna u otra persona, porque se están pagando por esos derechos, verdad, de la creación y elaboración para entonces ir consolidando lo que son las marcas de nuestra empresa, verdad, en diferentes productos.

Administradora de Trigo Miel

Sí, claro, por supuesto.

Gerente de Casa Pan

No, eso confirmo la demanda me lo va solicitando.

23. ¿Cuenta con política de recursos humanos? ¿cómo la aplican?

Gerente de Dariel's Bakery

Pues sí, en este caso nosotros contamos con lo que son horarios de entradas y salidas.

Todo el personal tiene que marcar verdad lo que es su ingreso, su salida, sus tiempos de lunch/break por medio de lo que es dato biométrico, verdad. En este caso cada 1 tiene su huella digital registrada este. También nosotros tenemos un código de vestimenta, todos tienen que ir siempre en vestimenta negra. Estamos en el proceso y desarrollo de lo que son los nuevos uniformes, tenemos protocolos de entrada y despedida del cliente, verdad.

Administradora de Trigo Miel

Como política tenemos la hora de entrada salida, uniforme, código de ética.

Gerente de Casa Pan

Sí claro, póliza de riesgo del trabajo, se maneja como cualquier empresa. Hay un horario establecido, si se pasan el tiempo, ya son horas extras y si toca algún evento y si ya se cubrió la jornada ya eso va con dobles.

24. ¿Cómo es el proceso de selección y contratación del personal?

Gerente de Dariel's Bakery

Ok en este caso, pues yo tengo los perfiles de cada 1, verdad. Con los requisitos que quiero para mi empresa en este caso, pues se lo paso a la empresa que se contrata de reclutamiento. Se le dice, bueno, necesito que reclute el personal con estas con estos requisitos y

tiene que ser la persona idónea en este caso, verdad. Con lo que nosotros solicitamos para trabajar con nosotros.

Administradora de Trigo Miel

Nosotros mismos reclutamos, publicamos o tal vez entre nosotros mismo conocemos a alguien entonces la traemos, pedimos curriculum, llamamos. Pero si, vieras que personal nuevo es muy poco, o sea, somos muy estables, aquí hay trabajadores de más de 20 años. Entonces vieras que aquí los trabajadores son muy estables.

Gerente de Casa Pan

Soy yo (la dueña del negocio).

25. ¿Cada cuanto recibe capacitación el personal?

Gerente de Dariel's Bakery

Ok, la capacitación del personal la recibe según lo que haya cambiado en este caso, pues todo personal siempre va a recibir una capacitación de introducción, verdad, el manejo de la empresa, cómo es que realmente tienen que trabajar, verdad con nosotros. La capacitación de nosotros dura un mes, es un mes completo donde nosotros estamos con la persona apoyándola, ayudándola, haciéndole señalar, verdad, qué es lo que puede mejorar o qué es lo que está haciendo de manera incorrecta. Y ya después de ese mes se da un tiempo para ver las correctivas de la persona y demás. Para entonces hay un plazo de hasta 3 meses para poder darle este el trabajo de manera fija. Bueno, fija en el caso de nosotros es un contrato por 1 año cada año, nosotros vamos renovando contrato, entonces para poder entregarle ese contrato. Si la persona por más que se le ayudó con las correcciones correspondientes, se le dio el “feedback” y inclusive entró en un “action plan” no hay mejoras significativas, pues entonces si se toma la decisión, pues de prescindir de esas de esas personas.

Administradora de Trigo Miel

Cuando se contrata, es que como deay, es que como es servicio al cliente, ellos ya saben lo que tienen que hacer, verdad.

Gerente de Casa Pan

Cuando se contrata nuevo personal.

26. ¿Cuál es el plan estratégico de la empresa?

Gerente de Dariel's Bakery

Ok, en este caso, pues nosotros de nuestro plan estratégico es promover todo lo que ya tenemos, verdad, las promociones, el servicio al cliente, la publicidad, estar hablando constantemente con el personal de que cuáles son los objetivos, nuestra misión, nuestra visión para alcanzar esas metas, verdad. Entonces estamos muy comprometidos en alcanzar todo lo que ya tenemos establecido y eso se va midiendo cada 6 meses y 1 año ya a los 6 meses obtuvimos unos resultados y al año esperamos ya alcanzar los resultados.

Administradora de Trigo Miel

Nosotros siempre queremos incrementar las ventas verdad. Ahora sacamos una promoción porque como pusieron aquí la competencia a la esquinas entonces tiramos baguetes 3x\$1,500. O sea, eso siempre es para alzar/subir, promocionar.

Gerente de Casa Pan

No, estamos esperando a ver cómo se comporta la economía del país.

27. ¿Los objetivos de la empresa van conforme a la misión y visión?

Gerente de Dariel's Bakery

Sí, correcto, todo va siempre dirigido en la misma, en la misma sintonía.

Administradora de Trigo Miel

Sí, por supuesto.

Gerente de Casa Pan

Claro.

28. ¿Qué método utiliza la empresa para llevar la contabilidad?**Gerente de Dariel's Bakery**

Ok, en este caso todo se maneja con sistemas, verdad, sistemas donde se lleva todo el control, registro y sistematización de los datos y información.

Administradora de Trigo Miel

El contador ya se encarga de eso, como no sé cómo lo lleva él. Nosotros le pasamos todo a él.

Gerente de Casa Pan

Se paga un contador.

Objetivo específico 3:

- **Relacionar la estrategia genérica competitiva con una matriz de FODA.**

Indicador 1:

- **FODA: Cuadrante 1. Formulación de estrategias ofensivas (FO), Cuadrante 2. Formulación de estrategias defensivas (FA), Cuadrante 3. Formulación de estrategias de reorientación (DO), Cuadrante 4. Formulación de estrategias de supervivencia (DA).**

29. ¿Cuáles son las fortalezas que posee la empresa?**Gerente de Dariel's Bakery**

Buenos, nuestras fortalezas con negocio de panadería, tanto en servicio al cliente como en

producción más grande de la zona, contamos con instalaciones modernas, instalaciones donde el cliente puede llegar sentirse a gusto porque es un lugar fresco, es un lugar acogedor. Contamos con lo que es alta tecnología para la elaboración de los productos, lo cual garantiza siempre que el producto pueda salir en el mismo tamaño en el mismo sabor, en el mismo olor, verdad.

Estandarización de los productos personal debidamente capacitado, contamos con una presencia en el mercado de una marca que está surgiendo que causa impacto a los nuevos consumidores.

Manejamos un producto que es de mayor calidad que el tipo de negocio de la zona, verdad.

Como el competidor que podemos tener más alcance.

Administradora de Trigo Miel

El renombre que tiene, verdad, los productos que tenemos, verdad, que no se ha cambiado todo. El bizcocho, por ejemplo, aquí nosotros tenemos recetas que son de las abuelitas. El queque, el bizcocho, aquí nada se cambia. Mas bien sacamos productos nuevos, porque deay, como todo verdad, vienen muchas generaciones que quieren deay, innovar. También como hay innovaciones, hay productos de toda la vida, verdad, de hace más de 30 años atrás.

Gerente de Casa Pan

El producto, que son recetas propias, de los panes, de los rellenos, el servicio que es excelente, la responsabilidad, la puntualidad a la hora de dar el servicio de catering, la ubicación que tenemos ahora, verdad, que mejoró un 150%, ampliamos el horario de atención también para hacer los espacios para que los clientes puedan disfrutar también los sábados, que eso no lo estábamos haciendo, solo manejábamos los mercaditos de emprendedores.

30. ¿Cuáles son las debilidades identificadas por la empresa?

Gerente de Dariel's Bakery

Ok, nuestra debilidad es identificadas es que, a pesar de tener un espacio grande, se nos

hizo pequeño, verdad, entonces un espacio que, para los nuevos clientes, pues a veces afecta, porque ya a cierta hora no hay espacio para para que puedan consumir. La disposición de los recursos para invertir, verdad. O sea, quisiéramos poder invertir más en nueva maquinaria en diferentes servicios y productos, pero no hay disponibilidad de lo que es liquidez, verdad, para poder invertir en eso.

Administradora de Trigo Miel

No, vieras que no veo ninguna debilidad.

Gerente de Casa Pan

Yo (la dueña del negocio), ya tengo 18 años de estar en el mercado entonces al principio sí era mucho prueba y error y se equivocaba uno en el proceso de producción, verdad, al llevar un negocio uno ha ido aprendido mucho y corrigiendo muchísimo las situaciones. Mas bien ahora uno está a la expectativa de que es lo que está a la tendencia del mercado o bueno vamos a innovar con eso o pongamos esta cosita. Está de moda por ejemplo un pan de carbón. Hay cosas que, si valen la pena y otras son así como una crecida, bajo y se acabó. Por el momento no tenemos debilidad. Los que estábamos renqueando era con el espacio que teníamos antes pero ya no.

31. ¿Cuáles son las oportunidades determinadas por la empresa?

Gerente de Dariel's Bakery

Ok, nuestra oportunidad es crecer, verdad, Para especializarnos en una área más de cafetería premium que pueda alcanzar nuevos clientes, verdad. Ofreciéndoles más variedad de lo que son cafés, bebidas. Oportunidades también en lo que son las bebidas frías en la parte verdad de lo que es pastelería Fina, todo lo que tenga que ver ya verdad con la especialización, verdad que ahorita por un tema también de inversión, pues no se ha podido alcanzar.

Administradora de Trigo Miel

Puede abrir una oportunidad de abrir un local nuevo, tenemos en San Joaquín, tenemos en Heredia y que se yo, que me digan, mira, hay una oportunidad para abrir qué se yo en Grecia, pues son oportunidades que se pueden abrir.

Gerente de Casa Pan

Estamos estrenando hace 2 semanas un local nuevo, hace 2 años para la planta donde tenemos el taller, aumentamos la capacidad del horno por uno como si fuera un ascensor por decirte que le caben 25 bandejas y batidoras industriales teníamos una, ahora tenemos dos. Por eso, el mismo negocio te va hablando. Uno arranco en la cocinita de la cocina de la casa y ya tenemos un taller de 100mts de construcción, ya nos pasamos a un local más grande y hay un carro que estamos repartiendo con el logo del local. Vamos a ver que oportunidad nos prepara para el negocio.

32. ¿Cuáles son las amenazas que impactan la empresa?

Gerente de Dariel's Bakery

Las amenazas siempre van a ser las promociones de bajo costo que hace el competidor, verdad que en este caso es lo que más nos puede impactar, ya que a medida que el competidor mejora sus precios el cliente potencial, verdad, el cliente de la zona, pues va a preferir por un tema de precio al competidor que, a nosotros, por la calidad y servicio. Entonces en ese aspecto siempre vamos a tener esa amenaza, así como cualquier otro competidor que quiera surgir, verdad, mejorando o innovando también lo que nosotros ya estamos haciendo.

Administradora de Trigo Miel

Son las competencias.

Gerente de Casa Pan

No, yo no tengo esos complejos de persecución que me abrieron otro y que está aquí otra panadería en Alajuela, no, cero, estoy muy muy segura de las fortalezas que tiene Casa Pan. Las otras panaderías tienen su nicho del mercado.

Indicador 2:

- **Estrategia genérica competitiva: estrategia de proveedor de bajo costo, estrategia de diferenciación, estrategia de bajo costo enfocada (o nicho de mercado), estrategia de diferenciación enfocada (o nicho de mercado) y estrategia de proveedor de bajo costo.**

33. ¿Cuál estrategia competitiva aplica la empresa para sobresalir? ¿Bajo costo o diferenciación de la competencia?

Gerente de Dariel's Bakery

Sí, en este caso, sería la de liderazgo de costos. Como te mencionaba, nosotros estamos en una zona donde realmente el público meta, verdad, tiene un presupuesto para la adquisición de los productos, por lo cual nosotros tenemos que trabajar de manera exhaustiva como utilizar verdad, la mejor forma el producto para bajar el costo y otorgar lo que es precio, calidad y servicio utilizando la estrategia de liderazgo de costos.

Administradora de Trigo Miel

Sería bajo costo, vieras que sí, porque yo no le puedo decir que si Musmanni vende las enchiladas 3x\$1,500, yo no puedo hacer eso porque aquí nosotros vendemos calidad, entonces yo no puedo competir con eso. Por aquí nosotros ya tenemos un estándar establecido de los precios.

Gerente de Casa Pan

Sería bajo costo, no te vas a ir a tomar un cafecito por decirte de una Musmanni, ya lleva ahí su valor agregado, es un café de exportación, es una maquina europea, te prensa el café, muele el grano, pero es un precio super accesible de ₡1,700 un café con leche contra uno de ₡2,500 que te pueden vender en Da Noi o en alguna otra cafetería. Y el producto, el precio, comparado con la porción y la calidad, o sea, si te dice leche condensada, efectivamente tiene leche condensada, cocinada en olla de presión para hacerla majar, o sea, no es un dulce de leche de esos comerciales, el tico ya ha aprendido a que come bien, que sabe lo que está comiendo y no está comiendo añejo, que sabe que es fresquito y si te digo que no impacta el pollo con vegetales o pollo con champiñones eso es lo que tiene, cualquier parte del pastel que muerda eso es lo que se va a encontrar entonces la gente queda satisfecha.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

A continuación, se dará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos y observados en el capítulo 4.

Objetivo específico 1:

- **Determinar el estado del entorno de la empresa Dariel's Bakery.**

Indicador 1:

- **Factores macroambientales:**

Político

De acuerdo con la pregunta #1, desde el punto de vista político, Dariel's Bakery y Trigo Miel se han visto afectados por el pago de impuestos y aranceles durante, ya que esto genera que tengan que elevar sus gastos al contribuir con lo establecido por el gobierno, sin embargo, Casa Pan por estar bajo un régimen simplificado, es decir que la empresa cuenta con la opción de acceso voluntario, no ha visto un gran cambio que impacte el negocio o que incurra a mayores gastos.

Como explican los autores Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble en el capítulo 2, donde los factores políticos más sobresalientes son política fiscal y aranceles, algunas industrias pueden verse más afectadas que otras. Tal es el caso que, en la industria de pastelería, Casa Pan es una empresa la cual no se ha visto mayor afectación, a diferencia de Dariel's Bakery o Trigo Miel.

Económico

La pregunta #2 menciona la parte económica de la empresa, en este caso, Dariel's

Bakery y Casa Pan se han visto afectados por la economía a nivel país, ya sea por el desempleo en sus consumidores o los altos precios por el costo de vida, que su manera de comprar es diferente a los años anteriores. Los días festivos, donde los usuarios dedican un presupuesto para la actividad especial puede verse beneficiada la industria pastelera, pero días después del gasto incurrido por los consumidores lleva a que tengan un presupuesto más restringido por lo que ya no consumen productos de pastelería como en días anteriores, lo que lleva a que Dariel's Bakery y Casa Pan se van afectados por estos ingresos que no perciben. Por el otro lado, Trigo Miel menciona que en su entorno el desempleo de sus clientes no impacta la empresa de manera directa ya que siguen consumiendo sus productos, pero si menciona que el más reciente fue difícil en temas económicos.

Según los autores Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble en el capítulo 2, indican que el factor económico es impredecible, por lo que la empresa debe valorar sus gastos y realizar compras de manera inteligente. A pesar de que la situación económica en Costa Rica haya sido retadora luego de la recesión por el COVID19, hay consumidores que siguen viviendo el reto de ingresos restringidos, lo que afecta a negocios como la industria pastelera, ya que no compran como antes, sin embargo, este comportamiento impredecible no afecta en gran manera a todos los negocios, como Trigo Miel, que a pesar que la economía pueda afectarlos, ellos no consideran que sea un reto a comparación de Dariel's Bakery y Casa Pan.

Sociocultural

Como se pudo observar en la pregunta #3, habla de los factores socioculturales. Los autores Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble los describen como los comportamientos que tienen los consumidores, la influencia de culturas, estilos de vida y los factores demográficos.

Dariel's Bakery y Trigo Miel mencionan que este factor no los afecta en absoluto, sus consumidores son cualquier persona de clase social baja, mediana y alta, hombres y mujeres de cualquier tipo de raza o religión. Dariel's Bakery resalta que algo particular del negocio es que el trigo es reconocido mundialmente y la mayoría de las personas tienen acceso a este de alguna manera, lo que hace que este sea popular en cualquier lugar que visite el consumidor. Por otro lado, Casa Pan sí tiene establecido que sus productos no están dirigidos a los jóvenes, son personas mayores de edad que trabajan y cuentan con ingresos, ya que su producto es de una gama más alta.

Tecnológico

De acuerdo con la pregunta #4, la tecnología ha afectado a Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan de manera positiva. Las redes sociales es donde mayor beneficio han adquirido, ya que han llegado a captar más consumidores por medio de las redes sociales. A pesar de que el cliente no haga una compra el mismo día que recibe el anuncio de la empresa, ya están conscientes de la existencia del negocio, lo que les ayuda a tener una mayor visibilidad.

Según Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble en el capítulo 2, la tecnología tiende a afectar de gran manera a la sociedad. Ahora, la mayoría de los usuarios cuentan con teléfonos inteligentes donde tienen mucha relación con las redes sociales e interactúan diariamente por medio de estas plataformas. Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan se han adaptado a esta tecnología y han puesto a disposición de los consumidores los servicios por medio de estas plataformas, donde se hace más fácil la interacción y llegan a cubrir una mayor cantidad de usuarios a diferencia de otros métodos más convencionales como repartir volantes en la calle.

Medioambiental

En el capítulo 2, Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble hablan de los factores medioambientales como el clima, el cual habla explícitamente que el cambio climático y eventos que pueden pasar relacionados con el clima, lo que afecta a las industrias.

En la pregunta #5, los encuestados Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan, se enfocaron en el clima, donde indicaron que se han visto afectados. Específicamente, la lluvia ha impactado de gran manera los negocios. En la época lluviosa, los consumidores prefieren permanecer en la casa, evitan salir y prefieren realizar sus actividades para otros días. Al no salir y no tener contacto con el exterior, genera que los negocios se vean afectados porque no hay consumidores que puedan adquirir sus productos, por lo que no venden y sus ingresos se ven afectados. Por lo que siempre van a preferir los días cálidos y soleados.

Además, Dariel's Bakery menciona que el uso del horno para realizar los productos no contiene combustible o alguna sustancia que perjudique el medio ambiente. Por otro lado, Casa Pan menciona que la posición geográfica donde se encuentra ha beneficiado al negocio y ha creado una mayor visibilidad para los consumidores.

Legal/regulatorio

Según la pregunta #6, Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan no se han visto afectados por el factor legal. Ninguna ley nueva o existente ha impactado los negocios en el último semestre. Sin embargo, Casa Pan indica que cuando el gobierno aprobó la ley para el aumento del trigo los primeros meses del 2023, el negocio si se vio afectado.

En el capítulo 2, Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, 2023 expone que en este factor se encuentran todas las leyes establecidas por el gobierno que los negocios deben de cumplir, algunas leyes son más específicas en algunas industrias que en otras por lo que no todos

los negocios se verán impactados de la misma manera, como es el caso de Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan donde ninguna ley los ha amenazado.

Indicador 2:

• **5 fuerzas de Porter:**

Competencia de los vendedores rivales y competencia de los posibles nuevos participantes en el sector

La pregunta #7 busca saber cómo la empresa actúa frente a los competidores existentes y también nuevos. Dariel's Bakery defiende su posición frente los vendedores al hacer un estudio constante de su competencia directa e indirecta. Además, determinan cuales son los puntos de mejora de sus competidores en comparación a los de Dariel's Bakery como parte de este estudio. La posición que toma la empresa es seguir ofreciendo calidad y servicio

Trigo Miel se han visto expuesto a la competencia y lo fuerte que se puede llegar hacer, sin embargo, la estrategia que ellos utilizan frente a ellos es seguir con la misma calidad de los productos para asegurar de no perder a sus consumidores.

Por otro lado, Casa Pan, menciona que los grandes competidores como franquicias reconocidas, no afectan el negocio, ya que, para ellos, tienen un público específico y consideran que cada negocio de la industria pastelera también lo tiene definido, por lo que no aplican algún específico antes los competidores.

Según el capítulo 2, los autores Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble mencionan que la rivalidad se intensifica a medida que aumenta el número de competidores y su diversidad. En este caso se puede evidenciar que la competencia afecta en mayor parte a Dariel's Bakery y Trigo Miel. Estos negocios al estar ubicados en el centro de Alajuela se exponen a una gran cantidad de competencia diariamente, por lo que su manera de actuar definirá como pueden

minimizar cualquier riesgo que se pueda presentar debido a esto. El caso de Casa Pan que indica que cada negocio tiene su público, sin embargo, como se menciona en el capítulo 2 por Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, hay alta probabilidad que el negocio puede llegar a verse afectado e incrementar la rivalidad por diversos factores como cuando la demanda de los compradores se disminuye o tiene un crecimiento lento o que los mismos compradores les produzca menos costo cambiar por otro servicio, por mencionar algunos.

Se habla el capítulo 2 de los nuevos o posibles nuevos competidores, importante destacar que los negocios ya existentes cuentan con ventajas en los costos difíciles de aplicar a comparación de los nuevos, también que los clientes tienden a preferir una marca en específica en lugar de buscar una nueva opción. Además, la red de los comerciantes o distribuidores para que el posible nuevo competidor lo pueda conseguir es difícil por los ya existentes.

Competencia de los fabricantes de productos sustitutos

Los encuestados no brindaron comentarios sobre los productos sustitutos, sin embargo, como lo indican los autores Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble en el capítulo 2, los productos sustitutos generalmente tiene un mejor precio, para el negocio de la pastelería un ejemplo sería el consumo de las tortillas como producto sustituto en lugar de un baguette, el precio de un paquete de tortillas en el supermercado es más accesible que un baguette en un negocio como Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan.

Poder de negociación de los proveedores

En la pregunta #8, Dariel's Bakery y Casa Plan consideran que la relación con los proveedores es estrecha, ya que ellos tienen claro que solo buscan vender a los negocios y no necesariamente mantener una relación duradera con el local. Se comenta que los proveedores se limitan a ofrecer descuentos o promociones. Al final por estas limitaciones terminan buscando al

proveedor con la materia prima más barata, pero sin poner en riesgo la calidad del producto. Trigo Miel cuenta con 3 proveedores definidos, a diferencia de Dariel's Bakery y Casa Plan, sin embargo, no hacen negocios con uno solo por el tema de los costos y quien puede ofrecer un mejor precio, pero han podido llegar a tener una buena relación con sus proveedores actuales.

Los autores Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble en el capítulo 2 confirma la teoría que cuando la demanda es alta y la oferta es casi nula, sin embargo, el punto donde menciona que es difícil cambiar de proveedor por tema de costos no aplica para estos negocios, ya que Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Plan siempre están en constante búsqueda de proveedores que brindan precios accesibles y que no comprometa la calidad de sus productos, pero no están dispuestos a permanecer solo con un proveedor que no da facilidad de costos, por el contrario, se mantendrían buscando otros en el mercado.

Poder de negociación de los clientes

Según la pregunta #9, la relación que manejan generalmente Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Plan con los clientes es muy buena. Estos negocios se esfuerzan porque el cliente este satisfecho y brindan la mejor atención hacia sus consumidores. Dariel's Bakery menciona que parte de la negociación con sus clientes es que los mantiene informados sobre los productos, cuidan de la apariencia del local para generar una buena impresión al cliente y que esto sea una parte directa para que el cliente realiza la compra. Trigo Miel indica que la negociación cae por su renombre hace que los clientes ya conozcan de los productos que ofrecen y lo que contienen, por ejemplo, los pasteles que no usan premezcla, sino es un queque artesanal. Y, por último, Casa Pan, que mantiene una relación más cercana con sus clientes, por lo que esta atención personalizada hace que los clientes tengan una mejor experiencia.

Según el capítulo 2, los autores Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble mencionan que los consumidores están al tanto de los productos y precios que ofrecen en el mercado, esto también se debe por la información que se encuentra al alcance de ellos, por ejemplo, por medio de noticias, entonces hay consumidores que no van a pagar por un precio cuando ya saben lo que vale, lo que lleva al punto que los consumidores tienen posibilidad de no realizar la compra. Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Plan apuestan por dar una buena experiencia al cliente, sin embargo, la demanda de los consumidores se debilita ante la oferta disponible en el mercado. El factor precio es altamente importante e influyente para los consumidores.

Objetivo específico 2:

- **Aplicar un benchmarking para la gestión de la cadena de valor de la empresa Dariel's Bakery.**

Indicador 1:

- **Primarias:**

Administración de la cadena de suministro

En el capítulo 2, Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble se refieren a la administración de cada de suministro a todo aquello relacionado con la materia prima, incluido los costos y actividades.

En la pregunta #10, Dariel's Bakery y Trigo Miel utilizan el método PEPS, donde lo primero que entre es lo primero que sale, esto para dar un mejor funcionamiento al inventario de la materia prima y evitar un gasto o desperdicio innecesario de los insumos. Esto también basado en la fecha de caducidad de los productos para hacer un uso correcto de cada uno de ellos. El caso de Casa Pan, utilizan un método donde se basan en “lo que se vende y sobre lo que se vende” y

realizan un cálculo de que insumos se van moviendo más rápido para manejar la vida útil de los productos que sobran.

En la pregunta #11, Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan, si cuentan con un control para el costo de inventario en la materia prima. Ellos tienen establecidos cuanto es el costo que deben de pagar por alguna cantidad específica de trigo, margarina, azúcar, entre otros. Al tener un control del costo de estos materiales y el monto específico que se requiere, permite que el presupuesto se adhiera a lo que ya tienen establecido. Por lo que permite prevenir algún gasto innecesario y hasta subir el producto final si fuera necesario en caso de aumento en los insumos.

Operaciones

Según el capítulo 2, Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble explican que las operaciones son todo aquello como las actividades y costos que se relaciona con los insumos del producto final.

En la pregunta #12, Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan indican que cuentan con un proceso de estandarización para la creación de los productos. Cada producto cuenta con una cantidad estándar de ingredientes, saben cuánto va a ser el costo y se procesa de una manera en específico para cada uno de esos productos. Esto les permite asegurarse que todos los productos van a estar con el mismo tamaño y evitar gasto de materiales, productos de tamaños diferentes a lo que ya se encuentra establecido.

La pregunta #13 habla sobre el control de calidad durante la creación de los productos. Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan cuentan con controles de calidad, sin embargo, los 3 lo aplican de manera diferente. Dariel's Bakery asigna a una persona que hace la revisión de los productos de manera aleatoria 2 veces a la semana, asegurándose que cumpla con lo establecido de acuerdo con la receta. En Trigo Miel, cada empleado tiene su rol y vela por el cumplimiento de

este para que todo se presente en las mejores condiciones. Por último, la dueña de Casa Pan es la encargada de vigilar siempre que el producto se realice de acuerdo con lo establecido.

Distribución

El capítulo 2, según los autores Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble, hablan de que la distribución incluye todas las actividades o costos que se relación con la distribución del producto final al comprador.

La pregunta #15 sobre el manejo de la distribución de los productos finales al cliente, se indica que el proceso que sigue Dariel's Bakery y Trigo Miel es similar, luego que los productos se sacan del horno, pasan a las urnas para que los consumidores tengan acceso a verlos y puedan escoger el producto deseado. Sin embargo, con Casa Pan, la dueña no cuenta con patente de producir por lo que lleva los productos a sus clientes por medio de un carro donde los traslada.

En la pregunta #16 se indica que Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan cuentan con un registro de los pedidos entregados a domicilio. Dariel's Bakery lleva el control por medio de las facturas, ya que la factura indica el medio por el que se entregó el producto, lo que les ayuda a poder identificar y mantener un buen control. Trigo Miel mantienen el registro por medio de la computadora, ellos cuentan con servicio express por lo que el mensajero se encarga de llevar el producto y ellos lo registran. Casa Pan también lleva un registro por medio de la computadora, el pedido lo hacen los clientes por WhatsApp y luego lo pasan al registro.

Ventas y marketing

Según el capítulo 2, Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble se refieren a las ventas y marketing como aquellas actividades y costos asociados con la venta, publicidad y promoción.

Como se pudo ver en la pregunta #17, Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan cuentan con el mismo plan estratégico para promocionar sus productos. Toda la promoción y publicidad lo hacen por medio de las redes sociales donde suben contenido y hay una persona dedicada a darle mantenimiento cada cierto tiempo con el fin que llegue a la mayor cantidad de consumidores posibles para que puedan adquirir los productos

La pregunta #18 habla sobre la promoción que brindan a los clientes, como son y que tan frecuentes lo aplican. Dariel's Bakery ofrece promociones a los clientes, como el famoso "2x1". Maneja estas promociones a largo plazo, ya que esto lleva gastos de publicidad por los banners y deben de mantener las promociones por un tiempo definido. Trigo Miel brinda promociones a sus clientes cada mes, donde ofrecen una promoción diferente donde usualmente se realiza un descuento al producto final. Casa Pan solo ofrece promociones en días festivos como el día de la madre, el día del padre y navidad.

Servicio

Se menciona en el capítulo 2 por los autores Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble que el servicio está relacionado con las actividades o costos asociado con los compradores.

En la pregunta #19 mencionan como miden la satisfacción de los clientes. Dariel's Bakery se asegura que cuando el cliente consume en el local, el personal realice preguntas directamente para saber cómo estuvo el producto y la presentación para valorar la satisfacción. Trigo Miel cuenta con personal altamente capacitado que se encarga de dar buen servicio para que atiendan de la mejor manera al cliente y puedan realizar preguntas en cuanto a la satisfacción del producto. Por último, Casa Pan mide la satisfacción de los clientes por medio de las redes sociales donde el cliente puede dejar un comentario de su experiencia con el producto.

La pregunta #20 habla sobre el manejo del reclamo de los clientes. En Dariel's Bakery, cuentan con registro de los reclamos, el gerente general es el que se encarga de esta parte y toma acciones de acuerdo con lo sucedido. Trigo Miel mantiene un registro de los reclamos y el área administrativa se encarga de contactar al cliente para saber qué fue lo que sucedió y poder responder ante la situación. Por otro lado, Casa Pan no mantiene ningún registro ya que no han recibido reclamos, pero en caso de presentarse, la dueña se comunicaría directamente con la persona perjudicada para solucionarlo y tomar acción en el asunto.

Indicador 2:

- **Apoyo:**

I+D de productos de tecnología y desarrollo de sistemas

En el capítulo 2, Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble nos mencionan que incluye las actividades, costos, relacionado con la investigación y desarrollo de los productos y su mejora.

En la pregunta #21, Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan nos comentan sobre la frecuencia de la creación de los productos.

Dariel's Bakery y Trigo Miel crean nuevos productos usualmente cada mes. Además, Dariel's Bakery realiza el estudio respectivo para poder determinar el tipo de productos que piensan lanzar, así como van sacando productos que no son muy consumidos por sus clientes. Mientras tanto, Casa Pan no lanza productos nuevos de manera seguida ya que de acuerdo con la dueña cuentan con una amplia gama de productos donde el cliente puede escoger con base en sus necesidades.

La pregunta #22 Dariel's Bakery y Trigo Miel indican que tiene un presupuesto destinado a la dedicación y desarrollo de los productos, sin embargo, Dariel's Bakery cuentan con su

director creativo donde se aseguran de que lo planteado sea original y de propiedad de la empresa. Por otro lado, Casa Pan no cuenta con un presupuesto para la investigación y desarrollo de los productos.

Gestión de recursos humanos

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble hablan en el capítulo 2 sobre, la gestión de recursos humanos donde se incluyen actividades y costos como selección del personal, capacitación, desarrollo, entre otros.

La pregunta #14 habla sobre la medición del desempeño de los procesos de los empleados. Dariel's Bakery mide el rendimiento de sus empleados con una serie de indicadores clave de desempeño que depende del área donde se encuentre el colaborador, tienen estándares de los procesos y cronometrado cuanto deben de durar en cada tarea y dependiendo del desempeño logrado el colaborar pueda llegar a obtener una comisión extra que aporte a su motivación. Por otro lado, Trigo Miel y Casa Pan no cuentan con medición de desempeño en los procesos de sus empleados.

En la pregunta #23 Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan cuentan con política de recursos humanos, donde incluyen código de ética, reglamento de entrada y salida de los empleados y política del uniforme, donde los empleados deben de usarlo. Además, Casa Pan menciona que ellos incluyen en su política el pago de las horas extras establecidos por la ley si se requiere del servicio de sus colaboradores después que terminen su horario laboral.

La pregunta #24 Dariel's Bakery contrata los servicios de una compañía externar para ejecutar el proceso de reclutamiento del personal donde se les comparte el perfil de la persona que están buscando y la empresa se encargar de ejercer esta tarea. Trigo Miel y Casa Pan realizan el proceso de selección y reclutamiento por medio de ellos mismos. Además, Trigo Miel menciona

que entre los mismos colaboradores hacen recomendaciones para los puestos vacantes pero el personal nuevo no es tan requerido ya que existe una estabilidad laboral muy grande en la empresa.

Con respecto a la pregunta #25, Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan brindan capacitación laboral solo cuando se contrata a un nuevo empleado. Dariel's Bakery cuenta con un programa de capacitación de un mes para los nuevos colaboradores, los empleados deben de pasar el periodo de prueba de 3 meses para poder ofrecerle el puesto fijo.

Administración general

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble nos hablan en el capítulo 2 que la administración general incluye actividades como las finanzas, contabilidad, temas jurídicos, planeación estratégica, entre otros.

En la pregunta #26 podemos observar el plan estratégico de los negocios. Dariel's Bakery se plantea promocionar con lo que cuenta actualmente y promover la misión y visión de la empresa en sus empleados para lograr los objetivos. Trigo Miel se enfocará en aumentar las ventas, esto debido a un nuevo competidor cerca del local. Por otro lado, Casa Pan no cuenta con un plan estratégico y se encuentra a la espera de la reacción económica del país.

Según la pregunta #27 Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan están de acuerdo que los objetivos de sus negocios van acorde a la misión y visión.

La pregunta #28 habla sobre el método para manejo de la contabilidad de los negocios. Dariel's Bakery utiliza un sistema contable donde se lleva el control adecuado de la información. Por otro lado, Trigo Miel y Casa Pan desconocen el método contable que utiliza la empresa ya que el contador es el único encargado de esta tarea.

Objetivo específico 3:

- **Relacionar la estrategia genérica competitiva con una matriz de FODA.**

Indicador 1:

- **FODA: Cuadrante 1. Formulación de estrategias ofensivas (FO), Cuadrante 2. Formulación de estrategias defensivas (FA), Cuadrante 3. Formulación de estrategias de reorientación (DO), Cuadrante 4. Formulación de estrategias de supervivencia (DA).**

Según Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble en el capítulo 2, el FODA brinda una conclusión de la situación de la organización y con ayuda de esto el negocio puede tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación del negocio.

El capítulo 2 también los cuadrantes, el cuadrante 1 (FO) se optimizan las fortalezas para maximizar las oportunidades, el cuadrante 2 (FA) habla sobre se hace el uso de las fortalezas para combatir las amenazas, el cuadrante 3 (DO) se contrarresta las debilidades para explotar las oportunidades y en el cuadrante 4 (DA), se contrarresta las debilidades y amenazas.

En la pregunta #29, Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan hablan sobre sus fortalezas. Dariel's Bakery resalta sus instalaciones como una gran fortaleza, ya que sus consumidores tienen una buena impresión debido a la limpieza, las vitrinas y armonía que genera el local. Trigo Miel recalca el renombre del negocio por más de 30 años que ha existido y se ha mantenido, esto gracias a que conservan recetas que han sido famosas y llamativas a sus consumidores. Y Casa Pan destaca la originalidad de sus productos y el buen servicio que brindan al cliente lo que ha logrado que puedan seguir adelante y ser escogidos por sus consumidores.

La pregunta #30 habla sobre las debilidades del negocio. Dariel's Bakery considera que, a pesar de contar con instalaciones modernas, necesitan ampliar el local ya que, al no contar con un

espacio suficiente, afecta a los clientes ya que no pueden consumir en el local. Por otro lado, Trigo Miel y Casa Pan no consideran que tengan alguna debilidad.

En la pregunta #31 se menciona las oportunidades que tiene la empresa. Dariel's Bakery destaca que crecer y llegar a convertirse en una cafetería premium con una variedad de bebidas frías sería una excelente oportunidad para el negocio y es algo que aspiran. Trigo Miel habla sobre la expansión y apertura local nuevo para que ayude al negocio a seguir creciendo. Casa Pan no menciona alguna oportunidad, ellos indican que están a la espera para poder tomar una oportunidad para el negocio.

La pregunta #32 abarca las amenazas que presentan los negocios. Dariel's Bakery indica que las promociones de menor costo de los competidores son la principal amenaza ya que impacta al negocio de manera negativa debido al atractivo del precio para los clientes. Trigo Miel solo ve como amenaza la competencia ya que impacta negativamente su negocio, en una de las respuestas obtenida, indicaron que la apertura reciente de un competidor justamente en la esquina de la calle donde Trigo Miel se encuentre ubicado. Por otro lado, Casa Pan comenta que no cuenta con amenazas y explica que cada panadería tiene su mercado.

A continuación, se muestra el cuadro con los cuadrantes respectivos:

Dariel's Bakery

Se clasifica en el cuadrante 1 FO, al tener menos de un año en el mercado, siguen en su etapa de expansión y atrayendo a nuevos clientes, por lo que deben de utilizar una estrategia ofensiva y así aprovechar las fortalezas para maximizar sus oportunidades.

Cuadrante 1 FO
Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones modernas

<ul style="list-style-type: none"> • Alta tecnología para la investigación y desarrollo de los productos • Personal altamente capacitado • Alta calidad de los productos <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento y especializarse en una cafetería premium donde puedan ampliar su gama de productos y especializarse en bebidas frías.

Trigo Miel

Se clasifica en el cuadrante 2 FA, con base en las respuestas y la competencia directa que han tenido recientemente debido a la apertura de un nuevo competidor cerca del área deben tomar estrategias defensivas, al utilizar sus fortalezas y combatir las amenazas.

Cuadrante 2 FA
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renombre del negocio • Recetas originales • Conservar las recetas de los productos • Innovación de los productos • Alta calidad de los productos <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores

Casa Pan

Se clasifica en el cuadrante 1 FO, a pesar de ser un negocio existente con años de experiencia en el mercado, el relocalizarse permitió que se diera la oportunidad de expansión y tener más visibilidad ante el público en una zona más transitada. Deben de aplicar una estrategia ofensiva para desarrollar sus fortalezas con el propósito de potenciar sus oportunidades.

Cuadrante 1 FO
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recetas únicas • Buen servicio al cliente • Responsabilidad • Puntualidad con la entrega de los productos • Ubicación estratégica • Amplio horario de atención <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La persona entrevistada comenta que de momento están esperando oportunidades, ya que han logrado avanzar con el negocio.

Indicador 2:

- **Estrategia genérica competitiva: estrategia de proveedor de bajo costo, estrategia de diferenciación, estrategia de bajo costo enfocada (o nicho de mercado), estrategia de diferenciación enfocada (o nicho de mercado) y estrategia de proveedor de bajo costo.**

La pregunta #33 habla sobre la estrategia genérica que aplica el negocio. Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan aplican la estrategia liderazgo de costos. Estos negocios comentan que por ser bajo costo no significa que el cliente vaya a tener un producto que no vaya a cumplir con sus necesidades y que sea de una gama baja, al contrario, estos negocios se esfuerzan por mantener la calidad de los productos y generar un balance con el precio para que sea atractivo a sus consumidores.

Thompson, Strickland III, Sutton, Peteraf y Gamble indican en el capítulo 2 que la estrategia genérica está relacionada con sobresalir y ser diferente para generar una experiencia única a los clientes. Basado en las respuestas obtenidas, Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan aplican la estrategia de proveedor de bajo costo ya que tratan de conseguir los costos totales más bajos y que sea a un precio llamativo al consumidor, siempre y cuando se pueden sustituir la materia prima pero que no se vea afectada la calidad o muy poco.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentaran las conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis de resultados y discusión del capítulo 5.

Objetivo específico #1:	
Determinar el estado del entorno de la empresa Dariel's Bakery	
Conclusiones	Recomendaciones
Indicador #1: Factores macroambientales	
Político	
Dariel's Bakery y Trigo Miel fueron impactados con el pago de los impuestos y aranceles ya que ha ocasionado que sus gastos sean incrementados. Por otro lado, Casa Pan no fue afectado en gran parte por este factor, ya que se encuentra dentro del régimen simplificado lo que facilita el manejo y presupuesto destinado a los impuestos.	Se recomienda realizar una investigación para conocer más sobre el régimen simplificado, incluidos los requisitos y beneficios para valorar la opción de formar parte de este y que el impacto por pago de impuestos se minimice.
Económico	
Dariel's Bakery y Casa Pan se vieron afectados por la economía de Costa Rica,	Se recomienda realizar una investigación de la economía del país cada cierto tiempo, aunque sea un factor impredecible que puede

<p>mayormente por el desempleo que hay en el país, el elevado costo de vida y el traslado de algunos feriados al lunes, lo que dio como resultado una baja en las ventas. Por otro lado, Trigo Miel no fue afectado por los factores mencionados anteriormente, ya que los clientes continuaron adquiriendo sus productos sin importar la situación económica.</p>	<p>afectar en cualquier momento, al realizar esta investigación, la empresa podrá estar al tanto de la situación actual y tomar medidas de acuerdo con las necesidades del negocio. Por ejemplo, los días festivos que son trasladados a los lunes, pueden tomar ventaja y realizar promociones por medio de plataformas de servicio express como Uber Eats o DiDi Food.</p>
<p style="text-align: center;">Sociocultural</p> <p>Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan no se vieron amenazados por el factor sociocultural, ya que sus clientes son todo tipo de persona sin importar la clase social, raza, religión, género, entre otros. Esto hace que los negocios se vean favorecidos a nivel sociocultural y lo tomen como una ventaja a la hora de aplicar sus planes estratégicos.</p>	<p>Se recomienda estudiar y mantenerse informados de las tendencias y comportamientos de los clientes, ya que están expuestos a un ambiente en constante cambio, por lo que deben adaptarse a las necesidades de los clientes para poder satisfacerlas.</p>
<p style="text-align: center;">Tecnológico</p> <p>Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan fueron impactados de manera positiva con la incorporación de la tecnología,</p>	<p>Se recomienda continuar con el uso de las redes sociales, ya que ha aportado a la recolección de nuevos clientes y crear una mejor interacción con ellos. Además, que</p>

<p>específicamente en el área del manejo de las redes sociales y la interacción con los clientes por medio de estas plataformas, lo que hizo que el negocio se viera favorecido.</p>	<p>permite incrementar su alcance, ya que si hay clientes que visitan la zona, ya conocen del negocio, lo que hace más fácil conocer los productos y solo realizar la compra en lugar de caminar buscando un local que pueda cumplir con sus necesidades.</p>
<p style="text-align: center;">Medioambiental</p> <p>Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan fueron afectados mayormente por el clima lluvioso, ya que sus clientes prefieren quedarse en la casa y realizar la compra otro día que se encuentre en mejores condiciones, lo que impacta a las ventas durante estos días. Además, Dariel's Bakery indico que utilizan hornos de alta tecnología que no requieren combustible o emiten alguna sustancia dañina al medio ambiente, lo que contribuye de manera positiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda invertir en publicidad para este tipo de días, donde le sugiera al consumidor un café o chocolate caliente acompañado de algún producto donde incentive a que es la mejor opción para ese tipo de clima y que los clientes puedan continuar adquiriendo los productos por medio de servicio express como Uber Eats o DiDi Food. • Se recomienda continuar usando los hornos para la preparación de los productos ya que no perjudican al medio ambiente.
<p style="text-align: center;">Legal</p>	<p>Se recomienda que realizan una investigación cada cierto tiempo para estar al tanto de</p>

<p>Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan no se vieron afectados por el factor legal, ya sea por leyes nuevas o existentes.</p>	<p>próximas leyes que puedan afectar al negocio, con el fin que estén preparados y puedan tomar decesiones estratégicas.</p>
<p>Indicador #2: 5 fuerzas de Porter</p>	
<p>Competencia de los vendedores rivales y</p> <p>Competencia de los posibles nuevos participantes en el sector</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dariel's Bakery tomó la decisión de realizar un estudio constante de estos mismos con el fin de conocer cuáles son las áreas de mejora que tiene la competencia en comparación a ellos. • Trigo Miel optó por continuar con su estrategia de ofrecer y garantizar calidad en sus productos lo que lograra mantener la fidelidad de los clientes y capturar nuevos. • Casa Pan no tomó acciones contra los competidores nuevos o existentes ya que la dueña asegura que cada negocio tiene su mercado definido, lo que no llegará a perjudicar el de ellos. 	<p>Se recomienda continuar realizando el estudio constante del mercado para conocer las áreas de mejora de sus competidores, pero también incorporar al estudio determinar las áreas fuertes de sus competidores para que las puedan poner en práctica o aplicarla con base a sus necesidades.</p>

<p style="text-align: center;">Competencia de los fabricantes de productos sustitutos</p> <p>Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan no comentaron sobre los productos sustitutos.</p>	<p>Se recomienda realizar un estudio para conocer los productos sustitutos como las tortillas, té, miel, entre otros que se encuentren en la lista para expandir su conocimiento no solo en su competencia directa, pero en este tipo de productos que los impacta por tener un mejor precio o proponer mejores alternativas a los clientes.</p>
<p style="text-align: center;">Poder de negociación de los proveedores</p> <p>Dariel's Bakery y Casa Pan cuentan con una relación limitada con los proveedores ya que ellos solo se dedican a distribuir el producto y realizar la venta, pero no se interesan por ofrecer descuentos o promociones, lo que puede generar una fricción entre ambas partes. Por otro lado, Trigo Miel sí cuenta con una buena relación con 3 proveedores, sin embargo, no se mantienen fiel con uno solo, ya que buscan los mejores precios que puedan ofrecer.</p>	<p>Se recomienda crear nuevas relaciones con nuevos proveedores que ofrezcan los productos a un precio bajo, pero al mismo tiempo que estén dispuestos a negociar y brindar descuentos con base en su fidelidad por cierto periodo o al comprar una cantidad específica de producto que puedan aplicar alguna promoción para fortalecer la relación del negocio y proveedor. Como mencionó Dariel's Bakery, siempre buscan proveedores con los mejores precios, por lo que sería buena idea implementar esta recomendación en su búsqueda.</p>

<p>Poder de negociación de los clientes</p> <p>Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan cuentan con una buena y sana relación con el cliente. Además, que sus clientes siempre prefieren sus productos por ser destacado con la calidad y servicio brindado desde el inicio hasta el final de su proceso de compra.</p>	<p>Se recomienda mantener las estrategias que están implementado como mantener el local limpio para dar una buena impresión al consumidor y que facilite que su compra sea influencia por este factor, así como asegurarse de mantener la calidad en los productos y el buen servicio.</p>
<p>Objetivo específico #2:</p> <p>Aplicar un benchmarking para la gestión de la cadena de valor de la empresa Dariel's Bakery</p>	
<p>Conclusiones</p>	<p>Recomendaciones</p>
<p>Indicador #1: Los eslabones de la cadena de valor. Primarias.</p>	
<p>Administración de la cadena de suministro</p> <p>Dariel's Bakery y Trigo Miel optaron por el método PEPS para el control de inventario, utilizando primera entrada y primera salida, esto facilita que haya un control y manejo adecuado de los insumos para evitar desperdicio o pérdidas innecesarias que puedan llegar afectar los costos. Por otro lado, Casa Pan utiliza el método donde se basa en</p>	<p>Se recomienda mantener el método PEPS, ya que contribuye a tener un control de inventario más preciso debido a que se utiliza lo más viejo primero, por lo que se les da mejor uso a los insumos y evita su desperdicio o usar productos vencidos.</p>

<p>lo que venden y de lo que sobra de las ventas, con el fin de aplicar el cálculo de la materia prima que se mueve más rápido y tener mejor control de la vida útil de los insumos.</p>	
<p style="text-align: center;">Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dariel's Bakery cuenta con un proceso de estandarización de los productos y cada uno de ellos cuenta con una cantidad adecuada. También cuentan con un control de calidad del producto donde una persona es encargada de realizar la inspección 2 veces a la semana. Esto asegura mantener una buena operación y manejo de los productos para garantizar la calidad. • Trigo Miel posee un proceso de estandarización de sus productos, pero no cuentan con una persona encargada para el proceso de calidad, ya que cada empleado cuenta con sus tareas y se encarga que se realicen de manera 	<p>Se recomienda continuar con su proceso de estandarización de los productos, ya que permite que los productos se creen de manera equitativa en tamaño y sabor, asegurándose de evitar algún desperdicio de los insumos.</p> <p>Además, se recomienda mantener su proceso de rigurosa calidad donde cuentan con una persona encargada en esta área que se asegura que los productos cumplan con sus estándares, todo esto con el fin de garantizar al cliente la entrega de un producto de calidad al finalizar su creación.</p>

<p>correcta. Esto no contar con un proceso de calidad definido puede generar inconvenientes a futuro, ya que no es un proceso regulado y puede impactar la experiencia del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casa Pan igual que los demás, mantienen un proceso de estandarización de los productos y el proceso. Durante la inspección de calidad es la dueña quien se asegura que se esté cumpliendo con el debido proceso, lo que garantiza que se produzcan productos de calidad. 	
<p style="text-align: center;">Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dariel's Bakery posee un proceso de distribución basado en sacar los productos del horno y llevarlo a las urnas donde los clientes pueden ver los productos disponibles, lo que genera que la compra sea influenciada por lo que ven. También, cuentan con 	<p>Se recomienda implementar un proceso donde se asegure el buen manejo del traslado de los productos del horno a las urnas en caso de que actualmente no exista, esto para asegurarse de evitar algún accidente laboral o pérdida innecesaria del producto durante este proceso. Además, se recomienda continuar con el registro de la entrega a domicilio por medio de las facturas, ya que a la hora de emitirla se</p>

<p>un registro de los pedidos entregados a domicilio por medio de las facturas lo que mantiene el orden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trigo Miel sigue un proceso de distribución igual a Dariel's Bakery donde trasladan los productos del horno a las urnas, aquí es donde el cliente visualiza las opciones disponibles y realizan la compra. El registro de las entregas a domicilio lo manejan por medio de la computadora lo que facilita llevar el orden. • Casa Pan distribuye los productos por medio del transporte con el que cuenta el negocio ya que no poseen patente necesaria para producir. Además, mantienen un registro de los pedidos enviados a domicilio por medio de la computadora donde se facilita el ingreso de la información. 	<p>muestra la información en caso que haya sido una compra en el local o por entrega a domicilio donde posteriormente se guarda la información y genera un buen manejo de los registros,.</p>
<p style="text-align: center;">Ventas y marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda continuar con su plan estratégico y uso constante de redes sociales para promocionar los

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Dariel's Bakery aplica el plan estratégico de promocionar los productos por medio de redes sociales donde se da constante mantenimiento y obtiene mayor alcance a los clientes. Además, brinda promociones a los clientes como el 2x1 a un largo plazo, esto debido a que se tiene que incurrir en gastos de publicidad, sin embargo, sus clientes se ven beneficiados por este.• Trigo Miel cuenta con su plan estratégico de promocionar sus productos y actualiza sus redes sociales constantemente. Las promociones que brindan a sus clientes son mensuales donde ofrecen descuentos mayormente, lo que mantiene satisfechos a los clientes.• Casa Pan también aplica la misma estrategia de promocionar los productos por medio de plataformas digitales y se da un mantenimiento | <p>productos y así tener mayor visibilidad y alcance a sus clientes, así como el uso de plataformas de servicio express como Uber Eats para incrementar las ventas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se recomienda establecer un periodo determinado de las promociones de largo plazo para generar una expectativa al cliente y saber hasta cuando son válidas. |
|---|---|

<p>constante. Sin embargo, solo brinda promociones en días festivos, lo que mantiene limitado a sus consumidores.</p>	
<p style="text-align: center;">Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dariel's Bakery mide la satisfacción del cliente cuando realiza la compra y consume en el lugar al mismo tiempo, con esto se aseguran de capturar cualquier comentario al instante, También, el manejo de los reclamos lo atiende directamente la gerencia para garantizar una respuesta y atención adecuada al cliente. • Trigo Miel capacita al personal para que realice preguntas al cliente de acuerdo con el servicio y producto consumido al momento de la compra lo que aprovechan para capturar cualquier retroalimentación. Además, el área administrativa es la encargada del manejo de los reclamos donde se le da un seguimiento adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda utilizar un código QR donde los clientes puedan acceder a una pequeña encuesta y calificar el producto y servicio al cliente, ya que será más fácil de cuantificar y registrar la información. • Se recomienda contar con un correo electrónico o número de teléfono donde el cliente pueda hacer su reclamo en caso de que el gerente no esté disponible al momento.

<ul style="list-style-type: none"> • Casa Pan mide la satisfacción de sus productos únicamente por medio de los comentarios de las redes sociales, lo que limita el medio de recepción de estos y recibir retroalimentación en el momento que el cliente adquiere el producto. En caso de reclamo, la dueña se pone en contacto directo con el cliente. 	
Indicador #2: Los eslabones de la cadena de valor. Secundarias.	
<p>I+D de productos de tecnología y desarrollo de sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dariel's Bakery y Trigo Miel realizan la creación de nuevos productos de manera mensual y tienen establecido un presupuesto para la investigación y desarrollo de sus productos, esto hace que los clientes se vean beneficiados por su gama de productos al alcance y les genera una percepción que el negocio tiene un interés genuino y se muestra innovador. 	<p>Se recomienda continuar con la creación de los productos para satisfacer las necesidades de los clientes y tener un presupuesto definido para la investigación y desarrollo de estos ya que brindará una mejor experiencia al cliente.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Casa Pan cuenta con un menú variado por lo que no consideran necesario crear nuevos productos para sus clientes, por lo que tampoco tiene establecido un presupuesto para la investigación y desarrollo de los productos. Esto puede limitar las opciones de los clientes, ya que pueden llegar a cansarse de los mismos productos. 	
<p style="text-align: center;">Gestión de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dariel's Bakery cuenta con métricas para evaluar a los empleados, lo cual ayuda para determinar cómo es el desempeño de los colaboradores, trabajar en las áreas de mejora y lograr los resultados esperados en el puesto para que vaya en línea con las necesidades de la empresa, así como con su misión y visión. Por otro lado, Trigo Miel y Casa Pan no cuentan con indicadores clave de desempeño lo 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda continuar con los indicadores clave de desempeño para asegurarse que los colaboradores cumplan con las métricas y comparar su rendimiento periódicamente. • Se recomienda seguir aplicando la política de recursos humanos para garantizar excelentes resultados empresariales, motivar al crecimiento y mejorar en la productividad de los colaboradores. • Se recomienda continuar con el proceso de reclutamiento del personal

<p>que causa que no puedan medir el rendimiento de sus empleados o apoyar en las áreas de mejora.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan cuentan con política de recursos humanos lo que ayuda a gestionar la eficiencia, eficacia y mejor productividad en los empleados. • Dariel's Bakery cuenta con servicios de una compañía externa para realizar el proceso de reclutamiento, esto permite que se obtenga a los colaboradores más capacitados para el puesto, ya que es una empresa con experiencia en el reclutamiento lo que permite que encuentran al candidato que cumpla con las necesidades del negocio. Sin embargo, Trigo Miel y Casa Pan realizan su propio proceso de reclutamiento, pero puede tener sus desventajas si el departamento de Recursos Humanos no está capacitado 	<p>por medio de la compañía externa, ya que se encuentra en mejores condiciones para realizar el proceso de la selección del personal y garantizar que sea el candidato adecuado para las tareas asignadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda una capacitación más constante en el personal en lugar de solo una vez al momento de entrada. Las capacitaciones pueden incluir talleres de habilidades blandas para brindar una mejor experiencia al cliente o una capacitación sobre las nuevas tendencias en la repostería para que sus colaboradores conozcan más y puedan tener mayor conocimiento de los productos que los clientes puedan pedir.
---	---

<p>de manera correcta para la selección del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan brindan capacitación a los empleados únicamente al momento de contratación, con el propósito que conozcan de sus tareas y como el negocio lo aplica, lo que limita las oportunidades de crecimiento de sus empleados. 	
<p style="text-align: center;">Administración general</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dariel's Bakery se propone como plan estratégico de negocios seguir con el que cuenta actualmente donde promociona sus productos y al mismo tiempo cumplen con su misión y visión, este plan lo deben de mantener por un periodo ya que llevan menos de un año en el mercado. El plan de Trigo Miel es enfocarse en aumentar sus ventas con el fin de incrementar sus ingresos y generar mejores resultados económicos en el futuro y Casa Pan 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda continuar con el plan estratégico operacional, ya que la empresa cuenta con menos de 1 año por lo que debe adherirse a su plan actual para garantizar seguir alcanzando mejores resultados a un mediano plazo, sin embargo, sería bueno empezar a considerar nuevos planes para el largo plazo. • Se recomienda continuar aplicando su misión y visión en sus objetivos y metas para asegurarse que vayan en sintonía y así tener una expectativa

<p>no cuenta con un plan estratégico, según los comentarios de la dueña, han ido cumpliendo con sus objetivos durante un lapso establecido y se limitaron a plantearse un plan a futuro lo que causa que queden a la espera de encontrar una oportunidad, sin embargo, el negocio podría verse amenazado ya que no tienen establecido un plan en el corto, mediano y largo periodo el cual deban de seguir.</p> <ul style="list-style-type: none">• Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan cumplen sus objetivos con base en su misión y visión, lo que hace que sus estrategias se estén alineadas y sean más sencillas de conseguir ya que tienen en mente el propósito establecido y se apegan a este.• Dariel's Bakery utiliza un sistema contable donde mantiene la información en un registro y se garantiza el buen manejo de la	<p>más clara de lo que se esperan conseguir y como plantean llegar a obtenerlo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se recomienda seguir utilizando el sistema contable ya que garantiza llevar un control de la información, reducir errores, controlar los gastos y ahorrar tiempo, sin embargo, sería bueno considerar más opciones en el mercado en dado caso que haya una mejor que sea más adecuada a lo que necesite el negocio.
--	---

<p>contabilidad. Trigo Miel y Casa Pan desconocen el método contable que utiliza el negocio debido a que pagan a un contador, sin embargo, el no conocer el sistema que usa podría perjudicar la manera en que se maneja la información.</p>	
<p>Objetivo específico #3:</p> <p>Relacionar la estrategia genérica competitiva con una matriz de FODA.</p>	
<p>Conclusiones</p>	<p>Recomendaciones</p>
<p>Indicador #1 FODA</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Dariel's Bakery apuesta por su fortaleza que es la imagen de sus instalaciones debido a la excelente limpieza que maneja el negocio dando una buena imagen al cliente y que aporte a querer consumir en el mismo. Dentro de sus debilidades, se mencionó el espacio limitado con el que cuentan ya que hay cantidad de mesas limitadas para que los clientes puedan consumir lo que llega 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda explotar su fortaleza de contar con instalaciones limpias para seguir proyectando una buena imagen a sus clientes y que sea motivo para que consuman en el local. Además de la limpieza, se pueda considerar invertir en la decoración del local con un estilo minimalista como apoyo y conjunto a la excelente limpieza con la que cuentan.

<p>perjudicar los ingresos y la experiencia del cliente. Como área de oportunidad buscan expandir sus servicios y productos y contar con una cafetería premium donde incluyan bebidas frías y alcanzar más clientes. Además, parte de sus amenazas son los competidores ya que siempre impacta las promociones con un con precios menores, ya que el cliente va a preferir irse por este factor a la hora de realizar la compra.</p> <p>Se concluyó que el que cuadrante donde se encuentra Dariel's Bakery es el primero (FO), ya que es un negocio nuevo que se está estableciendo en el mercado, por lo que es el momento donde deben de potenciar sus fortalezas y oportunidades con el fin de poder expandirse y darse a conocer por su calidad y servicio. Además, siempre optar por promover productos</p>	<ul style="list-style-type: none">• Se recomienda realizar un estudio para tomar la decisión de expandir el local en algún otro lugar, en el estudio se pueda contratar un profesional para realizar el análisis del mercado para que continúen capturando clientes, pero al mismo tiempo que el local permita el ingreso de más consumidores. También tomar en cuenta que, durante el proceso de expansión del local, la cantidad de clientes se verá incrementada lo que puede significar que se llegue a requerir más personal para operar de manera eficiente.• Se recomienda explorar la opción de incrementar la gama de productos e inclusión de las bebidas frías, para esto es necesario realizar una investigación de los costos de los insumos para que puedan realizar el presupuesto establecido e ir introduciendo estos productos poco a poco.
---	--

<p>únicos y originales que capten la atención de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none">• Trigo Miel mencionó que su fortaleza es el renombre del negocio, ya que es un lugar que por más de 30 años ha pasado por generaciones y se siempre es recomendado por el método de boca en boca lo que hace que sobresalga y sus clientes lo prefieran. Trigo Miel durante la entrevista no considero que tuvieran debilidades. Como oportunidad mencionaron la apertura de otro local ya que ayudará a percibir más ingresos y clientes y contar con una estrategia de expansión que lo ayudará a sobresalir en el mercado. Por último, su amenaza lo tienen muy claro, es la competencia, ya que siempre está constantemente atrayendo sus clientes ofreciendo con ofertas y promociones atractivas y perjudica ya que hay	
---	--

<p>cadenas grandes con las que no pueden competir.</p> <p>Se concluyó que Trigo Miel se encuentra en el cuadrante 2 (FA), debido a que se han visto amenazados por la alta competencia en su entorno lo que ha llevado a que tengan que incurrir a mayores gastos de publicidad y promoción para mantener a sus clientes, por lo que deben explotar sus fortalezas para luchar contra las amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Casa Pan comentó que su fortaleza es su gama de productos por su originalidad, ya que esto lo diferencia de los otros negocios y por eso sus clientes se mantienen fieles, también el servicio al cliente es un atractivo para sus consumidores ya que se sienten especiales con el trazo recibido. Por otro lado, durante la entrevista, la dueña mencionó que su negocio no cuenta con debilidades,	
---	--

<p>oportunidades y amenazas, esto debido a que han ido alcanzando sus metas y objetivos y se encuentran en una posición donde la consideran favorable en su negocio.</p> <p>Se concluyó que Casa Pan se encuentra en el cuadrante 1 (FO), ya que se encuentran en una posición donde han logrado sus objetivos y metas establecidas y buscan la expansión para seguir adquiriendo más clientes, incrementar los ingresos y mejorar la posición en el mercado.</p> <p>Deben de maximizar sus fortalezas para poder tomar ventaja de sus oportunidades.</p>	
Indicador #2 Estrategia genérica competitiva	
<p>Dariel's Bakery, Trigo Miel y Casa Pan cuentan con estrategia genérica competitiva de liderazgo de costos, estos negocios sobresalen en el mercado por sus precios bajos, esto se debe a que siempre están en la búsqueda de adquirir los insumos al menor</p>	<p>Se recomienda continuar con su estrategia genérica de liderazgo de costos, ya que ha demostrado ser exitosa en los últimos meses, sin embargo, siempre mantener la calidad de sus productos es importante para evitar causar</p>

<p>precio posible, esto no quiere decir que los productos son de baja calidad, al contrario, estos negocios garantizan la calidad en los productos y se comprometen a satisfacer las necesidades de los consumidores cuando realizan la compra e incluyen precios atractivos y competitivos en el mercado.</p>	<p>una mala experiencia al cliente o afectación de sus ingresos en el futuro.</p>
--	---

REFERENCIAS

- Blocher, E, Juras, P, Smith, S. (2023) *Administración de costos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cámara de Comercio de Costa Rica (8 de julio de 2022) *La importancia de las PYMES en Costa Rica*
<https://camara-comercio.com/la-importancia-de-las-pymes-en-costa-rica-2/>
- Elen Nyandiwa, A. (2016) *Value chain analysis and performance of the Kenyan good food company* (Título de maestría). University of Nairobi, Kenya.
- Gutiérrez Varela, E. (2020) *Factores internos que influyen para determinar una ventaja competitiva con el fin de utilizarse en la estrategia competitiva de la empresa Dulce Gustito, en Tibás en el segundo semestre del año 2020* (Tesis de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.
- Hernández Rodríguez, C y Cano Flores, M (2017) *LA IMPORTANCIA DEL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES*
- Hernández-Sampieri, R y Mendoza Torres, C. (2023) *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R y Mendoza Torres, C. (2023) Capítulo 2 *La ética en la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kihara Mora, N. (2019) *Análisis de la cadena de valor y la estrategia genérica para el desarrollo de una ventaja competitiva del restaurante Goyi en cinco esquinas de Tibás en*

el tercer cuatrimestre del año 2019 (Tesis de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

López Delgado, 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 (Tesis de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.

Louffat, E, Cossi, L, Aliaga, R. (2022) *Nuevas tendencias en administración del talento humano*. McGrawHill – Plus.

Revista SUMMA (12 de abril de 2023) *8 de cada 10 pymes mueren en fase temprana: ¿Cómo la IA puede revertir este escenario?*

<https://revistasumma.com/8-de-cada-10-pymes-mueren-en-fase-temprana-como-la-ia-puede-revertir-este-escenario/#:~:text=8%20de%20cada%2010%20mipymes,de%20vida%20es%20del%2080%25.>

Sánchez González, M. (2018) *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos práctico*. Editorial UOC.

Thompson, A, Strickland III, A, Sutton, C; Peteraf, M, Gamble, J. (2023) *Administración estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, A, Strickland III, A, Sutton, C; Peteraf, M, Gamble, J. (2018) *Administración estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.

Vidal Cordero, J. (2020) *Análisis de la cadena valor aplicado a tres restaurantes dedicados a la preparación de pollos en la ciudad de Cuenca*. (Tesis de Licenciatura). Universidad del Azuay, Ecuador.

Wilcer Manuel, S y Vargas Villacorta, F. (2018) *Cadena de Valor en el restaurante de comida China Chung Heng sede las Quintanas en la ciudad de Trujillo – 2018* (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo, Perú.

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Fotografías de la empresa “Dariel’s Bakery”



b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 2. Declaración Jurada

Anexo 3. Consentimiento Informado (personas mayores de 18 años)

Anexo 4. Carta de autorización de la entidad donde se realizó la investigación

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

Anexo 6. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Lector(a)

Anexo 7. Carta de aprobación del TFG por parte del/ de la Profesional en Filología

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

Anexo 2. Declaración Jurada

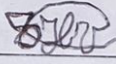
Anexo 1. Declaración Jurada

Yo, Tamara María Hidalgo Villa Ita, mayor de edad, cédula de identidad número 5-0443-0336, en condición de egresada de la carrera de Administración de negocios de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas

con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de bachillerato

mi trabajo de graduación titulado "Estrategia genérica competitiva para la empresa Daniel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023"

es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 27 de noviembre del año dos mil venti tres.

Tamara María Hidalgo Villalta 

Cédula de identidad: 5-0443-0336

Anexo 3. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

**Estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery
relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor,
Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023**

Nombre de la persona participante: Ismael Chaves Campos

Nombre de la persona investigadora: Tamara María Hidalgo Villalta

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

8715 4770 / tamara.hidalgo@uhispano.ac.cr

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

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN


Objetivo General

Analizar los factores para la determinación de la estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023.

Objetivos específicos:

- Determinar el estado del entorno de la empresa Dariel's Bakery.
- Aplicar un benchmarking para la gestión de la cadena de valor de la empresa Dariel's Bakery.
- Relacionar la estrategia genérica competitiva con una matriz de FODA.

El número de personas entrevistadas serán 3 gerentes o administradores de la industria de la repostería.

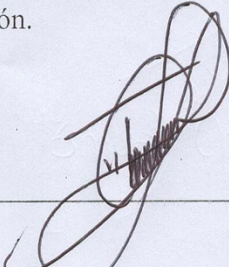
Firma de la persona participante: 

La participación de los entrevistados será indispensable para la determinación de la estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor.

Los participantes responderán 33 preguntas en un tiempo aproximado de 15 a 30 minutos, de manera virtual (llamada o videollamada) o en el mismo local, la entrevista se aplicará una única vez y esta será grabada para fines de la investigación.

Después de las entrevistas, los datos serán recolectados de manera confidencial para continuar con la investigación.

Firma de la persona participante: _____

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Carlos Camacho", is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat illegible due to the cursive nature of the writing.

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Los riesgos podrían ser, pero no limitados a la pérdida de privacidad y confidencialidad, así como la incomodidad o ansiedad.

La participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas como la comunidad estudiantil o la sociedad. Además, los resultados del estudio serán compartidos con los participantes por medio de correo electrónico al final de la investigación si así lo desean.

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

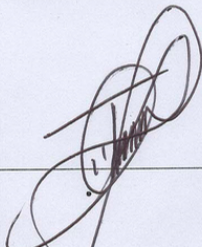
Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de los datos obtenidos por medio de la entrevista, así como medidas que se tomarán para asegurarla.

Toda la información será utilizada únicamente para el trabajo de investigación de la tesina para la determinación de la estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor.

Las personas que tendrán acceso serán estudiantes, profesores, directores, coordinadores académicos, y cualquier persona de la comunidad estudiantil para verificar la transcripción de la entrevista y utilizarla como antecedente en trabajos de investigación en el futuro. La investigación final donde se podrá acceder a ver la transcripción de la entrevista será por medio del repositorio institucional Sapiencia de la Universidad Hispanoamericana.

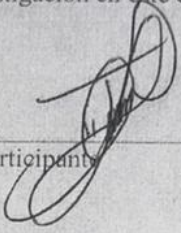
La confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: _____




CONSENTIMIENTO

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

Ismael Chaves Campos  207760647
Nombre, firma y cédula de la persona participante

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

Tamara María Hidalgo Villalta  504430336
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

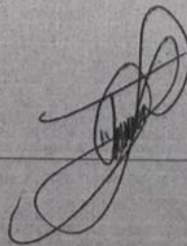
Daniela Guinteró, Davila D.V., 116680509
Nombre, firma y cédula del testigo

Alajuela 28-11-23 11:02
Lugar, fecha y hora

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

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

Firma de la persona participante: _____



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

**Estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery
 relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor,
 Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023**

Nombre de la persona participante: Luisa M. Silerá González.

Nombre de la persona investigadora: Tamara María Hidalgo Villalta

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

87154770 / tamara.hidalgo@uhispano.ac.cr

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

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar los factores para la determinación de la estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023.

Objetivos específicos:

- Determinar el estado del entorno de la empresa Dariel's Bakery.
- Aplicar un benchmarking para la gestión de la cadena de valor de la empresa Dariel's Bakery.
- Relacionar la estrategia genérica competitiva con una matriz de FODA.

El número de personas entrevistadas serán 3 gerentes o administradores de la industria de la repostería.

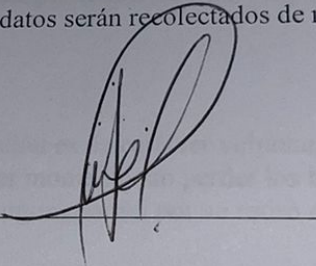
Firma de la persona participante: 

La participación de los entrevistados será indispensable para la determinación de la estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor.

Los participantes responderán 33 preguntas en un tiempo aproximado de 15 a 30 minutos, de manera virtual (llamada o videollamada) o en el mismo local, la entrevista se aplicará una única vez y esta será grabada para fines de la investigación.

Después de las entrevistas, los datos serán recolectados de manera confidencial para continuar con la investigación.

Firma de la persona participante: _____



RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Los riesgos podrían ser, pero no limitados a la pérdida de privacidad y confidencialidad, así como la incomodidad o ansiedad.

La participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas como la comunidad estudiantil o la sociedad. Además, los resultados del estudio serán compartidos con los participantes por medio de correo electrónico al final de la investigación si así lo desean.

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

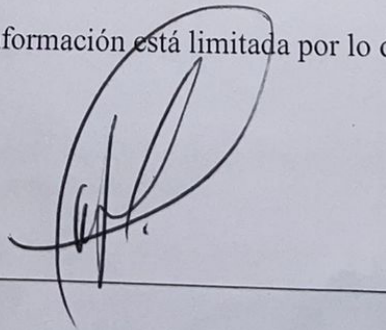
Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de los datos obtenidos por medio de la entrevista, así como medidas que se tomarán para asegurarla.

Toda la información será utilizada únicamente para el trabajo de investigación de la *tesina para la determinación de la estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor.*

Las personas que tendrán acceso serán estudiantes, profesores, directores, coordinadores académicos, y cualquier persona de la comunidad estudiantil para verificar la transcripción de la entrevista y utilizarla como antecedente en trabajos de investigación en el futuro. La investigación final donde se podrá acceder a ver la transcripción de la entrevista será por medio del repositorio institucional Sapiencia de la Universidad Hispanoamericana.

La confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante: _____



CONSENTIMIENTO

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

Luise M. Soto Fajó. [Firma] 1-729-539.
Nombre, firma y cédula de la persona participante

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

Tamara María Hidalgo Villalta [Firma] 504430336
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Vera Barrantes [Firma] 2398-642
Nombre, firma y cédula del testigo

Alajuela, 31/ octubre/2023, 4:50PM
Lugar, fecha y hora

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

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

Firma de la persona participante: _____

[Firma]

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

**Estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery
relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor,
Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023**

Nombre de la persona participante: Marina Oviedo Soto

Nombre de la persona investigadora: Tamara María Hidalgo Villa Ha

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

8715 4770 / tamara.hidalgo@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Señ. Francisco Chacón Achi

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar los factores para la determinación de la estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023.

Objetivos específicos:

- Determinar el estado del entorno de la empresa Dariel's Bakery.
- Aplicar un benchmarking para la gestión de la cadena de valor de la empresa Dariel's Bakery.
- Relacionar la estrategia genérica competitiva con una matriz de FODA.

El número de personas entrevistadas serán 3 gerentes o administradores de la industria de la repostería.

Firma de la persona participante:

Marina Oviedo Soto

La participación de los entrevistados será indispensable para la determinación de la estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor.

Los participantes responderán 33 preguntas en un tiempo aproximado de 15 a 30 minutos, de manera virtual (llamada o videollamada) o en el mismo local, la entrevista se aplicará una única vez y esta será grabada para fines de la investigación.

Después de las entrevistas, los datos serán recolectados de manera confidencial para continuar con la investigación.

Firma de la persona participante:

Ramiro Cordero S

RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Los riesgos podrían ser, pero no limitados a la pérdida de privacidad y confidencialidad, así como la incomodidad o ansiedad.

La participación en el estudio podrá tener beneficios para otras personas como la comunidad estudiantil o la sociedad. Además, los resultados del estudio serán compartidos con los participantes por medio de correo electrónico al final de la investigación si así lo desean.

CARÁCTER VOLUNTARIO

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

CONFIDENCIALIDAD

Se garantiza el estricto manejo y confidencialidad de los datos obtenidos por medio de la entrevista, así como medidas que se tomarán para asegurarla.

Toda la información será utilizada únicamente para el trabajo de investigación de la tesina para la determinación de la estrategia genérica competitiva para la empresa *Daniel's Bakery* relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor.

Las personas que tendrán acceso serán estudiantes, profesores, directores, coordinadores académicos, y cualquier persona de la comunidad estudiantil para verificar la transcripción de la entrevista y utilizarla como antecedente en trabajos de investigación en el futuro. La investigación final donde se podrá acceder a ver la transcripción de la entrevista será por medio del repositorio institucional Sapiencia de la Universidad Hispanoamericana.

La confidencialidad de la información está limitada por lo dispuesto en la legislación costarricense.

Firma de la persona participante:

Marjorie Osiedo Soto

CONSENTIMIENTO

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

Maximiliano Ouedo Soto 4-167-458
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Yusleydis Glez 119200962503
Nombre, firma y cédula del padre/madre/representante legal del menor de edad

Tamara María Hidalgo Villalta 504430336
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Atajuela, 31/ octubre / 2023, 12:50PM
Lugar, fecha y hora

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

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

Firma de la persona participante: Maximiliano Ouedo Soto.

Anexo 4. Carta de autorización de la entidad

Alajuela, 27 de Noviembre de 2023.

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de gerente general de **Dariel's Bakery**, brindo autorización para que la estudiante Tamara Hidalgo Villalta, cédula de identidad 5-0443-0336, desarrolle en esta empresa el trabajo de investigación titulado: "**Estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023**".

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

Cualquier consulta, sírvanse contactarme al correo electrónico bejusga@gmail.com, o al teléfono **6001-3196**

Atentamente,

Firma

Nombre Apellido: Ismael Javier Chaves Campos

Puesto de la persona responsable: Propietario

Nombre de la entidad: Dariel's Bakery

Anexo 5. Carta de aprobación del Tutor

San José, 27 de noviembre de 2023

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante **Tamara Hidalgo Villalta**, cédula de identidad número **5-0443-0336**, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023**. el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en administración de empresas.

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

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

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

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

Atentamente, SEIR FRANCISCO
 CHACON ACHI
 (FIRMA)

Firmado digitalmente
 por SEIR FRANCISCO
 CHACON ACHI (FIRMA)
 Fecha: 2023.11.27
 18:04:19 -06'00'

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

Anexo 6. Carta de aprobación del Lector/de la Lector

CARTA DE LECTOR

12 de diciembre de 2023

**Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor

El estudiante **Tamara Hidalgo Villalta**, cédula de identidad **0504430336** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“Estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel’s Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

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

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

Atentamente,

**LUIS ALBERTO VARGAS
ZUÑIGA (FIRMA)**

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2023.12.12 20:05:15 -06'00'

Lic. Luis Vargas Zúñiga.

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT

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

San José, 03 de Diciembre de 2023.

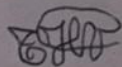
Señoras y señores
Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Universidad Hispanoamericana

Estimadas personas:

La suscrita, **Tamara Hidalgo Villalta**, con número de identificación **5-0443-0336**, autora del trabajo de graduación titulado "**Estrategia genérica competitiva para la empresa Dariel's Bakery relacionado con su entorno y la gestión de la cadena de valor, Alajuela, Alajuela, durante el tercer cuatrimestre de 2023**", presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de **Bachillerato en Administración de Negocios**; SI autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,



Tamara Hidalgo Villalta
Cédula 5-0443-0336

Cédula 5-0443-0336

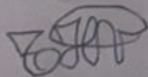
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN TAMARA HIDALGO VILLALTA PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO

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

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

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

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



5-0443-0336