

Universidad Hispanoamericana

Facultad de Ciencias Económicas

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON

ÉNFASIS EN GERENCIA

Tesis para optar por el grado académico de

licenciatura

**Estudio de los factores de un emprendimiento
basado en una línea de postres dulces en la
creación de una empresa MIPYMES en el
cantón central de la provincia de Alajuela
durante el primer semestre del 2023**

Rolando Álvarez Ramírez

Mayo, 2023

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	7
DEDICATORIA	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES	13
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.4 JUSTIFICACIÓN	24
1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	24
1.6 OBJETIVOS	24
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	24
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	26
2.1 MARCO TEÓRICO.....	27
2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO	27
2.3 FUERZAS DE PORTER	28
2.4 CADENA DE VALOR.....	35
2.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS.....	39
2.6 BENCHMARKING	43
2.7 ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD	46
2.8 ANÁLISIS FODA.....	47
2.9 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA MATRIZ FODA.....	50
2.10 VENTAJA COMPETITIVA.....	51
2.11 PRUEBAS DE VALOR DE UN RECURSO O CAPACIDAD	52
2.12 MARCO CONTEXTUAL	54
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	58
3.1.1 ENFOQUE	59
3.1.2 ALCANCE	60

3.1.3	DISEÑO	61
3.1.4	UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	66
3.1.5	POBLACIÓN	66
3.1.6	TIPO DE MUESTRA.....	66
3.1.7	CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.....	68
3.1.8	CUIDADOS ÉTICOS PARA EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y EL CONTACTO CON LOS PARTICIPANTES	69
3.1.9	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	69
3.6	VARIABLES O CATEGORIAS	71
3.7	ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	72
<i>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</i>		73
4.1	RESUMEN.....	74
4.2	OBJETIVO ESPECÍFICO 1.....	75
4.3	OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....	76
4.4	OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	79
4.5	FODA Emprendimiento #1.....	90
4.6	FODA Emprendimiento #2.....	91
4.7	Ventajas Competitivas	92
<i>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....</i>		93
5.1	OBJETIVO ESPECÍFICO 1.....	94
5.2	OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....	100
5.3	OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	105
<i>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>		107
6.1	OBJETIVO ESPECÍFICO 1.....	108
6.2	OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....	116
6.3	OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	121
<i>CAPÍTULO VII: PROPUESTA</i>		122
7.1	RESUMEN.....	123
7.2	NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	123
7.3	INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ.....	123
7.4	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA	123
7.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	123
7.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	123

7.5	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES	124
7.6	PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN	124
7.7	FASES DE LA PROPUESTA.....	125
ANEXOS.....		140
<i>Lista de Anexos</i>		<i>141</i>
<i>Anexo 2. Entrevista a emprendedores en negocios de postres artesanales</i>		<i>144</i>
<i>Anexo 3. Declaración Jurada</i>		<i>146</i>
<i>Anexo 4. Consentimiento Informado</i>		<i>147</i>
<i>Anexo 5. Carta de aprobación del Tutor.....</i>		<i>155</i>
<i>Anexo 6. Carta de aprobación del Lector/de la Lectora.....</i>		<i>156</i>
<i>Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT</i>		<i>157</i>
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR/DE LA AUTORA		158
PARA PUBLICAR Y PERMITIR LA CONSULTA Y USO		158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	80
Tabla 2	81
Tabla 3	82
Tabla 4	83
Tabla 5	84
Tabla 6	85
Tabla 7	86
Tabla 8	87
Tabla 9	88
Tabla 10	89
Tabla 11	108
Tabla 12	109
Tabla 13	110
Tabla 14	111
Tabla 15	111
Tabla 16	112
Tabla 17	113
Tabla 18	113
Tabla 19	114
Tabla 20	114
Tabla 21	115
Tabla 22	116
Tabla 23	117
Tabla 24	117
Tabla 25	118
Tabla 26	119
Tabla 27	119

Tabla 28	120
Tabla 29	120
Tabla 30	121
Tabla 31	124
Tabla 32	124

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i>	80
<i>Figura 2</i>	81
<i>Figura 3</i>	82
<i>Figura 4</i>	83
<i>Figura 5</i>	84
<i>Figura 6</i>	85
<i>Figura 7</i>	86
<i>Figura 8</i>	87
<i>Figura 9</i>	88
<i>Figura 10</i>	89

AGRADECIMIENTOS

Quiero comenzar por agradecerle a Dios, por brindarme salud para poder culminar una etapa tan importante en mi vida.

Agradecer a todos y cada uno de los profesores y profesoras que fueron parte de mi carrera y me permitieron adquirir el conocimiento y las herramientas necesarias, que me ayudaron a ser un mejor profesional y persona.

DEDICATORIA

A mis hijas quienes sacrificaron tiempo no solo durante el proceso de elaboración de este trabajo sino también durante el tiempo que tardé en finalizar mi plan de estudios.

A mis padres por ser mi fuente de inspiración y que hacen valer cada minuto que le dedique a este trabajo.

A mi esposa quien me ayudo a comenzar y no me dejó abandonar este largo proceso.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es establecer los factores clave para determinar el desarrollo estratégico de un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023.

Esta investigación se basa en la necesidad de identificar los motivos más comunes por los cuales las empresas PYMES no logran sobrevivir. Esto proporcionará al propietario de la empresa herramientas para tomar medidas preventivas y asegurar la continuidad de su negocio.

Es de enfoque mixto, ya que se recopilará información cualitativa a través de entrevistas a expertos, así como información estadística cuantitativa obtenida de fuentes secundarias de instituciones especializadas en el tema.

En cuanto al alcance de la investigación, se realizará una investigación descriptiva. Aunque el tema ha sido investigado extensamente en el pasado, se busca brindar un enfoque específico para el contexto del cantón central de la provincia de Alajuela.

Dado el enfoque mixto, para cubrir la información cuantitativa se utilizará un diseño no experimental y transversal. Esto implica que la población de estudio se limitará a ciertas características y se realizará durante un período de tiempo específico. Para la información cuantitativa, se utilizará un enfoque de investigación-acción, lo que significa que se combinará la observación y la comprobación a medida que avance la investigación.

Los resultados obtenidos arrojan información interesante con respecto a los gustos y preferencias de los consumidores a la hora de decidir consumir un postre en cualquier momento del día. A su vez se lograron detectar carencias en ciertas áreas de la cadena de valor por medio de la entrevista aplicada.

**Palabras Clave: #fuerzasdeporter #macroambiente #cadenadevalor #ventajacompetitiva
#matrizFODA**

ABSTRACT

The objective of this research is to establish the key factors for determining the strategic development of an entrepreneurship based on a line of sweet desserts in the creation of an SME (Micro, Small, and Medium-sized Enterprises) in the central canton of the Alajuela province during the first semester of 2023.

This research is based on the need to identify the most common reasons why SMEs fail to survive. This will provide the company owner with tools to take preventive measures and ensure the continuity of their business.

It follows a mixed approach, as qualitative information will be gathered through expert interviews, as well as quantitative statistical information obtained from secondary sources of specialized institutions in the field.

Regarding the scope of the research, it will be descriptive. Although the topic has been extensively investigated in the past, a specific approach is sought for the context of the canton central of Alajuela.

Given the mixed approach, a non-experimental and cross-sectional design will be used to cover quantitative information. This means that the study population will be limited to certain characteristics and conducted during a specific period. For quantitative information, an action research approach will be employed, combining observation and verification as the research progresses.

The results obtained provide interesting information regarding the tastes and preferences of consumers when deciding to consume a dessert at any time of the day. In addition, deficiencies in certain areas of the value chain were identified through the applied interview.

Key Words: #porterforces #macroenvironment #valuechain #competitiveadvantage
#SWOmatrix

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2 ANTECEDENTES INTERNACIONALES Y NACIONALES

Ambos antecedentes nacionales e internacionales destacan información relevante para el objeto de estudio y la investigación que se llevará a cabo.

Antecedente #1

Se une a la investigadora Yanina Mora Alvarado, quien en su investigación **FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PASTELERÍA DIETÉTICA EN EL CANTÓN DE SANTA ANA, PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2019**, utilizó un enfoque mixto, el manejo de la población se dio determinando primero el tamaño de la muestra para aplicar la encuesta y utilizando fuentes de información de segunda mano como libros y sitios web e inclusive de tercera mano como lo pueden ser las noticias de periódico, llegando a la conclusión de que luego de realizar el plan de negocios, se ha determinado que el negocio de pastelería dietética en el cantón de Santa Ana para el primer semestre del año 2019 es viable financieramente, ya que muestra ganancias durante los cinco años proyectados y recuperación del capital invertido inicialmente. Según el estudio de mercado, se concluye que este negocio tendrá un buen aumento en sus ventas durante el período evaluado (cinco años), lo que también dependerá del ciclo de vida del producto. Se espera que al quinto año, el negocio alcance una estabilidad que le permita continuar operando con una rentabilidad aceptable. Se recomendó lo siguiente, una vez finalizado el plan de negocios, la persona interesada en llevar a cabo el proyecto comience su implementación de manera inmediata. Esta rápida ejecución contribuirá a una mejor posición en el cantón de Santa Ana, ya que le permitirá tener una ventaja competitiva al ser el primer negocio en ofrecer este producto en la zona. Para la persona interesada en desarrollar el proyecto es fundamental cumplir con todos los requisitos operativos necesarios,

con el fin de poder operar legalmente y evitar sanciones económicas o la pérdida del derecho a funcionar (Mora, 2019).

Antecedente #2

Se une a la investigación el trabajo de Martha Andreina Pacheco Vega, titulada FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA EMPRESA DISDURAN S.A. EN EL CANTÓN DURÁN, la autora plantea como Desarrollar un plan de fidelización de clientes para el incremento de las ventas en la empresa DISDURAN S.A. en el cantón Durán La investigación empleó la técnica de recolección de datos a través de entrevistas y encuestas; y los medios fueron el contacto cara a cara con el cliente y en algunos casos las llamadas telefónicas.

Se podría decir que se conoce que una técnica es un conjunto de normas y medios que le pudieren permitir al investigador establecer una relación con el encuestado. Este instrumento nos permite utilizar los medios adecuados para la recolección y registro de los datos obtenidos de la encuesta. Un estudio cuyo enfoque es puramente cuantitativo puede manipular algunas técnicas, pero para este trabajo se optó por la encuesta.

Se decidió realizar encuestas porque es la manera más rápida, precisa y breve para obtener la opinión de varios clientes que han frecuentado dentro de los últimos 12 meses en el negocio. El medio a utilizado fue presencial y las llamadas telefónicas, ejecutadas por 2 encuestadores. Se puede concluir que el plan de fidelización de clientes se podría adaptar al tipo de negocio, con base a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, ya que se muestra que los clientes están satisfechos con la empresa, aunque no en su totalidad, por ello se busca fidelizarlos como estrategia para incrementar así el nivel de ventas.

Este resultado puede generar un diagnóstico más asertivo de la situación actual de la empresa, ante como la ven los clientes y como se sienten al comprar ahí. (Pacheco, 2017).

Las organizaciones y sus colaboradores deben tener claro su entorno, nichos, segmentos, competencia e industria.

Antecedente #3

Se agrega la investigación de Kathia Rodríguez Herrera quien realizó el estudio denominado VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LA APERTURA DE UNA CAFETERÍA EN EL CANTÓN CENTRAL DE HEREDIA EN EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2016, en la cual utilizó una investigación de tipo cuantitativo, el manejo de la población la realizó determinando el tamaño de la muestra y segmentándola por edades y geografía, haciendo uso de la encuesta y la observación no participativa. Dentro de las conclusiones obtenidas pudo establecer que este proyecto es viable, teniendo en cuenta el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la guía de observación a cada una de las cafeterías y en la encuesta realizada a la población. Los instrumentos de recopilación de datos muestran resultados positivos en cuanto al gusto por el café, la frecuencia y la disponibilidad de los posibles clientes para adquirir productos complementarios o sustitutos ofrecidos, así como el estilo de servicio. Se ha confirmado la disponibilidad de materiales, maquinaria y equipo, además del capital humano, técnico y materia prima a nivel nacional y de abastecimiento local para el inicio de la cafetería. Parte de las recomendaciones que se emitieron se encuentran: Implementar una estrategia de comunicación digital que defina el objetivo que se quiere alcanzar, respondiendo a la pregunta de por qué la cafetería está en redes sociales: ¿es para lanzar un producto o servicio, para aumentar las ventas o para exponer la marca a aquellos que no la conocen? No se deben dejar de lado los datos de

contacto, los productos que se ofrecen y publicar información divertida que alegre a los seguidores, llegando a la parte emocional. Publicar como máximo dos veces al día. Echar un vistazo a otras marcas puede ser una buena idea para obtener ideas y, a partir de ellas, generar contenido que permita diferenciarse (Rodríguez, 2016).

Antecedente #4

Se una la investigación ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA PARA LA APERTURA DE LA EMPRESA JOURNEY FOOD TRUCK GARAGE EN TIBÁS, SAN JOSÉ, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE 2020, cuyo autor es Jonathan González Espinoza, en su trabajo utilizó un tipo de investigación mixta, el manejo de la población la determinó estableciendo el tamaño de la muestra utilizando la fórmula estadística y apoyándose en instrumentos como la encuesta y entrevistas a dueños de negocios similares. Dentro de las conclusiones que alcanzó con la investigación, se destacan los siguientes puntos: el 95% de los encuestados asistiría a un lugar donde solo hubiera *FoodTrucks*. El 78% de los encuestados visita el Estadio Ricardo Saprissa, que se encuentra justo enfrente del local, lo que generaría un flujo de clientes. Los dueños de *FoodTrucks* entrevistados consideran que el proyecto es atractivo debido a su ubicación. No hay competidores con el mismo formato cerca. El precio del alquiler del espacio es competitivo con respecto a otros parques de actividades similares al negocio. Con una estrategia de costos fijos, es atractivo para las ferias, que generarían un ingreso adicional. Y le permitió generar las recomendaciones que se mencionan a continuación: Es importante que los dueños del local comercial hagan publicidad del lugar a los dueños que esperan tener un *FoodTruck* dentro del *FoodTruck Garage*, ya que este es el principal ingreso que se tendrá. Por lo tanto, antes de que el parque esté disponible, se recomienda tener ya firmados a los posibles clientes. Se recomienda asistir a todas las ferias de comidas disponibles para conocer las

opciones que podrían estar interesadas y acercarse a los dueños con la propuesta. Se recomienda también trabajar en conjunto con grupos organizados, como *FoodTrucks* Costa Rica, que cuentan con una red de unidades que forman parte del grupo, que, mediante un acuerdo, podrían ceder el local comercial por periodos sin perjudicar los ingresos que esto represente. Se recomienda también trabajar con empresarios pequeños y locales para que puedan formar parte del espacio de manera temporal, ofreciendo a los consumidores una opción de compra adicional. Finalmente, es importante establecer alianzas estratégicas con grupos empresariales (González, 2020).

Antecedente #5

Se incorpora la investigación de Mayleen Guzman Murillo; VIABILIDAD MERCADOLÓGICA PARA MESAS DE DULCES Y BOCADILLOS PARA LA EMPRESA DULCE PASIÓN, EN EL SEGUNDO SEMESTRE 2018, donde se utilizó un tipo de investigación cualitativa, el manejo de la población la determinó estableciendo el tamaño de la muestra utilizando la fórmula estadística y apoyándose en instrumentos como la encuesta, cuestionarios y observación de la competencia. En dicho estudio se consideraron 13 competidores del Distrito Central de Alajuela y Heredia con un negocio de mesas de dulces similar al proyecto de Dulce Pasión, con el objetivo de determinar los puntos débiles de la competencia y los aspectos en los que tienen mayor fortaleza. A pesar de que hay una considerable competencia en este tipo de negocio, se logró identificar que no todas las opciones cumplen con lo que solicita el cliente. Por ejemplo, en varios casos no ofrecen transporte ni montaje de la mesa de dulces, solo ofrecen el producto que la conforma, o cobran un servicio adicional en la cotización. Se realizaron las siguientes recomendaciones; mantener un excelente servicio al cliente enfocándose inicialmente en el tiempo de respuesta para las cotizaciones, ampliar el menú de opciones con el fin de satisfacer la demanda del mercado por productos

nuevos. Se recomienda mantener los costos accesibles con el fin de mantener la competitividad en un mercado de muchos competidores. Al mismo tiempo se invita a la empresa a aumentar su presencia en redes sociales y aumentar el contenido gráfico con sus creaciones y trabajos.

Realizar promociones estacionales ya que otros competidores no utilizan esa estrategia.

(Guzmán, 2018)

Antecedente #6

Se agrega la investigación de Ivannia Aguilar Chaves, ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN RESTAURANTE DE COMIDA TÍPICA COSTARRICENSE, BAJO LA DENOMINACIÓN “LA CHOZA DE BE”, A UBICARSE EN CIUDAD COLÓN (CABECERA DEL CANTÓN DE MORA), PERÍODO 2020. Que empleó un tipo de investigación cuantitativa, en la que mezcla datos tanto analíticos, como financieros, y proyecciones. Se logra por medio de encuestas y entrevistas. Debido a la amplitud de la población se realiza un estudio exploratorio aplicando un muestreo probabilístico o aleatorio simple. Los costos de producción en Costa Rica son relativamente altos en comparación con otros países de Centroamérica. Luego de analizar los gastos y costos directos y variables, se verificó que el proyecto es rentable y genera utilidades después del análisis del flujo proyectado durante cinco años entre ingresos y gastos operativos, costos fijos y variables.

Las recomendaciones propuestas por le investigadora se enumeran de la siguiente forma: En resumen, el proyecto de restaurante es viable financieramente, ya que presenta utilidades durante los cinco años proyectados y una alta tasa de retorno de inversión. Es importante tener en cuenta que el éxito del negocio también dependerá de la implementación adecuada de estrategias de publicidad y promoción, así como del seguimiento constante de las ventas y el control de costos. Además, es necesario tener en cuenta que la economía puede fluctuar y afectar los costos

del negocio, por lo que es importante estar preparados para adaptarse a cambios imprevistos.
(Aguilar, 2020)

Antecedente #7

Se une a la investigación la tesis de Luis Gerardo Rodríguez Barquero, con el título: EMPRENDEDURISMO, CREACIÓN DE UNA PANADERÍA DE TIPO ARTESANAL, EN SANTO TOMÁS DE SANTO DOMINGO DE HEREDIA, PRIMER SEMESTRE 2017, en la cual utilizo una metodología de investigación tipo mixta, realizó una prueba probabilística para la recolección de datos y su posterior análisis estadístico, que arrojaron los resultados siguientes: el estudio de mercado muestra que el negocio de panadería en el sector de Santo Tomás de Santo Domingo de Heredia es altamente viable y podría tener un buen crecimiento en un plazo mediano. Los estudios financieros también apoyan esta viabilidad, ya que muestran un Valor Actual Neto positivo, una Tasa Interna de Retorno favorable y un período de recuperación de la inversión razonable. Además, la falta de oferta de servicios de panadería de calidad en la zona y la alta viabilidad automotriz en la zona pueden ser factores que favorezcan el crecimiento del negocio. Se sugiere considerar la opción de expandir el negocio a través de un servicio de auto pan para atender a los clientes de paso en automóvil. El investigador propone las siguientes recomendaciones: Es importante tener en cuenta que la sensibilización de los índices financieros es un proceso que consiste en evaluar el impacto que tendrían ciertos cambios en las variables clave del negocio en los resultados financieros de la empresa. Esto puede ayudar a predecir posibles escenarios futuros y a tomar decisiones financieras y económicas adecuadas para enfrentarlos. Además, es fundamental tener en cuenta el manejo de escenarios, ya que esto permite considerar diferentes posibilidades y evaluar el impacto que tendrían en la empresa. Esto es especialmente útil para minimizar el riesgo y maximizar las oportunidades de negocio. Es

importante tener una buena administración y control de todos los detalles del negocio para evitar cierres innecesarios. Muchos cierres se deben a la mala administración y manejo desordenado de la empresa sin tener en cuenta la toma de decisiones financieras y económicas adecuadas, también llevar a cabo un seguimiento y control de los resultados financieros de la empresa, a través de herramientas como el estado de resultados y el balance general, con el fin de evaluar la rentabilidad y la situación financiera de la empresa en un determinado momento y tomar decisiones para mejorarla (Rodríguez, 2017).

Antecedente #8

Se une al investigador Freddy Leonardo Murcia Rincón y su trabajo PROYECTO EMPRENDEDOR ALIMENTOS SANOS Y SALUDABLES LA ROLITA, en el cual se utilizó un tipo de investigación cuantitativa, el manejo de la población la realizó fundamentada en el criterio estadístico de Bunge que establece la regla heurística de simplificación estratégica. La misma consiste en eliminar la información redundante, comprimiendo y resumiendo los datos al introducir supuestos simplificadores, tomando en consideración las características que muy especialmente muestra este caso de estudio. Se logró alcanzar las siguientes conclusiones: a través de los estudios de mercado y la encuesta realizada, se ha determinado que los habitantes de la zona muestran interés en los productos ofrecidos por la empresa, ya que son innovadores, tienen altos estándares de calidad y ofrecen beneficios nutricionales. Esto es positivo para la empresa, ya que refuerza la idea de que su instalación en la zona sería aceptable. Sin embargo, es importante seguir realizando estudios de beneficio-costos y encuestas de satisfacción para conocer los gustos y preferencias de los clientes y asegurar la permanencia y consolidación de la marca. se determinó que la empresa tendrá suficientes ingresos y flujos de efectivo para cumplir con sus compromisos financieros y otros costos operativos. La investigación agrega las siguientes

recomendaciones: Para aprovechar el potencial del mercado colombiano y alcanzar una buena participación en el mismo, es importante invertir en el proyecto a corto plazo. Una manera de fortalecer la entrada en el mercado es a través de una agresiva estrategia de marketing, incluyendo la promoción del producto a través de folletos y carteles, con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado en cuestión. (Murcia, 2018).

Antecedente #9

Se incorpora a los investigadores Sylvain Charlebois, Mark Juhasz, y Janet Music, quien en su trabajo de investigación **Supply Chain Responsiveness to a (Post)-Pandemic Grocery and Food Service E-Commerce Economy: An Exploratory Canadian Case Study**, utilizaron un tipo de investigación cuantitativa, en donde limitaron la población a la persona responsable de realizar las compras en el hogar quienes fueron elegidos al azar, las conclusiones y recomendaciones que alcanzaron se enumeran a continuación: CPG (consumer packaged goods) manufacturers need to adapt to the increased demand for e-commerce and the changes brought about by the COVID-19 pandemic by restructuring their businesses, investing in their workforce, and adjusting their cost structure. To successfully make the transition to a post-COVID e-commerce model, they must consider the specific needs and priorities of their customers, such as convenience, price, and speed, and be prepared for changes in consumer behavior and loyalty. They should also anticipate how their relationships with CPG partners may shift as the e-commerce market reaches a tipping point, and plan accordingly. To create a plan for navigating these changes, CPG manufacturers should consider questions such as: what will be most important to consumers in the future, which retailers and e-commerce services will be popular, how e-commerce penetration will evolve, and how customer business models and requirements may change. In Canada in 2019, there were over 6000 food processing companies, and the vast

majority of these were small and medium enterprises (SMEs), with 26% having fewer than 5 employees, 62% having between 5 and 99 employees, 9% having between 100 and 500 employees, and only 1% having more than 500 employees. Many of these SMEs have high liquidity risk and limited working capital, making their survival rate uncertain. Research on the e-commerce food economy since the start of the COVID-19 pandemic has shown that established brands, particularly Amazon, have become more dominant in the market, which may have implications for Canadian CPGs and food service providers that want to enter the e-commerce market. (Charlebois, S.; Juhasz, M.; Music, J. 2021)

Antecedente #10

Se une a la investigación a Stefanus Taneo, Asl Lindawati y Y. Setyaningsih quienes en su trabajo **Improving performance of small and medium-sized enterprises of processed food through competitive strategy, industry environment, innovation capability, and macroeconomic factors**, utilizaron una metodo mixto para recabar la información, se recogieron datos de pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector de alimentos que están registradas en la Oficina de Industria y Comercio de Malang, se aplicó un cuestionario que contiene ítems que declaran cinco variables, a saber: el medio ambiente de la industria, las capacidades de innovación, los factores macroeconómicos, la estrategia competitiva y el rendimiento de las pequeñas y medianas empresas de alimentos procesados. El estudio arrojó las siguientes conclusiones: The results of this study suggest that the industry environment does not have a significant impact on the competitive strategy of small and medium enterprises (SMEs) in the processed food industry in Malang. This may be because the intensity of competition in this sector is not strong enough to significantly influence the strategies of these companies. According to Porter's five forces framework, the greatest strength is often decisive in

determining strategy, but this does not appear to be the case for SMEs in the processed food industry in Malang. Instead, it seems that their competitive strategies are more influenced by factors such as competition in the fast food and cafe sectors, rather than by the industry environment. In other words, the competitive strategies of these SMEs are determined by factors other than the industry environment. The results of this study also showed that innovation capabilities significantly affect the competitive strategy of small and medium enterprises (SMEs) in the processed food industry in Malang. These innovation capabilities are reflected through technological innovation, product innovation, market innovation, and service innovation, and they are almost perfectly explained by the four indicators used in the analysis (R-square = 99.7%). Companies that want to offer more value and satisfaction to customers than their competitors must operate efficiently and effectively. Previous research has found that there is a relationship between value and customer satisfaction with marketing, information technology, and product quality, and innovation capabilities of companies. Other studies have analyzed the relationship between types of innovation and business performance and competitiveness, and these studies have found a positive correlation between these factors. Overall, these findings suggest that innovation capabilities are important for the competitiveness and performance of enterprises (Taneo, Lindawati, Setyaningsih, 2017)

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica como de conveniencia, dado que la detección de los motivos más comunes por los cuales las empresas PYMES no sobreviven le otorgará al dueño de la empresa herramientas para poder tomar las medidas preventivas necesarias para la continuidad de su negocio.

1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores a tomar en cuenta para determinar el desarrollo desde el punto de vista estratégico de un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer los factores a tomar en cuenta para determinar el desarrollo desde el punto de vista estratégico de un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el estado del entorno, el macroambiente y ambiente competitivo para un emprendimiento de postres dulces en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023, con el fin de que sea tomado en cuenta en la estrategia.

- Relacionar la gestión de la cadena de valor con la estrategia a utilizar en un emprendimiento de postres dulces en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023 con el fin de establecer la influencia en la misma.
- Seleccionar el cuadrante estratégico de la matriz de FODA y la ventaja competitiva para un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en la venta de repostería en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Las decisiones y acciones de los gerentes estratégicos pueden modificar la estructura competitiva de una industria, pero también pueden hacerlo las condiciones cambiantes en el macroentorno, que incluye factores económicos, globales, tecnológicos, demográficos, sociales y políticos. Estos cambios pueden afectar directamente cualquiera o todas las fuerzas del modelo de Porter, lo que puede alterar la fortaleza relativa de esas fuerzas y, por lo tanto, el atractivo de una industria. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. 2019, pág. 63)

El análisis PESTEL se basa en el estudio de seis factores que pueden afectar el desempeño de una empresa:

- **Los factores políticos** se refieren a las decisiones y posturas gubernamentales que pueden impactar en el negocio, como incentivos empresariales, políticas fiscales, estabilidad política, incluyen impuestos, aranceles, acuerdos comerciales, regulaciones laborales y regulaciones ambientales.
- **Los factores económicos** La creciente interdependencia de las economías de cada país ha hecho más compleja su evaluación, incluyen datos macroeconómicos como la inflación, el PIB, el nivel de consumo, etc.
- **Los factores sociales** se refieren a las características y comportamientos de los consumidores. Nos negocios pueden dirigir productos o servicios a nichos específicos del mercado estudiando sus necesidades y preferencias.
- **Los factores tecnológicos** se refieren a las innovaciones y cómo pueden afectar el negocio. El mundo ahora es más interconectado con ayuda de la tecnología. La

automatización mejora la eficiencia para los fabricantes. Los sistemas y herramientas tecnológicas especializadas han cambiado la forma en que las empresas y sus proveedores interactúan, mejorando la eficiencia y rendimientos de los negocios.

- **Los factores ecológicos** señalan a la protección del medio ambiente y cómo puede afectar el negocio. El entorno físico, que proporciona recursos naturales para la fabricación y la producción de energía, siempre ha sido una parte clave de la actividad empresarial humana. Los recursos pueden escasear y por ellos volverse más caros, los factores ambientales impactan cada día más a los negocios. Las empresas están desarrollando tecnología para operar de manera más limpia y utilizando menos recursos.
- **Los factores legales** hacen referencia a los cambios en la normativa que pueden afectar al negocio. Es importante estudiar todos estos factores para entender cómo pueden impactar en el negocio y tomar decisiones informadas. (Betancourt, 2018).

2.3 FUERZAS DE PORTER

El modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter es ampliamente utilizado para generar estrategias para las empresas e industrias. La fuerza de la competencia varía según la industria. (Fred David, Forest David, 2017, pág. 71)

El economista de Harvard, Michael Porter, desarrolló un modelo conceptual de negocios que busca maximizar el uso de los recursos y la superación de la competencia, esta propuesta conocida como las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se utiliza para evaluar el entorno competitivo de una industria y determinar qué factores afectan la capacidad de las empresas para competir y generar ganancias. Las cinco fuerzas incluyen:

- El riesgo de entrada de nuevos competidores

- La intensidad de la rivalidad entre las empresas existentes
- El poder de negociación de los compradores
- El poder de negociación de los proveedores
- La presencia de sustitutos para los productos de la industria

Según la intensidad que presenten, pueden afectar la posibilidad de que las empresas establecidas aumenten sus precios y obtengan mayores ganancias o por el contrario que se vean forzados a reducir los precios y ver afectadas sus ganancias.

Los administradores deben estar atentos a cómo los cambios en estas fuerzas pueden crear nuevas oportunidades o amenazas y formular estrategias apropiadas para responder a ellos.

Además, las estrategias elegidas por una empresa pueden alterar la intensidad de una o más de estas fuerzas en su beneficio. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 45)

Riesgo de entrada de nuevos competidores

Cuando es fácil para nuevas empresas entrar a una industria, la competencia se intensifica. Sin embargo, puede haber barreras que impidan la entrada, como la necesidad de alcanzar rápidamente economías de escala, la necesidad de tener tecnología y conocimientos técnicos especializados, la falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores hacia ciertas marcas, grandes requerimientos de capital, la falta de canales de distribución adecuados, regulaciones gubernamentales, aranceles, dificultad para acceder a materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco atractivas, el contraataque por parte de empresas establecidas y la posible saturación del mercado. Aunque puede haber muchas barreras para la entrada, a veces nuevas empresas logran entrar a la industria gracias a productos de alta calidad, precios más bajos y campañas de marketing efectivas. Por lo tanto, es importante que los

estrategias identifiquen a las nuevas empresas que pueden entrar al mercado, monitoreen las estrategias de sus competidores y tomen medidas como reducir precios, ofrecer garantías extendidas, agregar nuevas características o financiamientos especiales para desalentar la entrada de nuevas empresas. Cuando la amenaza de nuevas empresas que entren a la industria es fuerte, las empresas existentes pueden fortalecer sus posiciones y adoptar medidas defensivas. (Fred David, Forest David, 2017, pág. 73).

Las empresas existentes en una industria suelen tratar de desalentar la entrada de posibles competidores, ya que esto les dificulta proteger su participación de mercado y generar ganancias. El alto riesgo de entrada por parte de posibles competidores representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas existentes. El riesgo de entrada por parte de posibles competidores depende de las barreras de entrada, es decir, de los factores que hacen que sea costoso para una empresa entrar a una industria. Cuanto más altos sean los costos que deben asumir los posibles competidores para entrar a una industria, más altas serán las barreras de entrada y más débil será la competencia. Las barreras de entrada altas pueden permitir el acceso de posibles competidores a una industria aun cuando las ganancias de estos sean altas. Algunas barreras de entrada importantes incluyen la economía de escala, la lealtad de marca, las ventajas absolutas de costos, los costos de cambio para los clientes y las regulaciones gubernamentales. Una estrategia importante es levantar barreras de entrada (en el caso de las empresas existentes) o encontrar formas de eludir esas barreras. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 46).

Rivalidad entre las empresas existentes

Se refiere a la competencia entre las empresas de una industria para aumentar su participación de mercado. Esta competencia puede librarse usando el precio, el diseño de

productos, el gasto en publicidad y promoción, los esfuerzos de venta directa y servicio y soporte tras la venta. Como una rivalidad intensa disminuye los precios y aumenta los costos, afecta negativamente las ganancias de una industria. Por lo tanto, una intensa rivalidad entre las empresas establecidas representa una grave amenaza para la rentabilidad. Por otro lado, si la rivalidad es menos intensa, las empresas pueden tener la oportunidad de aumentar sus precios o reducir sus gastos en estrategias competitivas no relacionadas con los precios, lo que llevaría a mayores ganancias para la industria. Cuatro factores tienen un gran impacto en la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas de una industria:

- la estructura competitiva de la industria,
- las condiciones de la demanda,
- las condiciones de los costos y
- las barreras de salida de la industria.

(Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 48)

La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras suele aumentar cuando el número de competidores crece y cuando estos son similares en tamaño y capacidad, cuando la demanda por los productos de la industria disminuye y cuando la reducción de precios se vuelve común. También puede haber más rivalidad cuando los consumidores pueden cambiar fácilmente de marca, cuando las barreras para abandonar el mercado son altas, cuando los costos fijos son elevados.

Conforme la rivalidad entre competidores se intensifique, las utilidades de la industria tienden a disminuir e inclusive en ciertos casos pierde su atractivo. Cuando los competidores en

un mercado identifican las debilidades de sus rivales, se enfocan en aprovechar la oportunidad. (Fred David, Forest David, 2017, pág. 72).

Poder de Negociación de los Proveedores

Los compradores de una industria pueden ser clientes individuales que consumen sus productos (usuarios finales) o empresas que distribuyen los productos de una industria entre los clientes finales como minoristas y mayoristas. El poder de negociación de los compradores se refiere a la capacidad de los compradores para negociar la reducción de los precios que cobran las empresas de la industria o para aumentar los costos de las empresas de la industria al exigir una mejor calidad y servicio del producto. Al reducir los precios y aumentar los costos, algunos compradores poderosos pueden afectar negativamente las ganancias de una industria. Dado lo anterior, los compradores poderosos deben ser identificados como una amenaza.

Por otro lado, cuando los compradores están en una posición de negociación débil, las empresas de una industria pueden aumentar los precios y quizás reducir sus costos disminuyendo la calidad y servicio del producto, lo que aumentaría el nivel de las ganancias de la industria. Las siguientes circunstancias sugieren que la fuerza de los compradores es alta:

- Cuando los compradores tienen opciones. Si la industria es un monopolio, es evidente que los compradores no tienen opción, pero si hay dos o más empresas en la industria, es evidente que los compradores tienen capacidad de elección.
- Cuando los compradores adquieren grandes cantidades de productos, pueden usar su poder de compra para negociar reducciones de precios.
- Si los costos de cambio son bajos y los compradores pueden competir entre sí con las empresas proveedoras, pueden conseguir reducciones de precios.

- Si es económicamente viable que los compradores adquirieran un insumo de varias empresas al mismo tiempo, pueden usar esta situación para obtener mejores precios. Además, si los compradores pueden amenazar con entrar a la industria o producir el producto ellos mismos, pueden imponer reducciones de precios a la industria. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 54).

El poder de negociación de los proveedores

Se refiere a su capacidad para aumentar los precios de los insumos o elevar los costos de la industria a través de otros medios, como ofrecer insumos de mala calidad o un mal servicio. Si los proveedores son poderosos, pueden aumentar los costos de las empresas en la industria y disminuir sus ganancias. Por el contrario, si los proveedores son débiles, las empresas de la industria tienen la oportunidad de negociar reducciones de precios y exigir insumos de mayor calidad. La capacidad de los proveedores de hacer demandas a las empresas depende de su poder en relación con ellas. La fuerza de los proveedores es más alta en las siguientes situaciones:

- El producto que los proveedores venden es poco sustituible y es esencial para las empresas de la industria.
- Las ganancias de los proveedores no se ven impactadas significativamente por las compras de las empresas de una industria específica, es decir, cuando la industria no es un cliente importante para los proveedores.
- Las empresas de una industria experimentarían costos significativos si optaran por el producto de otro proveedor, ya que los costos de un proveedor en particular son únicos o

diferentes. En tales casos, la empresa depende de un proveedor particular y no puede jugar a los proveedores entre sí para reducir los precios.

- Los proveedores pueden usar sus insumos para producir bienes que competirían directamente con los de las empresas que ya forman parte de la industria.
- Las empresas del segmento no pueden amenazar con su entrada a la industria de sus proveedores directos y así lograr producir sus propios insumos como una táctica para reducir el precio. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 54-55).

Productos Sustitutos de la industria

Hace referencia a productos de otras empresas o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. La presencia de sustitutos cercanos es una fuerte amenaza competitiva porque limita el precio que las empresas de una industria pueden cobrar por su producto, lo que a su vez reduce la rentabilidad de la industria. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 55).

El grado de presión competitiva que surge del desarrollo de productos sustitutos a menudo se refleja en los planes de los competidores para expandir su capacidad de producción y en sus estimaciones de crecimiento de ventas y beneficios. La presión competitiva que surge de los productos sustitutos aumenta a medida que el precio relativo de estos disminuye y el costo que los consumidores deben incurrir para sustituirlos también disminuye.

Es mejor medir la fuerza competitiva de los productos sustitutos por la participación de mercado que logran esos productos y por los planes de las empresas fabricantes para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado. (Fred David, Forest David, 2017, pág. 73).

2.4 CADENA DE VALOR

Comprender el concepto de cadena de valor proporciona los conocimientos necesarios para diseñar correctamente la cadena de valor en un mercado de lubricantes. Para lograr esto, es necesario conocer las diferentes variables que la componen y su función dentro de ella. Además, mediante la cadena de valor es más fácil identificar las ventajas competitivas que puede tener una empresa en este tipo de mercado, así como realizar un análisis interno más completo de la empresa. Esto permite llegar a conclusiones más precisas en la investigación.

La expresión cadena de valor se refiere a la noción de que una empresa es una secuencia de actividades funcionales que convierten insumos en productos. Este proceso de conversión implica tanto actividades primarias como de apoyo. En cada etapa de la cadena se añade valor al producto. Los recursos valiosos, raros e únicos que se pueden encontrar en una o más actividades de la cadena de valor de una empresa son los que le proporcionan una ventaja competitiva. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 91).

La primera etapa para llevar a cabo un análisis de cadena de valor es dividir las operaciones de la empresa en actividades o procesos de negocio específicos. Luego, el analista intenta asignar un costo a cada actividad individual, tanto en términos de tiempo como de dinero. Finalmente, se analizan los datos de los costos y se recopila información para identificar las fortalezas y debilidades competitivas en los costos y determinar si pueden generar una ventaja o desventaja competitiva. Un análisis de cadena de valor fortalece la perspectiva basada en recursos, es decir, el análisis de los activos y capacidades de una empresa como fuente de competencias distintivas. (Fred David, Forest David, 2017, pág. 114).

Actividades Primarias

Las actividades principales o primarias incluyen: la planificación, fabricación y distribución del producto, la promoción del producto y el servicio de soporte y ventas. Las actividades principales se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas y servicio al cliente. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 91).

- **Investigación y desarrollo (R&D):** se refiere al diseño de productos y procesos de producción. Puede ser entendida como una actividad relacionada con el diseño de productos físicos o con procesos de producción en empresas de fabricación. También las empresas de servicios realizan R&D, como por ejemplo los bancos que compiten entre sí desarrollando nuevos productos financieros y nuevas formas de llegar a los clientes. Al crear un diseño de productos superior, esta actividad aumenta la funcionalidad de los productos lo que los hace más atractivos para los clientes y agrega valor, o bien puede resultar en procesos de producción más eficientes y reducir los costos de producción. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 91).
- **Producción:** es la fabricación de un bien o servicio. En el caso de productos tangibles, significa generalmente la producción en una fábrica. En el caso de servicios como banca o operaciones minoristas, la "producción" suele tener lugar mientras se brinda el servicio al cliente. La ejecución eficiente de sus actividades permite que la función de producción de una empresa contribuya a reducir su estructura de costos. También puede realizar sus actividades de manera consistente con la alta calidad del producto, lo que lleva a

diferenciación y mayor valor, así como a costos más bajos. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 91).

- **Marketing y ventas:** hay varias maneras en las que las funciones de marketing y ventas de una empresa pueden agregar valor. A través del posicionamiento de marca y la publicidad, la función de marketing puede aumentar el valor percibido por los clientes en el producto de una empresa (y, por lo tanto, la utilidad que atribuyen al producto). Al generar una impresión positiva del producto de la compañía en la mente de los consumidores, se aumenta su utilidad. El marketing y las ventas también pueden crear valor al identificar las necesidades del cliente y comunicarlas a la función de investigación y desarrollo, la cual puede entonces diseñar productos que mejor satisfagan esas necesidades. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 92).
- **Servicio al cliente:** esta función es importante para brindar servicio y apoyo después de la venta. Esta función puede aumentar la utilidad al resolver los problemas del cliente y brindar apoyo después de que han adquirido el producto. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 92).

Actividades de Soporte

Las actividades de apoyo en la cadena de valor proporcionan los materiales necesarios para que las actividades principales puedan llevarse a cabo. Estas actividades se dividen en cuatro funciones: gestión de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la empresa. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 92).

- **Infraestructura de la compañía:** La infraestructura de una compañía es el marco en el que se llevan a cabo todas las otras tareas importantes de la empresa. Esto incluye la estructura de la organización, los sistemas de control, los incentivos y la cultura de la empresa, conocida como la arquitectura organizacional. Además, la infraestructura también incluye los aspectos legales, financieros y contables de la empresa. La alta dirección también juega un papel importante en establecer la infraestructura de la compañía, y a través de un liderazgo fuerte, puede influir en el rendimiento de todas las demás tareas importantes de la empresa. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 95).
- **Sistemas de información:** Los sistemas de información son principalmente herramientas digitales utilizadas para controlar el inventario, monitorear las ventas, fijar precios de los productos, vender productos y atender las solicitudes de servicio de los clientes, entre otras funciones. Los sistemas de información modernos combinados con las tecnologías de comunicación en línea han permitido a muchas empresas mejorar significativamente su eficiencia y eficacia en la gestión de sus demás actividades clave. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 94-95).
- **Administración de materiales (logística):** es la función encargada de regular el flujo de bienes físicos a través de la cadena de suministro, desde la adquisición hasta la producción y distribución. La eficiencia en esta tarea puede tener un gran impacto en la reducción de costos y en la generación de ganancias. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 92-93).
- **Recursos humanos:** se encarga de garantizar que la empresa cuente con el personal adecuado y capacitado para llevar a cabo sus actividades clave. Esta función también se

asegura de que el personal esté bien preparado, motivado y recompensado para realizar sus tareas. Si los recursos humanos funcionan correctamente, se puede mejorar la productividad de los empleados (reduciendo los costos) y el servicio al cliente (aumentando el valor para los clientes), lo que permite a la empresa generar más valor. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 93-94).

2.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Una táctica que permite a una empresa establecer una posición única y una ventaja competitiva frente a sus competidores, lo que se traduce en una rentabilidad por encima de la media. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 158).

Cubren el panorama general de la competencia de la empresa, incluyendo cómo se coloca en el mercado para obtener una ventaja competitiva y las distintas estrategias de posicionamiento que se pueden aplicar en diferentes ámbitos industriales, como liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho específico o combinaciones de estos enfoques. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 121).

- **Estrategia de liderazgo de costos (tipo 1 y 2)**

La estrategia de liderazgo en costos es cuando una empresa disminuye sus gastos para poder ofrecer precios más bajos sin perder rentabilidad. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 158).

Para ser efectivas, las empresas que utilizan estrategias de liderazgo en costos bajos o mejor valor deben lograr una ventaja competitiva que sea difícil de imitar por sus competidores. Si es fácil o económico para los rivales replicar los métodos del líder de

costos, la ventaja no será suficientemente duradera para generar un beneficio significativo en el mercado. Es importante tener en cuenta que para que un recurso sea valioso debe ser escaso, difícil de imitar y no fácilmente reemplazable. Para implementar con éxito una estrategia de liderazgo en costos, la empresa debe asegurar que sus costos totales a lo largo de toda su cadena de valor sean inferiores a los de sus competidores. Esto puede lograrse de dos maneras:

- Realizando actividades de la cadena de valor de manera más eficiente que los competidores y controlando los factores que afectan los costos de estas actividades, como modificar el diseño de la planta, dominar tecnologías recientes, utilizar componentes comunes en diferentes productos, simplificar el diseño de producto, encontrar maneras de operar a toda capacidad durante todo el año, entre otros.
 - Modernizando toda la cadena de valor de la empresa para eliminar o evadir actividades que generen costos, como buscar nuevos proveedores o distribuidores, vender productos en línea, reubicar fábricas, evitar el uso de trabajadores sindicalizados, entre otros. (Fred David, Forest David, 2017, pág. 146).
- **Estrategia de diferenciación (tipo 3)**

Se da cuando una empresa distingue su producto de alguna manera, ya sea mediante el reconocimiento de diferentes segmentos del mercado o ofreciendo productos específicos para cada segmento. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 158).

La estrategia de diferenciación consiste en hacer que un producto sea distinto de los de la competencia, ya sea mediante el reconocimiento de diferentes segmentos del mercado o

ofreciendo productos específicos para cada segmento. Sin embargo, no todas las estrategias de diferenciación son iguales y no todas garantizan una ventaja competitiva. Es importante tener en cuenta que los productos estándar pueden cubrir las necesidades del cliente o que la competencia puede imitarlos fácilmente. Es recomendable contar con productos duraderos protegidos por barreras que limiten la imitación de los competidores. La diferenciación exitosa debe incluir características como mayor flexibilidad del producto, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia o más beneficios. Antes de implementar una estrategia de diferenciación es importante realizar un análisis cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores para determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras al producto. Si se tiene éxito en la estrategia de diferenciación, permite a la empresa cobrar un precio más alto por su producto y obtener la lealtad de los clientes, ya que estos sentirán un fuerte apego hacia las características diferenciadoras del producto. Estas características pueden incluir servicio superior, disponibilidad de refacciones, diseño funcional, desempeño del producto, vida útil, consumo de combustible o facilidad de uso. (Fred David, Forest David, 2017, pág. 146).

- **Estrategia de Enfoque (tipo 4 y 5)**

Es cuando una empresa selecciona un segmento o nicho específico y trata de ser el participante con los costos más bajos en ese nicho. La estrategia de enfoque de diferenciación es cuando una empresa selecciona un segmento o nicho específico y adapta su oferta a las necesidades específicas de ese segmento mediante la adición de características y funciones. (Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. . W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. , 2019, pág. 158).

El éxito de las estrategias de enfoque depende de la dimensión, el potencial de crecimiento y la importancia del segmento elegido en relación a la participación de los principales competidores. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado son beneficiosas para el enfoque. Empresas medianas y grandes pueden aplicar estrategias de enfoque de manera efectiva si las combinan con estrategias de diferenciación o liderazgo en costos. Es esencial que todas las empresas apliquen una estrategia de diferenciación, ya que solo una empresa puede tener el costo más bajo como característica diferenciadora, las demás tendrán que encontrar otras formas de diferenciar sus productos. (Fred David, Forest David, 2017, pág. 147).

Una estrategia de enfoque que se enfoque en bajar costos o mejorar el valor puede ser atractiva si se cumplen ciertas condiciones, tales como:

1. El nicho del mercado es grande, rentable y en crecimiento.
2. Los líderes de la industria no consideran ese nicho crucial para su propio éxito.
3. Los líderes de la industria encuentran difícil o costoso satisfacer las necesidades específicas del nicho de mercado objetivo al mismo tiempo que atienden al mercado general.
4. La industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, lo que permite a la empresa enfocada elegir un nicho atractivo en términos competitivos y adecuado para sus propios recursos.

Poca competencia especializada en el mismo segmento objetivo. (Fred David, Forest David, 2017, pág. 147-148).

2.6 BENCHMARKING

El benchmarking es una técnica que consiste en analizar en profundidad a los competidores para comprender las estrategias y las mejores prácticas que utilizan. A través de este estudio, una empresa puede replicar o adaptar algunas de las acciones de sus competidores para atraer y retener a su público objetivo. (Latinoamérica, Salesforce 2021).

Cuando una empresa estudia los procesos de otra empresa para identificar las mejores prácticas (Robert, 2018, pág. 15)

Tipos de benchmarking

El autor (Martín, 2000) define los siguientes tipos:

- **Interno:** compara procesos dentro de diferentes áreas de la misma organización, para posteriormente aplicar esa metodología al resto de la organización.
- **Competitivo:** se comparan procesos de entidades competidoras en un mismo sector, basándose en el mutuo acuerdo entre ambas organizaciones en los aspectos a tratar y el alcance del proceso. El principal reto con este tipo de benchmarking se encuentra en la confidencialidad de la información.
- **Funcional:** entre organizaciones del mismo sector que no son competidoras entre sí.
- **Genérico:** orientado a procesos de negocios similares entre empresas pertenecientes a sectores distintos.

Pasos del proceso de benchmarking

Según Jáuregui, Alejandro. (2021, noviembre 4), existen 5 etapas básicas a la hora de desarrollar un proceso de benchmarking:

1. Elección o planificación del área a trabajar

El primer paso en el proceso de Benchmarking es identificar las áreas o productos que se van a analizar en comparación con los mejores. Es importante tener claro los objetivos de la comparación y delimitar claramente lo que se va a medir, cómo se va a medir y el alcance del trabajo. Para poder comparar y cuantificar, es necesario responder preguntas específicas, como: ¿Cuál es el costo de producir un proceso de fabricación de un producto? ¿Cuántos pasos se requieren para lanzar un producto al mercado? ¿Qué materiales se utilizan para fabricar un producto de acuerdo a la regulación existente? Al tener claro lo que se va a medir, se deben hacer las mediciones correspondientes en la propia empresa y tener una base de comparación propia.

2. Determinación de las empresas líderes del segmento para comparar

La segunda etapa del proceso de Benchmarking consiste en examinar el mercado y la competencia para identificar a los mejores en las áreas que se están analizando, y que estén dentro del entorno o proceso que se está evaluando. Se habla tanto de competencia genérica (un análisis global del mercado) como de competencia directa, pero el objetivo final es conocer quién, cómo y por qué el competidor o el mercado lo hace mejor que nosotros. Para evitar sesgos en la medición, es esencial obtener cifras precisas y confiables y responder preguntas que nos permitan acercarnos a los mejores en el mercado, pero que claramente se encuentren en un espacio similar al nuestro. No tiene sentido analizar una empresa multinacional si nuestro producto es local o ver cifras de empresas que tienen condiciones de mercado significativamente diferentes a las propias.

3. Obtención de la información

Es esencial recopilar la mayor cantidad de información posible, examinar los productos y procesos de la competencia, analizar sus recursos, distribución, proveedores logísticos, etc. y

enfocarse en las métricas específicas que se desean comparar. Identificar a los mejores en el mercado es fundamental en el proceso de Benchmarking y obtener información sobre cómo lo hacen nuestros competidores es probablemente uno de los mayores desafíos en este proceso. El Benchmarking está estrechamente relacionado con el análisis de la competencia, por lo que es crucial analizar de manera clara, precisa y realista a los demás, para tener éxito en este proceso.

4. Comparación y análisis de la información obtenida

Al procesar y organizar la información recolectada, se podrán identificar áreas de mejora y fortalezas de los mejores en las áreas investigadas. Al analizar la información, se podrán observar diferencias en las prácticas, productos o procesos investigados. A partir del análisis de la información, se podrán sacar conclusiones sobre las debilidades y oportunidades de mejora para la empresa que está realizando el análisis.

A través del análisis, se obtendrán respuestas específicas que ayudarán a responder las preguntas planteadas en la primera parte del proceso.

Con la comparación de la información, se deben entender los puntos que hacen más competitivos a nuestros competidores.

5. Adopción de procesos y políticas aplicables para mejorar el desempeño del área analizada

Una vez completado el análisis, se identificarán áreas que necesitan ser mejoradas en la organización. Como resultado del benchmarking, la empresa implementará cambios para mejorar sus procesos y alcanzar un nivel de competitividad y eficiencia similar al de las mejores empresas en el mercado, con el objetivo de convertirse en un líder en el mercado.

2.7 ANÁLISIS DE PREFACTIBILIDAD

La realización de un estudio de factibilidad es elemental a la hora de tratar de medir la viabilidad de un proyecto o inversión. Es de fundamental importancia que se investigue a profundidad y se recolecten los datos con veracidad para de esta forma poder contar con información de calidad, la cual será organizada de forma que los inversores sean capaces de entender todos los aspectos que incluyen el proyecto.

Corvo (2019) define a este estudio como un “análisis en la etapa preliminar de un proyecto potencial, que se realiza para determinar si valdría la pena proceder a la etapa de estudio de factibilidad”.

Es importante mencionar que este mismo logra “proporcionar una visión general de la gestión de la cadena de suministro, los fondos necesarios, los desafíos principales y cualquier otra información relevante para la evaluación y la toma de decisiones en un proyecto.” (Corvo, 2019). El objetivo de este estudio es proporcionar al inversionista los datos necesarios para tomar una decisión informada sobre si continuar con un proyecto o no, mediante la realización de análisis específicos. Estos análisis ayudan a obtener información detallada sobre el proyecto, incluyendo aspectos como la logística, los requerimientos de capital y los desafíos clave, que son esenciales para evaluar el viabilidad del proyecto. Para el presente proyecto se requiere del análisis de los siguientes estudios, con el fin de determinar la viabilidad del mismo:

- **Análisis de viabilidad de mercado**

Corvo (2019) indica que este tipo de análisis tiene como objetivo proyectar los valores a futuro y poder determinar la demanda y la oferta, junto con su respectivo análisis”. Este análisis nos permite evaluar la necesidad y disponibilidad del producto a través de un estudio del mercado al que va dirigido y su desempeño, tanto por parte de los

consumidores como por la competencia. También nos permite conocer los aspectos de la promoción y la publicidad del producto, los distintos proveedores y los costos asociados al mismo, los cuales son esenciales para el análisis financiero y para establecer un precio adecuado.

- **Análisis de viabilidad legal**

Es importante tener en cuenta los aspectos legales del proyecto, para asegurar que se cumplan todos los requisitos necesarios para operar y evitar posibles consecuencias legales por no cumplir con las normas establecidas. Aceves (2018) lo señala en su libro, este estudio “se realiza para poder establecer las bases sobre las cuales las organizaciones pueden 66 estructurar el alcance de la parte legal” (p.19)

- **Análisis de viabilidad financiera**

Con este estudio se tendrá como objetivo “determinar y comprobar la rentabilidad, mediante una sistematización y orden de la información monetaria recaba de los estudios anteriores” (Corvo, 2019). Este mismo dará una visión final a los inversionistas e interesados si el proyecto es viable y resultará un beneficio de este. Con este se podrá llegar a la conclusión si el proyecto se acepta o no.

2.8ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta valiosa para entender la posición competitiva de una organización en su entorno, y permite tomar decisiones informadas para aprovechar oportunidades y enfrentar los desafíos. Al identificar las fortalezas internas, la organización puede capitalizarlas para lograr ventajas competitivas y mejorar su desempeño. Del mismo modo, al identificar las debilidades internas, se pueden implementar estrategias de mejora y corregir deficiencias. Además, al identificar las oportunidades externas, la organización puede

adaptarse y aprovecharlas para su beneficio, mientras que al identificar las amenazas externas, se pueden desarrollar estrategias de mitigación de riesgos.

Thompson, Gamble & Peteraf (2014) mencionan: El análisis FODA va más allá de simplemente crear cuatro listas, ya que su verdadera relevancia radica en llegar a conclusiones a partir de estas listas para evaluar la situación general de la empresa. Posteriormente, estas conclusiones se transforman en acciones estratégicas con el objetivo de alinear la estrategia de la organización con sus fortalezas internas y las oportunidades del mercado. (p. 84).

Factores internos

Los factores internos de la matriz FODA hace referencia a las fortalezas y debilidades que tiene la organización a nivel interno.

Fortalezas: Las capacidades, recursos, posiciones logradas y otros elementos propios de la organización son factores determinantes que pueden generar ventajas competitivas.

Debilidades: aspectos que restringen o disminuyen la capacidad de implementar una estrategia de manera efectiva, que pueden tener un impacto negativo en los resultados esperados, requieren ser controlados y superados para identificar las áreas de mejora en la organización. Los elementos, sobre los que la organización tiene un control directo, son aquellos puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto/mediano plazo. (Sánchez, 2018, p. 143).

Torres (2015) menciona: “Las debilidades internas se refieren a asuntos que no han sido abordados de manera suficiente o que simplemente no han sido resueltos, mientras que las fortalezas internas se refieren a aquello que se considera que se posee de manera adecuada.” (p. 207).

Análisis interno

El objetivo del análisis es identificar las habilidades y ventajas de la organización (factores clave del éxito y fortalezas) y los principales desafíos en comparación con la competencia (factores críticos y debilidades). (Sánchez, 2018, p. 148).

Aspectos para analizar:

- Metas logradas/metras no alcanzadas.
- Razones de los éxitos/causas de los fracasos.
- Capacidades internas de la empresa (las impredecibles para alcanzar estas metas).

(Sánchez, 2018, p. 148).

Factores externos

Los elementos externos de la matriz FODA se refieren a las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización en su entorno externo, lo que dificulta el control directo sobre ellos.

Oportunidades: Los elementos externos que representan una oportunidad o posibilidad de mejora para la organización, también son dinámicos y pueden desaparecer si no son aprovechados adecuadamente.

Amenazas: Las fuerzas del entorno que pueden obstaculizar la implementación de una estrategia, reducir su efectividad o aumentar los riesgos se consideran riesgos o barreras dinámicas que deben ser minimizadas lo más pronto posible. (Sánchez, 2018, p. 149).

Torres (2015) menciona: “Son una serie de condiciones existentes que habitualmente se constituyen a través de factores de macro y micro medioambiente de negocios”. (p. 209).

El resultado del análisis FODA permite evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) en interacción con las amenazas y oportunidades externas. (Sánchez, 2018, p. 144).

2.9 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA MATRIZ FODA

Después de completar el análisis FODA, se pasa a crear la Matriz FODA, la cual proporciona un marco conceptual para un análisis sistemático y facilita la "comparación" entre las Amenazas y Oportunidades, así como las Fortalezas y Debilidades. Es necesario seleccionar las estrategias adecuadas para contrarrestar las áreas de debilidad y aprovechar las áreas de fortaleza.

Formulación de estrategias ofensivas (FO)

Sánchez (2018) define: “Esta área es favorable debido a que genera ventajas competitivas. En consecuencia, se refiere a estrategias dirigidas a aprovechar al máximo las fortalezas de la organización para beneficiarse de las oportunidades que presenta el entorno.”. (p. 155).

Formulación de estrategias defensivas (FA)

De acuerdo con Sánchez (2018) Es un área neutral que puede neutralizar las ventajas competitivas de la organización, principalmente debido a factores negativos del entorno de los cuales es necesario defenderse utilizando las fortalezas. Estas estrategias se crean con el propósito de maximizar las fortalezas de la organización, reducir al mínimo las amenazas que surgen del entorno y estar en una mejor posición para enfrentar el futuro en comparación con la competencia. (p.157).

Formulación de estrategias de reorientación (DO)

Busca reducir las debilidades y aprovechar al máximo las oportunidades. De esta manera, una empresa que presenta debilidades en ciertas áreas puede crecer desde dentro fortaleciéndose o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personal con habilidades específicas)

desde el exterior para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno externo. (Koontz, 2017, p. 152).

Formulación de estrategias de supervivencia (DA)

Tiene como objetivo minimizar las debilidades y amenazas de una organización también se le puede hacer referencia como estrategia mini- mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una alianza estratégica en busca de coinversión, disminuya su tamaño o hasta su cierre. (Koontz, 2017, p. 152).

2.10 VENTAJA COMPETITIVA

Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando satisface las necesidades de los consumidores más eficaz y eficientemente que sus competidores. Thompson, Gamble & Peteraf (2014), nos dicen que “La ventaja competitiva tiene su origen en la capacidad para satisfacer la demanda del mercado con más eficacia ya sea por medio de productos o servicios que los consumidores aprecien sea de manera temporal o por considerarse una necesidad de primer orden, o con más eficiencia, a un menor costo” (p.6).

Tipos de ventaja competitiva

Según Thompson, Gamble & Peteraf (2014), las cinco estrategias competitivas genéricas son las siguientes:

Estrategia de costos bajos

Su objetivo principal es conseguir costos generales inferiores a los de los competidores en productos similares, y así alcanzar a una mayor variedad de clientes.

Estrategia de amplia diferenciación

Busca distinguir el producto de la empresa competidora al ofrecer características que atraigan a una amplia gama de compradores.

Estrategia centrada en bajos costos

Su enfoque se centra en un segmento reducido de compradores o nicho de mercado, y su objetivo es superar a los competidores en términos de costos, de manera que puedan ganarse la preferencia de los miembros del nicho ofreciendo precios más bajos.

Estrategia centrada en diferenciación

Su enfoque se dirige hacia un segmento específico de compradores o nicho de mercado, ofreciendo un producto que satisface de manera superior los gustos y requisitos particulares de los miembros de ese nicho en comparación con la competencia.

Estrategia de mejores costos del proveedor

Proporciona a los clientes un mayor valor por su dinero al satisfacer sus expectativas tanto en términos de atributos clave de calidad, características, rendimiento y servicio, como en sus expectativas de precio. Esta opción representa una estrategia híbrida que combina elementos de las estrategias de diferenciación y costos bajos. El objetivo es lograr costos y precios más competitivos entre los vendedores al ofrecer productos con atributos diferenciadores comparables. Thompson, Gamble & Peteraf (2014).

2.11 PRUEBAS DE VALOR DE UN RECURSO O CAPACIDAD

El poder competitivo de un recurso o capacidad se evalúa en función de cuántas de las siguientes cuatro pruebas puede superar. Estas pruebas se conocen como las pruebas VIRO para la ventaja competitiva sostenible. VIRO es un acrónimo que representa las palabras Valioso, Raro, Inimitable y que el valor puede ser capturado por la Organización. Las primeras dos pruebas determinan si un recurso o capacidad puede respaldar una ventaja competitiva, mientras

que las dos últimas determinan si la ventaja puede mantenerse frente a una competencia activa. (Arthur et al., 2018, p. 121):

1 ¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso?

Para ser considerado como tal, un recurso o capacidad debe ser de suma importancia para la estrategia de la organización, permitiéndole convertirse en un competidor más efectivo, capaz de aprovechar las oportunidades del mercado y protegerse de las amenazas externas. A menos que un recurso contribuya a la efectividad de la estrategia de la organización, no pasará la primera evaluación.

2 ¿Es raro el recurso, es algo que los rivales no tienen?

Los recursos y capacidades que son comunes y ampliamente disponibles entre las empresas no pueden constituir una fuente de ventaja competitiva.

3 ¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, imitable?

Si un recurso o capacidad es valioso y escaso al mismo tiempo, superará a recursos similares de las empresas competidoras. Por lo tanto, se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible. Los recursos tienden a ser difíciles de copiar cuando son únicos y requieren un largo tiempo de construcción, lo que los hace difíciles de imitar.

4 ¿Puede ser captado el valor del recurso por la organización?

Incluso si los recursos y capacidades son valiosos, raros y difíciles de imitar, no generarán valor si la organización no está configurada de manera que pueda aprovechar su potencial. La organización debe contar con una estructura, sistemas de gestión, procesos, políticas y cultura que le permitan capturar plenamente el valor de sus recursos y capacidades. (Arthur et al., 2018, p.122)

2.12 MARCO CONTEXTUAL

Emprendimientos

El Reglamento de la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (Ley N° 8262), artículo 3 define un emprendimiento como una manera de pensar orientada hacia la creación de ingresos aprovechando oportunidades disponibles en el entorno o para satisfacer las necesidades personales creando valor al sector económico y social.

De acuerdo con el Manual para personas emprendedoras del MEIC, antes de consolidar su negocio, todo emprendedor o emprendedora enfrentará la primera fase, que es probablemente la etapa más desafiante y en la que se aprende más. Emprender significa crear valor para un mercado a través de una estrategia y un modelo de negocio, y aunque puede parecer fácil, requiere compromiso, pasión, perseverancia y preparación. (pp. 2)

Todo negocio se basa en al menos una idea, pero esta idea debe estar respaldada por una necesidad o una oportunidad del mercado y no solo ser un capricho del emprendedor. Una oportunidad es una idea que se centra en mejorar algo existente o aprovechar las tendencias y el comportamiento del mercado, como los encendedores que evolucionaron y optimizaron el uso del fuego portátil gracias a la nueva tecnología. (MEIC, 2019).

En su Manual para personas emprendedoras, validar el mercado es una de las tareas más importantes al emprender, pero también es una de las más subestimadas. Validar el mercado permite tomar decisiones claras y efectivas sobre el futuro inmediato del proyecto, garantizando su éxito o evitando grandes pérdidas de tiempo y dinero. Se trata de presentar el producto o servicio a posibles clientes para evaluar su interés y su reacción y recibir retroalimentación específica. Es el primer contacto entre la idea y el mercado al que se pretende ofrecer el producto o servicio. (pp. 4)

En 2017, en el marco de la Semana Global de Emprendimiento en Costa Rica, se realizó un diagnóstico con parte del ecosistema emprendedor costarricense que incluyó a representantes del sector público, privado, empresarial, académico, financiero, diplomático y civil. Este diagnóstico, enfocado en comprender cuáles eran los principales desafíos y las áreas más notables de mejora del ecosistema local, arrojó los siguientes resultados:

- **Mentalidad, cultura y preparación:** hay escasa educación en emprendimiento y es experimental. La aversión al riesgo y el miedo al fracaso son comunes debido a la presión social y el conformismo. Existe una cultura basada en la queja en lugar de una cultura basada en la propuesta. (MEIC, 2019)
- **Política pública y legislación:** hay política, pero aún no hay una ley específica para el emprendimiento ni espacios para que el sector emprendedor participe en la política pública. La tramitología es altamente burocrática, lo que fomenta la informalidad y a su vez se vea afectada la escalabilidad de los emprendimientos. (MEIC, 2019)
- **Accesibilidad y canales de financiamiento:** el acceso a los fondos del estado es complicado y hay poca cultura de inversión en el país, tanto por parte de los emprendedores como de los inversionistas. (MEIC, 2019)

PYMES

Una empresa puede ser considerada como PYME cuando por sí mismos, los empresarios toman decisiones en condiciones de dirigir la empresa y así lograr ver ganancias o al contrario asumir las pérdidas de acuerdo a su gestión su gestión. Existen además ciertos criterios cuantitativos, que es necesario considerar, referidos principalmente a cantidad de trabajadores, el volumen de los negocios, el balance, la rentabilidad, la producción, la ganancia, y el valor de los activos. (Contadores Públicos, 2010)

Surgimiento de la empresa

Partiendo de la necesidad de encontrar un medio, el cual permitiera no solamente ofrecer un producto, sino también proponer un espacio que de una u otra manera se convirtiera en un lugar donde el cliente se sienta cómodo y satisfecho: nace The Flavor Factory.

Historia del Cantón

En la época precolombina el territorio que hoy corresponde al Cantón de Alajuela formó parte del llamado Reino Huetar de Occidente, el cual estuvo habitado por indígenas costarricenses tanto en el sector norte como en el sur, que a inicios de la conquista tenían como jefe al Cacique Garabito.

La primera vez que se cita el nombre de La Lajuela es en los protocolos de Cartago, en el testamento de doña Juana Vera y Sotomayor, viuda del sargento mayor García Ramiro Corajo otorgado en 1657. Posteriormente en una escritura de obligación otorgada en 1864, se vuelve a mencionar el paraje que denominan de La Lajuela en el Valle de Barva, cercano al Río Canoas.

Alajuela es una de las provincias más extensas y variadas del país, con altitudes que varían desde los 2.704 en el Volcán Poás hasta los 92 metros sobre el nivel del mar; y, en distancias relativamente cortas, podemos observar drásticos cambios en la flora y la fauna. Dentro de sus 9.752 kilómetros cuadrados, Alajuela ofrece al visitante espléndidas vistas de las cordilleras Central, Tilarán y Guanacaste.

Tiene un clima de moderado a caliente una temperatura de 23 a 26° grados centígrados, siendo el cantón de Atenas el denominado mejor clima del mundo por la revista National Geographic. Además, el panorama de las exuberantes y fértiles llanuras de San Carlos son bien

conocidas y apreciadas. En el territorio Alajuelense se encuentran dos de los más activos y hermosos volcanes de Costa Rica: el Poás y el Arenal.

Ocupa el primer lugar nacional en la producción de café y azúcar de caña. Produce además granos básicos (arroz, frijoles, maíz), frutas, legumbres, tubérculos y hortalizas, una de las principales zonas ganaderas del país especialmente a través de la producción del cantón de San Carlos. Además en la provincia se asientan las plantas procesadoras de leche de la empresa líder en lácteos en Costa Rica y Centroamérica: la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, propiedad de miles de productores de leche, con sus plantas de El Coyol en el cantón de Alajuela. Además en la zona alrededor de la ciudad de Alajuela se ha asentado gran cantidad de empresas manufactureras de exportación tales como la compañía alemana de implementos de alta tecnología para automóviles Continental AG. En Alajuela operan las zonas francas de El Coyol, Saret, Montecillos y Bet. Como atracciones turísticas se encuentran: el Museo Juan Santamaría, el cual exhibe artesanías producidas localmente. Una sala del museo revive la historia de la batalla de Santa Rosa, cuando las tropas costarricenses derrotaron a los filibusteros comandados por William Walker, en 1856, y también el Teatro Municipal de Alajuela, en donde se realizan actividades culturales y artísticas.

Datos del Cantón

Extensión: 388.43 kilómetros cuadrados.

Población: 48.412 habitantes, 24.517 hombres y 23.895 mujeres.

(Fuente: Sistema de Consulta. Consulta de Proyecciones de Población Distritales, INEC)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se detalla la metodología de investigación utilizada para el desarrollo de la tesis. Así como las fuentes, los instrumentos y técnicas utilizadas en el proceso de recolección de la información para sustentar la veracidad de la investigación.

3.1.1 ENFOQUE

De acuerdo con Pimienta, De la Orden y Estrada, La investigación puede ser clasificada como cuantitativa, cualitativa o mixta, dependiendo del enfoque o modelo utilizado y los criterios empleados para analizar y comprender la realidad. (2018, pág. 56)

El modelo cuantitativo tiene como objetivo comprender la realidad a través de herramientas objetivas y medibles. Es común en ciencias experimentales como física, química y biología, y se basa en el método hipotético-deductivo, analítico y objetivo. Este modelo implica la evaluación de hipótesis y teorías, la recolección de datos y el uso de estadísticas para analizar e interpretar fenómenos específicos y llegar a conclusiones generales. También se utiliza en ciencias sociales como psicología, pedagogía, economía y sociología, entre otras. (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018, pág. 36)

El modelo cualitativo es diferente al cuantitativo en que se enfoca en descubrir por qué y cómo ocurren los fenómenos en lugar de simplemente responder qué, cómo y cuándo ocurren. Este enfoque se basa en la recopilación de datos cualitativos a través de entrevistas, observación directa y análisis documental. Se utiliza para describir y explorar la conducta humana en contextos específicos y para identificar patrones, temas y características comunes en todas las sociedades. Es típico de las ciencias sociales y se sustenta en la investigación cualitativa de problemas sociales generales. A través de esta investigación, se registran y describen los

fenómenos para comprender las causas del comportamiento humano individual o colectivo desde diferentes perspectivas. (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018, pág. 37)

Modelo Mixto: Se define como la combinación de enfoque cuantitativo y cualitativo. (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018, pág. 39)

El enfoque de la presente investigación es mixto ya que se obtendrá información cualitativa a través de entrevistas a expertos, así como información numérica estadística obtenida a través de las fuentes secundarias de distintas instituciones especializadas en la materia.

3.1.2 ALCANCE

El alcance de una investigación se puede definir en 4 tipos diferentes según el objetivo y tema de estudio:

Exploratoria. Los estudios que se inician con este alcance:

- Se investigan fenómenos o problemas poco conocidos sobre los cuales existen incertidumbres o que aún no han sido abordados en un contexto determinado.
- Se identifican conceptos o variables prometedores y hipótesis para investigar.
- Se investiga desde un punto de vista específico. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 145)

Descriptiva. Cuyos estudios tienen como objetivo:

- Especificar las propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o eventos en un contexto específico.
- Definir y medir variables y se describen y caracterizan el fenómeno o situación en cuestión.

- Se cuantifican y se muestra con precisión las dimensiones o aspectos de un fenómeno, problema, evento, comunidad, contexto o situación. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 145).

Correlacional. Estudios con este alcance:

- El objetivo es comprender la relación o el grado de asociación entre 2 o más conceptos, variables, categorías o fenómenos en un contexto específico.
- Permiten hacer ciertas predicciones. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 145).

Explicativo. Estudios altamente estructurados que:

- Tienen como objetivo descubrir las razones detrás de eventos y fenómenos de diferentes naturalezas.
- Buscan establecer vínculos de causalidad entre conceptos, variables, hechos o fenómenos en un contexto específico.
- Proporcionan una comprensión de los fenómenos y problemas que están siendo investigados. (Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 145).

Para efectos de la presente investigación la definición del alcance de esta tesis será mediante una investigación descriptiva ya que el tema ha sido extensamente investigado con anterioridad.

3.1.3 DISEÑO

Un elemento fundamental dentro del marco teórico es el diseño de la investigación, mediante el cual se determinan los medios más apropiados para la obtención de datos y, en consecuencia, la disposición y el tipo del estudio. Por tanto, dicho diseño corresponde al tipo de

método que se ha seleccionado y conduce a una planeación cuidadosa de la obtención y el procesamiento de los resultados de la investigación (Pimienta, Metodología de la investigación, 2018, pág. 124)

Para el enfoque cuantitativo se identifican 2 tipos de diseños:

Experimental: Este enfoque investigativo es la base para el experimento científico y el método hipotético-deductivo, que se caracteriza por un control exhaustivo de los datos recopilados durante la investigación. Se enfoca en manipular específicas variables para registrar cómo cambian las demás, con el objetivo de analizar los resultados de esas manipulaciones y verificar o refutar las hipótesis previas. (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018, pág. 36).

No experimental: En este tipo de investigación, el investigador no tiene la capacidad de manipular las variables o fenómenos que están siendo estudiados, ya que estos han ocurrido en el pasado. En su lugar, el investigador se enfoca en analizar y determinar las posibles causas y consecuencias. Se utilizan estrategias metodológicas que se basan en la observación y medición, en lugar de manipulación, de las variables. (Pimienta, De la Orden y Estrada, 2018, pág. 36).

El diseño no experimental posee dos tipos acorde al texto de (Sampieri, Roberto Hernández; Mendoza Torres, Christian Paulina, 2018)

- **Transversal:** Los diseños transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Buscan indagar el nivel o estado de una o más variables en una población; en este caso en un tiempo único. (Hernández Sampieri R. M., 2018, 2018, pp. 176-177).
- **Longitudinal:** Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos. (Hernández Sampieri R. M., 2018, p. 180).

Para el enfoque cualitativo se utiliza alguno de los siguientes tipos de diseños:

Teoría Fundamentalada: Tiene como objetivo alentar teoría basada en datos no científicos y se aplica solo en ciertas áreas. Según Hernández Sampieri, cuando no disponemos de teorías o son inadecuadas para el contexto, tiempo, casos o muestra, circunstancias, etcétera. (2018, págs. 565,566) El enfoque teórico fundamentado es una técnica eficaz para investigaciones cualitativas y su objetivo principal es desarrollar teorías, conceptos y propuestas a partir de los datos recopilados, combinándolos con otras investigaciones previas, y examinando las descripciones, características y análisis de los fenómenos objeto de estudio.

Estudio de Casos: El objetivo es examinar eventos específicos relacionados con el fenómeno en cuestión, con la finalidad de proporcionar una descripción detallada del caso o fenómeno desde una perspectiva particular. (Pimienta Prieto, 2018, pág. 38)

El enfoque en el estudio de casos es una extensión de la investigación científica que fortalece y amplía las teorías existentes. Este método es adecuado para investigaciones de diferentes niveles de complejidad, especialmente para explorar fenómenos actuales que aún no tienen una explicación clara. Para obtener resultados más precisos, se requiere el uso de múltiples fuentes de información.

Fenomenológico: Exploran, describen y comprenden las experiencias de las personas respecto a un fenómeno:

- El fenómeno se idéntica desde el planteamiento y puede ser tan variado como la amplia experiencia humana.
- Comparan similitudes y diferencias entre las experiencias de los participantes respecto al fenómeno considerado e integran una experiencia general o común.

- Sus enfoques pueden ser: Fenomenología hermenéutica y Fenomenología empírica.
(Hernández Sampieri R. M., 2018, pág. 563)

Para este diseño fenomenológico, no basta con el objeto en sí, sino que propone el estudio, análisis y la descripción del fenómeno por cada sujeto, aplicar ideas y pensamientos de forma individual, para hacer una comparación de cómo se manifiesta y se percibe a criterio personal de cada individuo y se propone interpretarlo según sus experiencias.

Etnográfico: Se centra en la observación y descripción de los rasgos culturales de las etnias, es decir, en la comprensión de los modos de vida, actitudes, valores, normas, prácticas, lenguaje y objetos materiales compartidos por grupos humanos, mediante los siguientes elementos o herramientas:

- Observación de los fenómenos tal y como se aprecian.
- Observación participante: cuando se observa, pero también se forma parte de la comunidad.
- Conversación, entrevistas y cuestionarios permiten establecer comunicación directa con los integrantes de la comunidad.
- Historias de vida: recopilación de testimonios directos, de personas que puedan proveer un relato más íntimo o personal acerca del fenómeno o acontecimiento analizado.

(Pimienta Prieto, 2018, pág. 38)|

Un estudio etnográfico se enfoca en el ámbito social, haciendo análisis de diferentes segmentos, contemplando el criterio a lo interno de dichos grupos y sus experiencias, creencias, actitudes, pensamientos y reflexiones, asociado con el punto de vista del investigador, donde debe hacer descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que se hayan logrado observar.

Investigación-Acción Resuelve problemas cotidianos o inmediatos a partir de la mejora de prácticas concretas. Sugiere el cambio transformando la realidad. En este diseño se investiga al mismo tiempo que se interviene. (Pimienta Prieto, 2018, pág. 38) Se concentran en resolver problemáticas de diferentes índoles.

- Están basados en las fases cíclicas o en espiral de identificación de la problemática, elaboración de un plan, su implementación y evaluación, así como generación de realimentación (observar, pensar, actuar y revisar)
- Sus perspectivas son: Visión técnico científica, Visión deliberativa y Visión emancipadora.
- Sus enfoques de implementación son: Práctico y Participativo. (Hernández Sampieri R. M., Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta., 2018, pág. 563)

El enfoque de la investigación-acción se centra en probar los hallazgos obtenidos a medida que la investigación avanza, con el fin de aumentar el conocimiento sobre el tema de estudio. Se sugiere para la investigación cualitativa ya que se emplean la observación y análisis de forma simultánea.

Dado que la presente investigación adopta un enfoque mixto, se requiere un diseño que respalde tanto la perspectiva cualitativa como cuantitativa. Por lo tanto, se empleará un diseño no experimental - transversal ya que la población será limitada a ciertas características además de limitarse a un periodo de tiempo y de tipo investigación-acción, debido a que conforme se avance en la observación, paulatinamente se procederá a la comprobación.

3.1.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

3.1.5 POBLACIÓN

La población se refiere a todos los componentes, individuos o factores relacionados con nuestro tema de investigación en un lugar y tiempo específicos que tienen características similares y visibles. (Pimienta, 2018, pág. 59)

La elección de una población para un tema de investigación es crucial, ya que de ella se obtendrá toda la información necesaria para la formación de los grupos que se deben definir para su análisis y que servirán como base para el desarrollo del proyecto. En este caso, la población que se analizará será compuesta por hombres y mujeres del cantón central de Alajuela, que coma fuera de casa al menos 2 veces por semana y que no tenga alergia a la lactosa, se realizará un muestreo utilizando formulas estadísticas buscando un alto porcentaje de confianza.

3.1.6 TIPO DE MUESTRA

El muestreo se da según el enfoque que tenga la investigación, para el enfoque cuantitativo se puede clasificar en dos tipos generales: probabilístico y no probabilístico.

La muestra probabilística es aquella en la que cada unidad o elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser elegido para conformar la muestra. Esta selección se realiza de manera aleatoria y se basa en las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra.

La muestra no probabilística es aquella en la que la elección de las unidades depende de factores relacionados con la investigación, en lugar de la probabilidad. En este caso, la selección de la muestra no se basa en fórmulas de probabilidad, sino en la decisión de un

investigador o grupo de investigadores y obedece a otros criterios. (Hernández Sampieri R. M., 2020, pág. 240)

El tamaño seleccionado de la muestra se realiza de la siguiente manera:

$$N = \left[\frac{Z}{E} \right]^2 P * Q$$

Donde la designación de la fórmula es la siguiente:

N= Tamaño de la muestra.

Z= La confianza en la información.

E=Error de muestreo

P*Q=Indicadores de variabilidad, probabilidad.

A continuación, el desarrollo de la formula:

Z=1.96 tabla normal de estándar 95%

E=0.1 con un error de muestreo de 10%

P*Q= se desconocen los valores proporcionales de la población, por lo que se utiliza un 50%, para cada una de estas variables.

Luego de realizar el cálculo se obtiene el siguiente resultado:

N= 96.04

Población= 24,173

Muestra= 252

En este proyecto se obtiene un resultado de 252 personas. Dato desarrollado y utilizado en el capítulo IV.

Si el enfoque es cualitativo se definen varios tipos, para efectos de esta investigación vamos a hacer referencia de:

La muestra de expertos en algunos estudios, se requiere la perspectiva de expertos en un tema en particular. Estos tipos de muestras son comunes en investigaciones cualitativas y exploratorias, y se utilizan para formular hipótesis más precisas o para crear la base de diseño de encuestas. (Hernández Sampieri R. M., 2020, pág. 387)

La muestra por conveniencia está compuesta por los casos disponibles a los cuales el investigador o grupo de investigadores tiene acceso como tal. En ocasiones, el investigador, ante la imposibilidad de reunir información directamente, decide elaborar una entrevista por conveniencia. (Hernández Sampieri R. M., 2020, pág. 390)

Esta investigación al ser de enfoque mixto utilizará como método de muestro el no probabilístico ya que se definirá un perfil para los sujetos que participen del estudio y también se utilizará con un muestro de experto y de conveniencia para utilizar la experiencia de personas inmersas en emprendimientos similares que puedan aportar su conocimiento para fortalecer este trabajo.

3.1.7 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN

Los criterios de inclusión y de exclusión son parámetros específicos con los que debe contar el colaborador para ser parte de la investigación en curso.

Tabla 1*Crterios de inclusión y de exclusión*

Crterios de inclusión	Crterios de exclusión
Personas que vivan en el cantón central de Alajuela	Personas menores de 18 años y mayores de 49 años
Personas que coman fuera de casa al menos 2 veces por semana	Personas con intolerancia a la lactosa

Fuente: Elaboración propia.

3.1.8 CUIDADOS ÉTICOS PARA EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y EL CONTACTO CON LOS PARTICIPANTES

Ética en la investigación es un conjunto de valores, principios y reglas que definen el comportamiento correcto y el incorrecto. Este conjunto de valores y reglas determinan si son aceptables o no las distintas decisiones, conductas y problemas propios de la investigación (Hellriegel, Jackson, Franklin & Slocum, 2017, p.80).

Al interactuar con las personas entrevistadas se les informa el propósito de la entrevista y se les indica que el uso de la información facilitada tendrá un manejo responsable, confidencial y discreto mediante el cual no se compartirá la información personal de los involucrados y que el objetivo es única y exclusivamente para motivos académicos.

3.1.9 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo con el tipo de información suministrada las fuentes se pueden clasificar de dos maneras, fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes primarias permiten obtener información directa de la fuente. Se puede obtener este tipo de información a través de técnicas de recolección de datos tales como encuestas, entrevistas, observación, entre otras. (Hernández Sampieri R. M., 2020, pág. 61)

Las fuentes secundarias ofrecen información relevante a el tema que se está planteando investigar, sin embargo, son fuentes referenciales. (Bernal Torres, 2022, p. 260)

Tal como afirma (Héctor Martínez Ruiz, 2018, p. 266) Dentro del modelo de investigación cuantitativa, la etapa de recolección de los datos resulta de vital importancia para el estudio; de ella dependen tanto la validez interna como externa. Para recolectar datos disponemos de instrumentos cuantitativos como cualitativos; y en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos. (p. 266).

Encuesta consiste en una serie de preguntas relacionadas con una o más variables a ser medidas. Debe estar alineado con el enfoque del problema y la hipótesis. El contenido de las preguntas en un cuestionario puede variar ampliamente dependiendo de los aspectos que se quieren medir. Hay dos tipos básicos de preguntas en un cuestionario: cerradas y abiertas. (Hernández Sampieri R. M., 2020, pág. 217)

Existen dos tipos de preguntas en un cuestionario: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas tienen opciones de respuesta dadas por el investigador o sea predefinidas y los participantes deben elegir una de las opciones presentadas.

Por otro lado, las preguntas abiertas permiten obtener una información más detallada, especialmente cuando no se conocen las posibles respuestas o la información es insuficiente. También son útiles cuando se quiere conocer a fondo una opinión o los motivos detrás de un comportamiento. (Hernández Sampieri R. M., 2020, pág. 221)

Las mediciones e instrumentos de datos cuantitativos deben cumplir sin excepción los siguientes tres requisitos: confiabilidad, validez y objetividad.

La confiabilidad se refiere al grado de certeza que brinda si aplicación al mismo individuo o una muestra produciendo resultados iguales o muy similares (Roberto Hernández Sampieri, 2017, p. 268).

Validez se refiere al nivel de precisión con el que mide la variable que realmente busca medir. Es decir, si logra capturar el concepto abstracto mediante indicadores empíricos adecuados. Esta validez se evalúa en términos de contenido, amplitud y sus posibles componentes. (Roberto Hernández Sampieri, 2017, p. 269)

Objetividad es la medida en que el instrumento es susceptible a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran. (Roberto Hernández Sampieri, 2017, p. 278).

3.6 VARIABLES O CATEGORIAS

Definir las variables cuantitativas (conceptual y operacional) o las categorías cualitativas (conceptual y dimensiones a estudiar). Incluir el cuadro de operacionalización de las variables, si aplica.

Tabla 2

Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo Especifico	Variable	Definicion conceptual	Definicion Operacional	Dimension	Indicadores	Instrumento
Identificar el estado del entorno, el macroambiente y ambiente competitivo para un emprendimiento de postres dulces en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023, con el fin de que sea tomado en cuenta en la estrategia.	Análisis del entorno	El análisis del entorno de una empresa es una herramienta especialmente útil a la hora de elaborar cualquier estrategia de marketing, ya que ayuda a establecer cuál es la posibilidad de crecimiento real de esta mediante el estudio de toda una serie de factores que influyen en ella.	Entrevista con preguntas abiertas a dueños de emprendimientos similares.	Análisis del macroambiente y análisis del entorno competitivo (Fuerzas de Porter)	<ul style="list-style-type: none"> • Macroambiente: <ul style="list-style-type: none"> • Factores políticos • Factores tecnológicos • Aspectos geográficos • Aspectos demográficos • Condiciones económicas generales • Fuerzas globales • Fuerzas sociales • Entorno Competitivo: <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de entrada de nuevos competidores • La intensidad de la rivalidad entre la empresas existentes • El poder de negociación de los compradores • El poder de negociación de los proveedores • La presencia de sustitutos para los productos de la industria 	Entrevista con preguntas abiertas, análisis de fuentes secundarias.
Relacionar la gestión de la cadena de valor con la estrategia a utilizar en un emprendimiento de postres dulces en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023 con el fin de establecer la influencia en la misma	Cadena de Valor	La expresión cadena de valor se refiere a la noción de que una empresa es una secuencia de actividades funcionales que convierten insumos en productos. Este proceso de conversión implica tanto actividades primarias como de apoyo. En cada etapa de la cadena se añade valor al producto. Los recursos valiosos, raros e únicos que se pueden encontrar en una o más actividades de la cadena de valor de una empresa son los que le proporcionan una ventaja competitiva.	Entrevista con preguntas abiertas a dueños de emprendimientos similares.	Análisis de la Cadena de Valor	Eslabones <ul style="list-style-type: none"> • Investigación y Desarrollo • Marketing y Ventas • Producción • Servicio al Cliente • Infraestructura de la compañía • Sistemas de Información • Administración de Materiales • Recursos Humanos 	Entrevista con preguntas abiertas, análisis de fuentes secundarias
Seleccionar el cuadrante estratégico de la matriz de FODA y la ventaja competitiva para un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en la venta de repostería en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023.	Matriz FODA y Ventaja Competitiva	Matriz FODA Marco conceptual para un análisis sistemático y facilita la “comparación” entre Amenazas con Oportunidades y Fortalezas con Debilidades. Ventaja Competitiva La capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, con productos y servicios que los consumidores aprecien mucho, o con más eficiencia, a un menor costo	Análisis con base en los resultados obtenidos de los objetivos 1 y 2	<ul style="list-style-type: none"> • FODA: <ul style="list-style-type: none"> • Variables internas • Variables externas • Ventaja Competitiva: <ul style="list-style-type: none"> • Recursos o Capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> • FODA: <ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Oportunidades • Debilidades • Amenazas • Ventaja Competitiva: <ul style="list-style-type: none"> • Relacionada con Estrategia 	Encuesta con preguntas cerradas y análisis financiero

Fuente: Elaboración propia

3.7 ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

El proceso de recolección de información consta de dos partes: entrevistas con preguntas abiertas que luego se transcriben para su inclusión en la tesis, la evaluación de los datos cuantitativos se realiza mediante el uso de tablas y herramientas estadísticas. Mientras que los datos cualitativos se organizan y analizan por medio de categorías analíticas específicas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 RESUMEN

El presente capítulo tiene como objetivo dar a conocer los resultados obtenidos para un análisis e interpretación de los datos, esto según el instrumento utilizado, dichos resultados se obtuvieron por medio de cuestionarios. Los resultados están enfocados en los objetivos específicos de la investigación.

Se utilizó una encuesta estructurada con 10 preguntas y se aplica a 250 personas con un rango de edad de los 19 años a los 60 años, que vivan en el cantón central de Alajuela y que no presenten alergia a la lactosa, la herramienta utilizada fue Google Forms, el rango de edad es establecido en capítulos anteriores, considerando a futuros y posibles clientes. Adicional a esto se llega a conocer datos relacionados con el proyecto y lo que implica este, lo que nos permite conocer a nuestros potenciales clientes, sus preferencias, edad, situación económica y conocer el mercado en el que queremos emprender.

Dado que el enfoque de la investigación es mixto se utiliza una entrevista como segundo instrumento y es aplicada a dueños de negocios similares al de la investigación, con el fin de obtener información cualitativa basada en la experiencia y puntos de vista de las personas entrevistadas.

Por otro lado, se realiza un análisis de sensibilidad donde se analizan tres escenarios: normal, optimista y estresado, para determinar la rentabilidad del negocio.

4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Identificar el estado del entorno, el macroambiente y ambiente competitivo para un emprendimiento de postres dulces en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023, con el fin de que sea tomado en cuenta en la estrategia.

1. ¿Cómo evalúas el poder de negociación de tus proveedores y clientes en relación con tu negocio?
 - Los proveedores tienen un fuerte control sobre el precio final de los productos. Como comprador, mi capacidad de negociación se ve limitada por los precios de góndola que los proveedores establecen. Aunque no cuento con el poder de compra de grandes empresas, la presión competitiva en el mercado me permite buscar precios razonables y no inflados. Aunque en última instancia, dependo de la oferta y la demanda, trato de ser consciente de no inflar demasiado los precios en mi negocio.
2. ¿Cómo evalúas la amenaza de nuevos competidores en tu mercado?
 - En ambos casos, las personas entrevistadas comentan que actualmente, la empresa no se encuentra formalizada, aunque son conscientes de que hay una gran competencia en el mercado, consideran que es relativamente sencillo iniciar un negocio de forma "informal" si se cuenta con el conocimiento y los recursos necesarios. Sin embargo, se evalúa la posibilidad de formalizar la empresa en el futuro para aprovechar las ventajas que ofrece el marco legal y mejorar la imagen de mi negocio ante los clientes y proveedores.

3. ¿Cómo evalúas la rivalidad entre los competidores existentes en tu mercado?
 - Si es alta y estoy consciente, el control no es muy estricto por parte de las autoridades y eso hace que cada vez más negocios (formales e informales) comiencen a ofrecer productos en este segmento.
4. ¿Cómo evalúas la amenaza de productos o servicios sustitutos en tu mercado?
 - Si es complejo, ya que cada vez hay más demanda por productos de la línea light o bajos en calorías, si tengo unos cuantos postres que puedo ofrecer para tratar de satisfacer esa demanda.

4.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Relacionar la gestión de la cadena de valor con la estrategia a utilizar en un emprendimiento de postres dulces en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023 con el fin de establecer la influencia en la misma.

5. ¿Estás familiarizado con el concepto de cadena de valor?
 - No realmente.
6. ¿Has identificado las actividades clave que forman parte de la cadena de valor de tu empresa?
 - Para esta pregunta se toma un tiempo en explicarle a ambas emprendedoras lo que es la cadena de valor y lo que abarca.
 - Dentro de las actividades claves mencionan: Proveedores confiables, Calidad en el proceso productivo, promoción en redes sociales, satisfacción del cliente
7. ¿Cómo crees que tu empresa agrega valor a sus productos o servicios?

- Buscando siempre una buena relación entre precio y calidad, seleccionan cuidadosamente a los proveedores con los que trabajan. Para sus negocios es importante obtener productos y servicios de calidad a un precio justo y competitivo en el mercado. Por ello, evalúan minuciosamente las opciones disponibles y se aseguran de establecer relaciones comerciales con proveedores confiables que puedan garantizar la calidad de sus productos o servicios.
8. ¿Cómo te aseguras de que los proveedores de tu empresa cumplan con los estándares de calidad que requieres?
- Como parte de su estrategia de compras, prefieren adquirir productos en establecimientos reconocidos y confiables, que ofrezcan garantías y una buena atención al cliente. Es fundamental para sus negocios contar con proveedores que puedan asegurar la calidad de sus productos y que ofrezcan un buen servicio postventa, en caso de ser necesario. Por esta razón, suelen investigar y evaluar cuidadosamente las opciones disponibles en el mercado antes de tomar una decisión de compra.
9. ¿Has evaluado la eficiencia de tus procesos productivos y/o de servicio para identificar oportunidades de mejora?
- Como parte del proceso de compra, ambas emprendedoras suelen comparar diferentes opciones para asegurarse de obtener el mejor valor por su dinero. En la medida de lo posible, buscan comparar precios y condiciones de varios proveedores, incluyendo aquellos con los que ya tengo una relación comercial establecida. De esta manera, se toman decisiones informadas y seleccionan la opción más conveniente para su negocio.

10. ¿Cómo te aseguras de que tus productos o servicios lleguen en tiempo y forma a tus clientes?

- Ambas emprendedoras consideran una de sus fortalezas como emprendedoras el control que tienen sobre el proceso de producción, desde el inicio hasta el final. Se involucran de manera activa en todas las etapas del proceso, desde la selección de proveedores y la adquisición de materiales, hasta el ensamblaje y la entrega del producto final. De esta manera, pueden garantizar la calidad del producto y mantener una estrecha relación con los clientes, asegurándose de satisfacer sus necesidades y requerimientos en todo momento.

11. ¿Has identificado los puntos críticos de la cadena de valor de tu empresa y has establecido planes de contingencia en caso de que algo falle?

- En su estrategia de abastecimiento, se enfocan principalmente en la relación con los proveedores, identificando los productos y servicios que cada uno puede ofrecer. Se preocupan por establecer relaciones comerciales sólidas y duraderas, en las que puedan confiar en la calidad de los productos y servicios ofrecidos. De esta manera, pueden asegurarse de contar con una amplia variedad de opciones de productos y servicios para su negocio, garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de mis clientes.

12. ¿Cómo te aseguras de que tus clientes están satisfechos con la calidad de tus productos o servicios?

- Como parte de su compromiso con la satisfacción del cliente, suelen realizar un seguimiento de las compras y los servicios que ofrecen, para asegurarse que se

hayan cumplido las expectativas del cliente. Esto lo hacen a través de una llamada de seguimiento, en la que me aseguro de que el cliente esté satisfecho con la calidad del producto o servicio, y de que sus necesidades hayan sido atendidas de manera efectiva. De esta manera, pueden asegurarse de mantener una relación cercana con sus clientes y mejorar continuamente la calidad de su negocio.

13. ¿Has considerado la posibilidad de externalizar alguna de las actividades de la cadena de valor de tu empresa para reducir costos o mejorar la calidad?

- Como emprendedoras, valoran la calidad de sus productos por encima de todo, por lo que suelen involucrarse en todas las etapas del proceso de producción. En la medida de lo posible, prefieren manejar todo el proceso de producción ellas mismas, para asegurarme de que se cumplan los estándares de calidad y que el resultado final sea satisfactorio para el cliente. Aunque esto puede implicar un mayor esfuerzo y dedicación, consideran que es la mejor forma de garantizar la calidad del producto y la satisfacción del cliente, lo que a su vez se traduce en una mejor reputación para mi negocio.

4.4OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Seleccionar el cuadrante estratégico de la matriz de FODA y la ventaja competitiva para un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en la venta de repostería en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023.

Pregunta 1 - Por favor seleccione el rango según su edad actual

Para la primera pregunta se le solicita a los encuestados indicar el rango de edad que tienen, ya que el estudio se está realizando para personas entre los 19 años y menores de 49 años.

Tabla 3

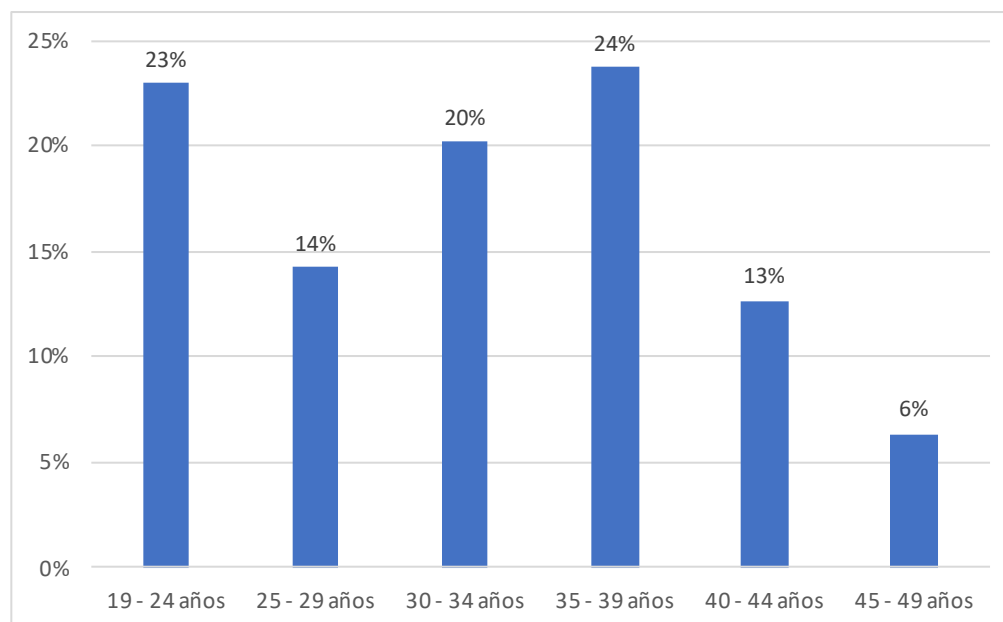
Rango de edades de personas encuestadas

Rango de Edad	Valor Absoluto	Valor Relativo
19 - 24 años	58	23%
25 - 29 años	36	14%
30 - 34 años	51	20%
35 - 39 años	60	24%
40 - 44 años	32	13%
45 - 49 años	16	6%
Total de encuestados	253	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura 1

Distribución de edades de personas encuestadas



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Pregunta 2 - ¿Es usted alérgico a la lactosa?

Se realiza esta pregunta debido a que es uno de los criterios de exclusión establecidos.

Tabla 4

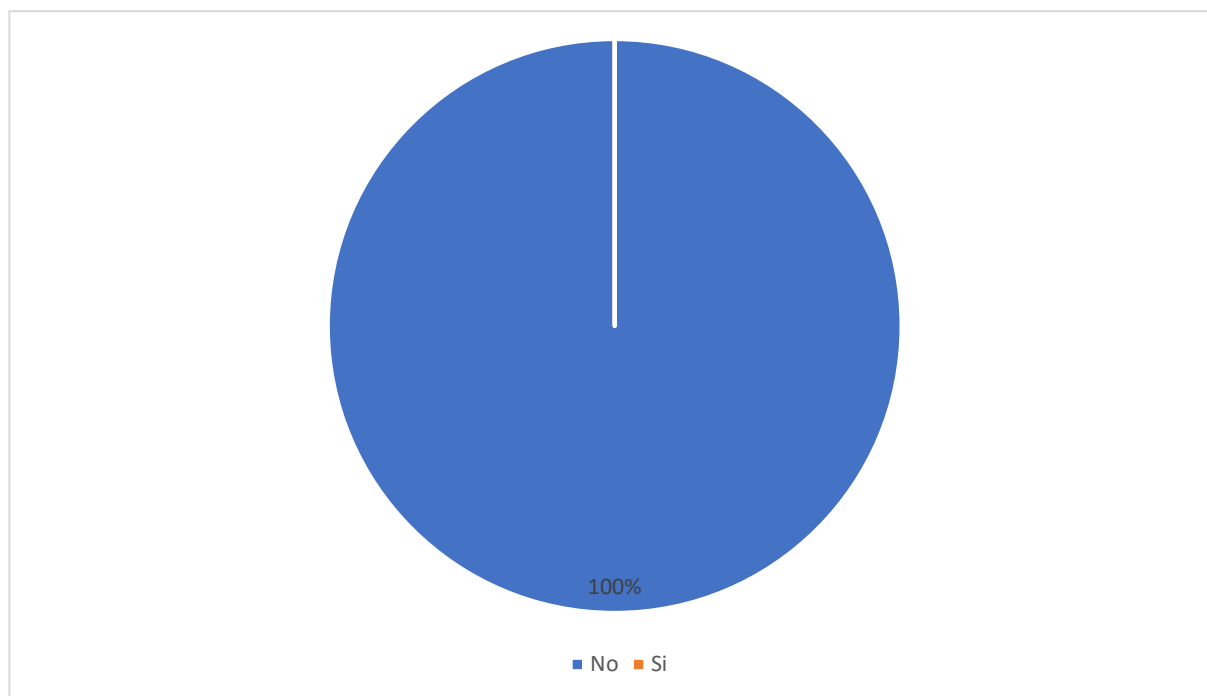
Distribución de personas alérgicas a la lactosa

Alérgico a la lactosa	Valor Absoluto	Valor Relativo
No	253	0%
Si	0	0%
Total de encuestados	253	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura 2

Distribución personas encuestadas alérgicas a la lactose



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Pregunta 3 - ¿Cuántas veces a la semana come fuera de casa? (Considere las ocasiones en que come en el comedor/soda del lugar de trabajo)

Se realiza esta pregunta para determinar la frecuencia con que la persona encuestada consume alimentos fuera de su casa.

Tabla 5

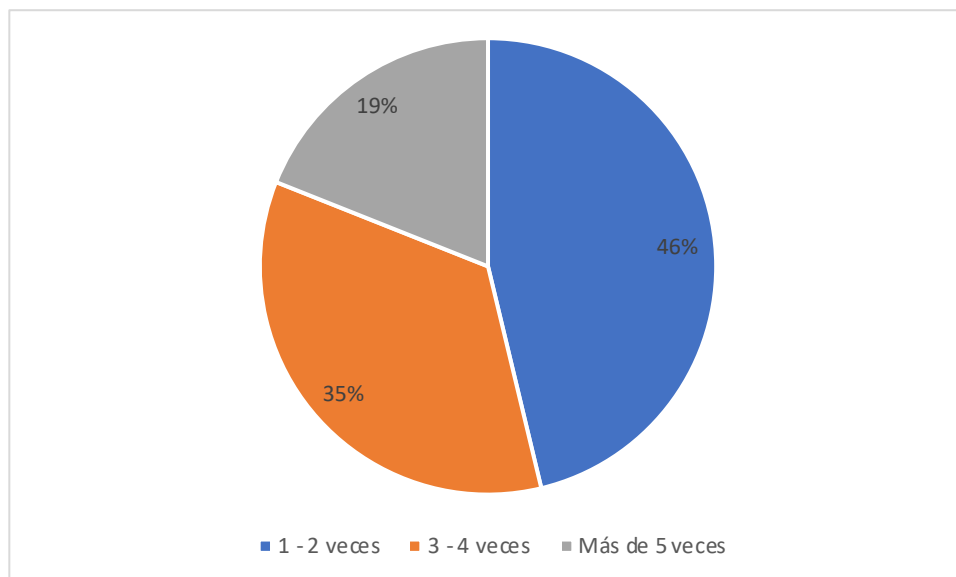
Frecuencia por semana, en la que come fuera de casa

Frecuencia	Valor Absoluto	Valor Relativo
1 - 2 veces	117	46%
3 - 4 veces	88	35%
Más de 5 veces	48	19%
Total de encuestados	253	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura 3

Distribución por frecuencia.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Pregunta 4 - En una escala del 1 a 10, donde 1 es nada y 10 es mucho, ¿Cuánto considera que le gustan los postres?

Esta pregunta se realiza para determinar los gustos y preferencias de los encuestados en referencia a los postres.

Tabla 6

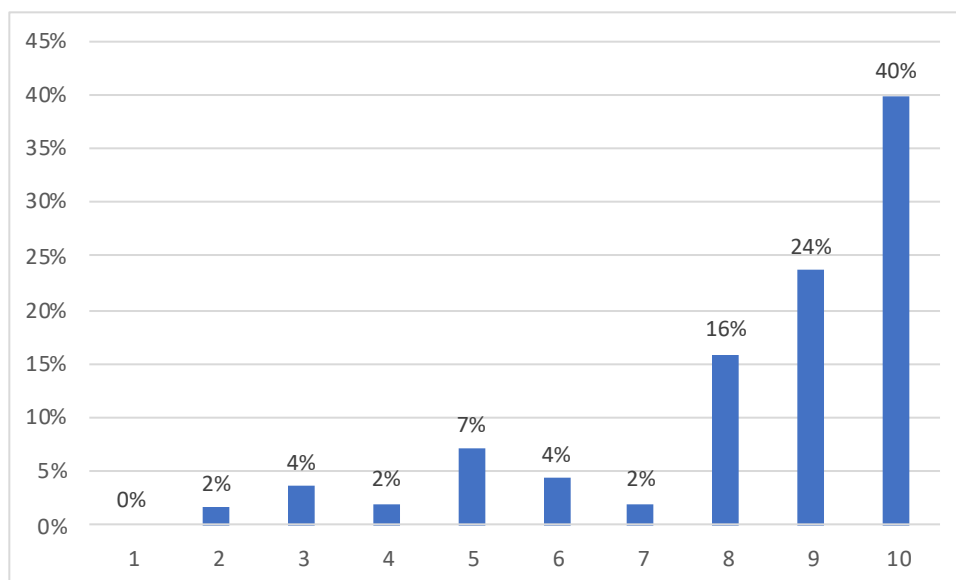
Escala de gustos y preferencia por postres

Escala	Valor Absoluto	Valor Relativo
1	0	0%
2	4	2%
3	9	4%
4	5	2%
5	18	7%
6	11	4%
7	5	2%
8	40	16%
9	60	24%
10	101	40%
Total de encuestados	253	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura 4

Distribución por preferencia al postre.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Pregunta 5 - ¿Cuál de estos sabores diría usted que le gusta más? (Opción múltiple)

Esta pregunta se realiza para determinar los gustos y preferencias de los encuestados en referencia a los sabores.

Tabla 7

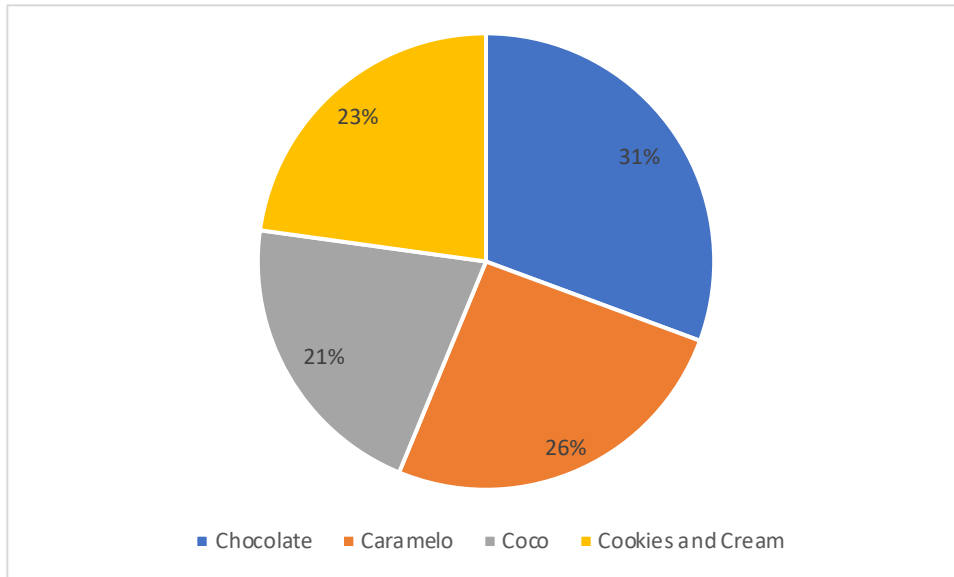
Escala de gustos y preferencia de sabores

Sabor	Valor Absoluto	Valor Relativo
Chocolate	133	31%
Caramelo	111	26%
Coco	91	21%
Cookies and Cream	99	23%
Total de respuestas	434	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura 5

Distribución por preferencia por sabores.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Pregunta 6 - ¿Con qué frecuencia consume un postre?

Esta pregunta se realiza para determinar una potencial demanda por la línea de productos dulces.

Tabla 8

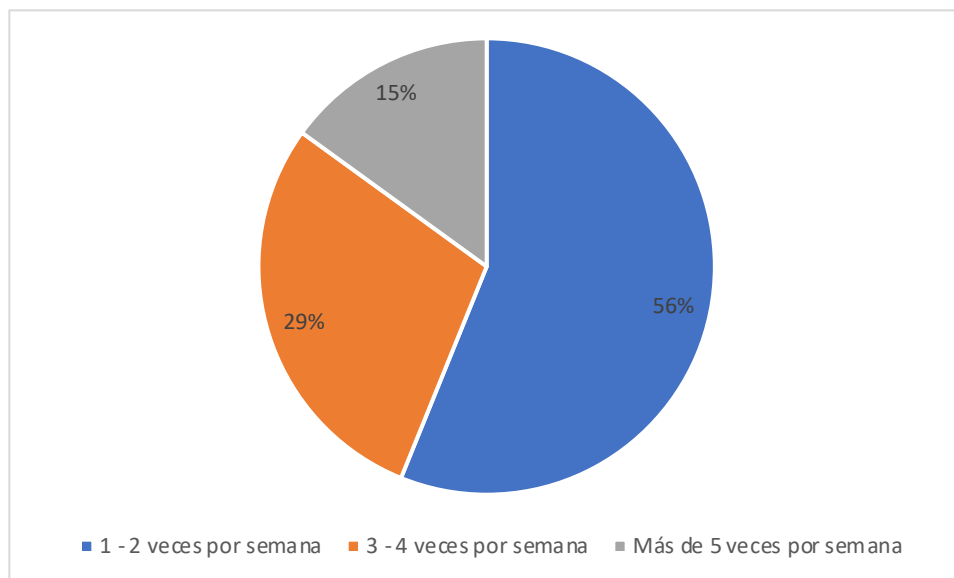
Frecuencia de consumo de postres

Frecuencia	Valor Absoluto	Valor Relativo
1 - 2 veces por semana	142	56%
3 - 4 veces por semana	73	29%
Más de 5 veces por semana	38	15%
Total de respuestas	253	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura 6

Distribución de frecuencia de consumo de postres.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Pregunta 7 - ¿En qué lugar o lugares consigue sus postres? (Opción múltiple)

Esta pregunta se realiza para determinar el punto de venta donde tendría eventualmente más alcance el producto.

Tabla 9

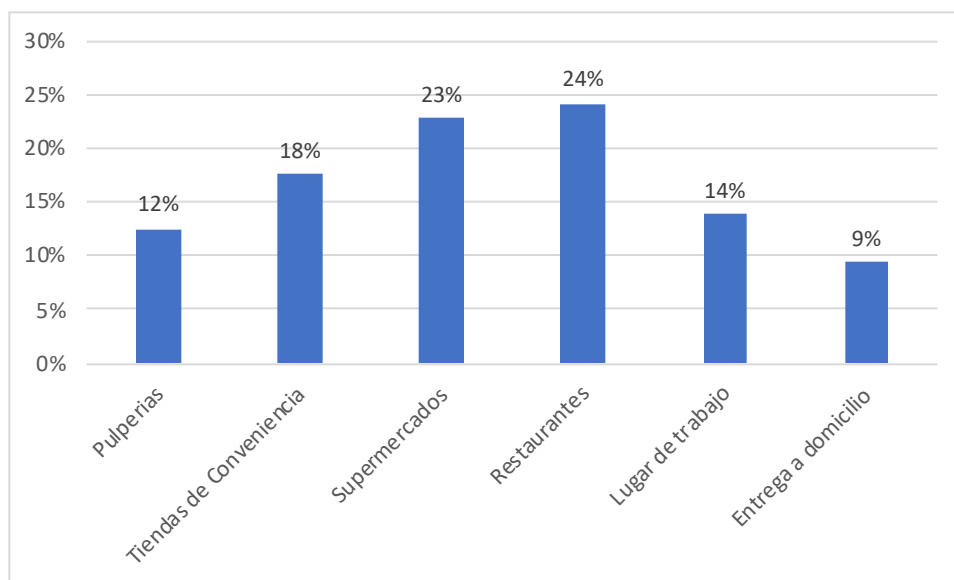
Lugares donde consumen postres

Lugar	Valor Absoluto	Valor Relativo
Pulperías	72	12%
Tiendas de Conveniencia	102	18%
Supermercados	132	23%
Restaurantes	140	24%
Lugar de trabajo	80	14%
Entrega a domicilio	54	9%
Total de respuestas	580	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura 7

Distribución lugares habituales para adquirir postres.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Pregunta 8 - ¿A la hora de comprar un postre en que basa su decisión?

Esta pregunta se incluye en la encuesta para determinar una estrategia para competir

Tabla 10

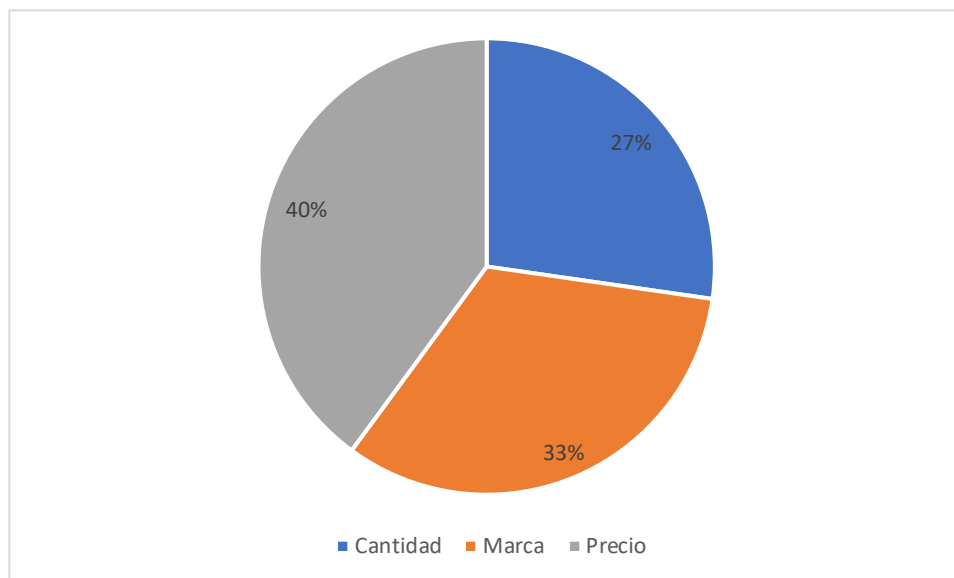
Preferencias al elegir un postre

Lugar	Valor Absoluto	Valor Relativo
Cantidad	69	27%
Marca	83	33%
Precio	101	40%
Total de respuestas	253	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura 8

Distribución según preferencia al momento de elección.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Pregunta 9 - ¿Qué tamaño de porción de postre considera que le satisface?

Esta pregunta se evalúa, con el fin de entender los gustos y preferencias en cuanto al tamaño de la porción.

Tabla 11

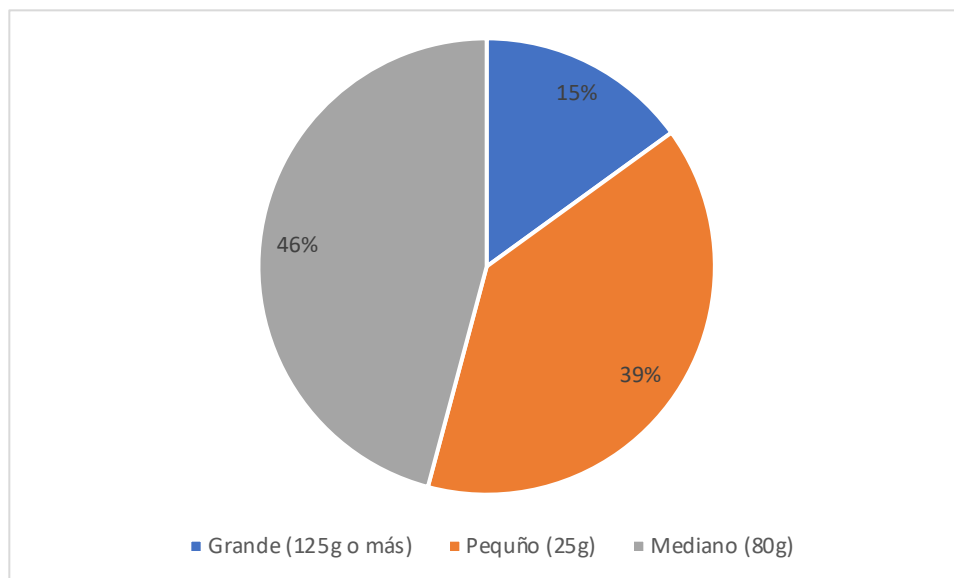
Preferencias al elegir el tamaño de porción un postre

Tamaño	Valor Absoluto	Valor Relativo
Grande (125g o más)	38	15%
Pequeño (25g)	99	39%
Mediano (80g)	116	46%
Total de respuestas	253	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura 9

Distribución según preferencia de porción al momento de elección.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

Pregunta 10 - ¿Considera una opción light a la hora de elegir el postre?

Esta pregunta se evalúa, con el fin de entender los gustos y preferencias a la hora de elegir una opción *light* o ligera.

Tabla 12

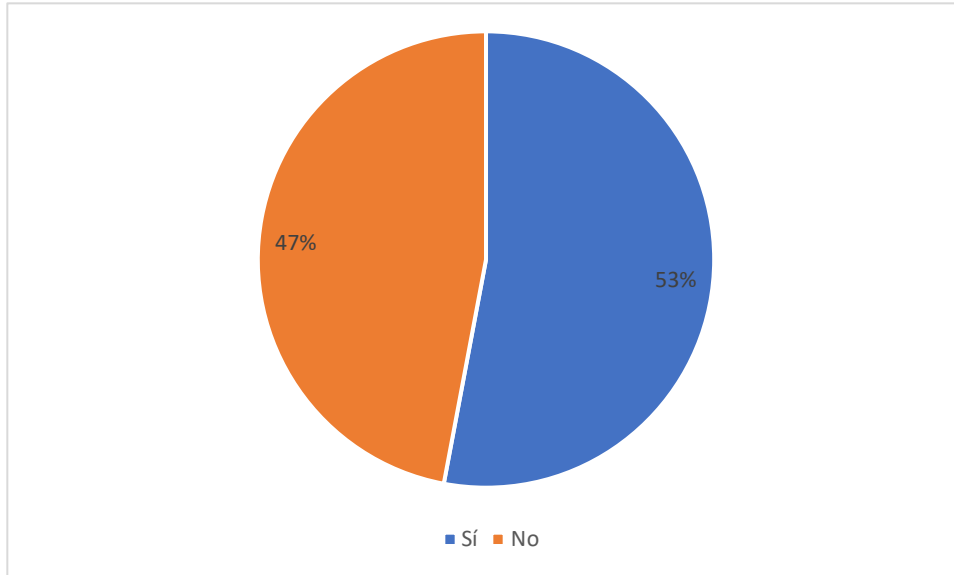
Preferencias al elegir el tamaño de porción un postre

Opción Light	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	134	53%
No	119	47%
Total de respuestas	253	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Figura 10

Distribución según preferencia de porción al momento de elección.



Fuente: Elaboración propia, 2023.

4.5 FODA Emprendimiento #1

Fortalezas

- Productos únicos y diferenciados de los postres convencionales que se encuentran en el mercado.
- Capacidad para personalizar los productos para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.
- Productos de alta calidad con ingredientes frescos y naturales.
- Relación cercana con los clientes.

Oportunidades

- Mercado en crecimiento.
- Tendencia hacia lo saludable.
- Uso de redes sociales para marketing digital.
- Colaboraciones con otros negocios. Como restaurantes, sodas, cafeterías.

Debilidades

- Largos tiempos de entrega.
- Sobrecarga de funciones en el personal.
- Falta de acceso al financiamiento por informalidad.
- Control de costos.

Amenazas

- Alta competencia en el mercado.
- Regulaciones sanitarias y de seguridad alimentaria.
- Aumento en los costos de producción.
- Cambios en la preferencia de los consumidores.

4.6 FODA Emprendimiento #2

Fortalezas

- Creatividad en la presentación.
- Flexibilidad en la oferta y capacidad de innovación.
- Facilidad de enfoque en nicho de mercado.
- Experiencia sensorial

Oportunidades

- Diversificación de oferta.
- Alta demanda por productos.
- Uso de redes sociales para marketing digital.
- Participación en eventos y ferias gastronómicas.

Debilidades

- Falta de acceso al financiamiento por informalidad.

- Incapacidad de procesar ordenes con poca anticipación.
- Limitaciones en la capacidad del proceso productivo.
- Dificultad en la distribución.

Amenazas

- Alto número de emprendimientos similares.
- Burocracia para formalizar la actividad.
- Retos logísticos.
- Cambios en la economía.

4.7 Ventajas Competitivas

- **Calidad superior:** Los postres se elaboran con ingredientes de alta calidad y con técnicas tradicionales, lo que resulta en un producto final de mayor calidad en comparación con los postres industriales.
- **Sabor único:** Los postres se caracterizan por un sabor auténtico y distintivo, ya que se elaboran en pequeñas cantidades y se prestan especial atención a los detalles de sabor y aroma.
- **Personalización:** El emprendimiento ofrece la posibilidad de personalizar los postres según las preferencias del cliente, lo que permite adaptarse a las necesidades específicas.
- **Ingredientes frescos y naturales:** Los postres se elaboran con ingredientes frescos y naturales, sin aditivos ni conservantes artificiales, lo que permite satisfacer a los clientes que buscan opciones más saludables y naturales.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

En este capítulo se enfoca en la interpretación y discusión de los resultados presentados en el capítulo anterior, los cuales fueron obtenidos mediante la aplicación de modelos analíticos y estadísticos en la investigación. Al inicio de esta investigación, se planteó un problema relacionado con los factores a tomar en cuenta para determinar el desarrollo de una MiPymes desde el punto de vista estratégico de un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en la venta de repostería en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023.

Para resolver este problema, se utilizaron instrumentos para recolección de información tanto cuantitativa como cualitativa, se realizaron proyecciones financieras para obtener una respuesta. Los resultados del estudio de mercado permitieron determinar cómo tanto los factores externos como internos afectan e influyen el desarrollo y la estrategia de negocios MiPymes en el segmento de la fabricación de postres artesanales del cantón central de Alajuela, además de conocer la posible demanda del proyecto.

5.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Identificar el estado del entorno, el macroambiente y ambiente competitivo para un emprendimiento de postres dulces en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023, con el fin de que sea tomado en cuenta en la estrategia.

Como se menciona en el capítulo 2, conocer los componentes del macro ambiente es fundamental para cualquier emprendimiento que desee tener éxito a largo plazo. Les permitirá identificar oportunidades y amenazas, estar al tanto de los cambios en el entorno externo para poder adaptarse y tomar decisiones informadas que les permitan crecer y perdurar en el tiempo.

Ambiente Natural

Son factores que pueden afectar a un emprendimiento de postres de varias maneras, desde la disponibilidad y calidad de los ingredientes hasta la demanda estacional y el impacto ambiental. Stefanus Taneo, Asl Lindawati y Y. Setyaningsih 2017 a partir de una investigación reciente sobre la economía alimentaria del comercio electrónico desde el comienzo de la pandemia, evidencian el creciente dominio de las marcas establecidas, en particular Amazon en los EE. UU. Esto tendrá implicaciones para las empresas canadienses y los proveedores de servicios de alimentos que buscan ofrecer plataformas de comercio electrónico. Ambos negocios entrevistados comentaron los retos que enfrentaron durante la pandemia del COVID-19, claramente no se encontraban preparadas como la mayoría de los negocios ya que como ellas los expresaron fue algo sin precedentes al menos en su tiempo de vida.

Factores políticos

En relación a los factores políticos sin duda ha sido un tema que ambas emprendedoras han tenido que tomar en cuenta ya que la volatilidad de variables macroeconómicas como el tipo de cambio, la inflación las tasas de interés, el desempleo entre otras, ya que muchos de los insumos que necesitan para preparar sus productos son importados y se ven sumamente afectados por incrementos súbitos, desde el punto de vista de las tasas de interés, en su investigación, Stefanus Taneo, Asl Lindawati y Y. Setyaningsih 2017, mencionan que los factores macroeconómicos como la tasa de inflación, disponibilidad de crédito, políticas gubernamentales sobre impuestos, política gubernamental sobre el salario mínimo, no tuvieron un efecto significativo en el desempeño de las PYMES de la industria alimentaria. Ninguna de las entrevistadas se ha visto afectada ya que ambas iniciaron con capital propio sus negocios.

Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos en ambos negocios los enfocan más hacia el marketing y las ventas, ya que utilizan las redes sociales para impulsar sus negocios aumentando la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes. Por la escala de ambos emprendimientos, ninguno ha considerado automatizar procesos de producción, sin embargo, si cuentan con instrumentos culinarios especializados para garantizar la calidad de sus productos. Stefanus Taneo, Asl Lindawati y Y. Setyaningsih 2017 demuestran que hay un número considerable de compradores de alimentos en línea y, según la encuesta, se trata de personas de entre 25 y 40 años en Canadá, la Generación Y, también conocida como Millennials. Esta categoría de edad a lo largo de la encuesta utilizaba con mayor frecuencia los servicios de alimentos en línea y estaba abierta a la innovación en el espacio. Esta generación es particularmente única en tener hogares que están criando niños pequeños mientras también manejan trabajos de tiempo completo.

Aspectos demográficos

Los consumidores tienen diferentes características y necesidades según su edad, género, ingresos, ubicación geográfica y otros factores demográficos, según Stefanus Taneo, Asl Lindawati y Y. Setyaningsih 2017 el identificar los factores demográficos del mercado, permite determinar la estrategia que se utilizara para colocar de manera exitosa un producto, de acuerdo con los datos arrojados en la encuesta existe un mercado potencial para que ambos emprendimientos tengan una participación de mercado que les permita colocar sus productos y garantizar la rentabilidad de sus negocios.

Condiciones económicas generales

Para cualquier emprendimiento es importante comprender que los consumidores tienen diferentes patrones de gasto en función de la situación económica. En épocas en que la

económica se ve desacelerada, los consumidores pueden tener menos ingresos disponibles para gastar en productos no esenciales, como los postres dulces. Esto puede provocar una disminución en las ventas y pueden tener que reducir sus operaciones o ajustar sus precios. Charlebois, Sylvain, Mark Juhasz, and Janet Music. 2021 en su investigación encontraron también que los encuestados no mostraron sensibilidad al precio a la hora de ajustar sus decisiones en los hábitos de consumo al ordenar comida en línea, durante la pandemia del COVID-19.

Fuerzas globales

Son acontecimientos que influyen de manera global, influyen en el grado de comercio e inversión internacionales mediante mecanismos como barreras comerciales, aranceles, restricciones a la importación y sanciones comerciales. Señalan Charlebois, Sylvain, Mark Juhasz, and Janet Music. 2021 en su investigación, que según los resultados de la encuesta que aplicaron, durante los primeros 3 meses de la pandemia de COVID-19 más del 40% de las respuestas indicaron que habían utilizado servicios de ordenar comida en línea ya que consideraban la conveniencia como factor principal a la hora de tomar esta decisión ya que les permitía equilibrar su trabajo y vida familiar.

Fuerzas sociales

Los cambios en las actitudes y comportamientos sociales pueden influir en la demanda, la oferta y la competencia. Murcia Rincón, Freddy Leonardo (2018). Señala en su investigación que un producto para un nicho específico logra ser aceptado si se logra demostrar su valor a través de la diferenciación para los consumidores.

Fuerzas de Porter

Los nuevos competidores en un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el objetivo de ganar para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales.

El riesgo o amenaza a un mercado en particular puede variar dependiendo de dos clases de factores: las barreras de ingreso y la forma en que las empresas ya en el mercado reaccionan ante dicho nuevo ingreso. Pacheco (2017) en su trabajo de investigación demuestra la importancia de los nuevos competidores y sus barreras de entrada al mercado tales como economías de escala de igual manera la inversión inicial para la adquisición de activos, infraestructura y equipo de trabajo.

Los dueños de los negocios que participaron en la entrevista son conscientes de la alta competencia que enfrentan en el segmento de postres y alimentos, esto como consecuencia de la gran informalidad que existe, en su mayoría por la complejidad de trámites administrativos para inscribir una MIPYME en Costa Rica, y facilitado por la falta de controles por parte de las autoridades competentes, hace que la incursión de competidores en este segmento sea alta.

Las empresas de un segmento de mercado específico sienten la presión competitiva por las acciones que toman las empresas de un segmento relacionado cuando los clientes consideran los productos de ambas industrias como posibles sustitutos. Los productos sustitutos afectan los límites de precio de la industria esto se ve desenlazado en una competencia más intensa entre rivales. En el segmento de postres y alimentos esta fuerza tiene un peso importante ya que cada día son más las personas que presentan algún padecimiento o alergia a un alimento, también puede ser que se hayan inclinado por una dieta que restrinja el consumo de cierto tipo de alimentos según su origen y composición, o que se hayan inclinado por un consumo de alimentos

nutritivos de acuerdo a sus estilos de vida. Ambas entrevistadas reconocen la importancia de la constante innovación a través de la investigación y desarrollo de estas tendencias en cuanto a los gustos y preferencias del mercado.

Los proveedores están presentes como una fuerza competitiva fuerte, esto puede variar en función de que si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta en su favor. Los proveedores que tengan un alto poder de negociación pueden disminuir o afectar la rentabilidad al disponer en el mercado precios más altos para sus compradores, lo que tiene un efecto directo en sus costos y disminuye sus oportunidades para negociar con proveedores que le brinden condiciones más ventajosas para sus intereses. De acuerdo a la investigación realizada por Ortiz Ramírez, Ronald (2020) resulta fundamental para el éxito del negocio de *food trucks* el hecho de no depender de un solo proveedor para que no se convierta en una potencial amenaza al tener una dependencia tal alta y de esta manera poner en riesgo el flujo de suministros y la cadena de producción.

Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas sobre los miembros de la industria según:

- el grado en que los compradores tienen poder de negociación
- la medida en que los compradores son sensibles al precio.

El poder de negociación es posiblemente la fuerza de mayor importancia ya que afecta directamente la industria y la ventaja competitiva que las organizaciones puedan tener.

La investigación implementada en el capítulo 4 permite analizar que en el segmento que se desarrolla la actividad comercial de la empresa estudiada, la presión competitiva influenciada por el poder de negociación del cliente es fuerte.

5.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Relacionar la gestión de la cadena de valor con la estrategia a utilizar en un emprendimiento de postres dulces en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023 con el fin de establecer la influencia en la misma.

Investigación y desarrollo

De acuerdo con lo descrito en el capítulo 2 de esta investigación, la investigación y desarrollo de un negocio como parte de su cadena de valor, hace referencia a la constante revisión de las necesidades del mercado para de esta manera diseñar nuevos productos y procesos productivos o inclusive rediseñar los actuales.

Según señalan Taneo, Lindawati, Setyaningsih, 2017, la investigación y el Desarrollo en las pequeñas empresas tiene un efecto directo en la estrategia competitiva de las empresas de comida, que se reflejan normalmente en la innovación tecnológica y de procesos, según las conclusiones alcanzadas en su estudio, las compañías que quieren ofrecer más valor y satisfacción a sus clientes que sus competidores, deben operar de manera eficiente y eficaz. Además, señalan que existe una relación directa entre valor y satisfacción del cliente con mercadeo, tecnología de la información, calidad del producto y capacidad de innovación de las compañías.

Por su parte las emprendedoras entrevistadas, confirman que la investigación y el desarrollo constante les permite ofrecer productos de moda o tendencia que se acomoden a los gustos y preferencias del mercado, al ser ellas las que manejan el proceso productivo por completo están mejor enteradas de cualquier oportunidad de mejora en este.

Marketing y Ventas

Según Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A., (2019) la función de marketing puede incrementar el valor que los clientes perciben como contenido en el producto de una compañía (y, por tanto, la utilidad que atribuyen al producto). En la investigación presentada por Charlebois, Sylvain, Mark Juhasz, and Janet Music (2021) señalan la importancia del mercadeo digital y su importancia la construcción de redes con los consumidores para el fortalecimiento del alcance con sus clientes actuales y potenciales. Se denota que la estrategia de mercadeo digital a través de redes sociales influye directamente en el desarrollo de una interacción constante con los consumidores, a través de contenido en técnicas publicitarias digitales. En concordancia con lo anteriormente mencionado el análisis de resultados de la entrevista realizada a las emprendedoras se evidencia el peso que el marketing digital representa para la organización, siendo el principal medio para atraer y conservar nuevos clientes.

Producción

El concepto de Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A., (2019) describe la producción como la fabricación de un bien o servicio. En el caso de productos tangibles, significa generalmente la producción en una fábrica. En el análisis de la investigación realizada por Charlebois, Sylvain, Mark Juhasz, and Janet Music. (2021) señalan que las empresas que han podido establecer cierta continuidad durante la pandemia para los consumidores, con consistencia en los tiempos de entrega, la calidad de los alimentos, la frescura y la conveniencia, probablemente se hayan ganado un grado de lealtad entre los consumidores. Para las empresas más pequeñas, tener controles sobre los pedidos e inventarios resulta fundamental para asegurar los tiempos de entrega y el uso eficiente de los insumos,

especialmente para evitar desperdicios. En el proceso de entrevista ambas emprendedoras mencionaron que están involucradas en todo el proceso de producción para garantizar la calidad y el uso eficiente de sus recursos.

Servicio al cliente

Según el concepto de Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A., (2019) La prestación de servicios al cliente por parte de una empresa es esencial para brindar seguimiento y asistencia después de la venta, lo que puede aumentar la utilidad al resolver los problemas de los clientes y brindar apoyo después de la adquisición del producto. Según los resultados de una investigación realizada por Pacheco (2017), la percepción del cliente sobre el servicio es fundamental, ya que influye directamente en la imagen, la referencia y el proceso de recompra. El servicio al cliente es una de las actividades principales en la cadena de valor y debe ser considerado como uno de los principales fundamentos en la propuesta de un programa de lealtad, cuyo objetivo principal es fidelizar a los clientes para prolongar su ciclo de vida en la organización. Las entrevistas realizadas a los emprendedores destacan la importancia del enfoque en el servicio para lograr la satisfacción del cliente después de cada venta.

Infraestructura de la compañía

Según lo establecido por Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A., (2019) la infraestructura de una empresa es el contexto organizacional en el que se llevan a cabo todas las demás actividades de valor. Esto abarca la estructura organizativa, los sistemas de control, los sistemas de incentivos y la cultura organizacional, que hemos denominado arquitectura organizacional de la empresa. Además, la infraestructura de la empresa incluye las funciones legales, contables y financieras del nivel corporativo. Como la alta dirección puede tener un gran impacto en la determinación de todos los aspectos de la empresa,

también debe considerarse parte de la infraestructura. De hecho, a través de un liderazgo sólido, la alta dirección puede determinar la infraestructura de la empresa y, a través de ella, el rendimiento de todas las demás actividades de valor. El autor Murcia Rincón, Freddy Leonardo (2018) en su investigación, señala la importancia de la estructura organizacional como parte del proceso de estudio técnico y de prefactibilidad con el fin de definir un sistema de roles para que cada miembro se desarrolle de manera óptima para el cumplimiento del plan estratégico. La estructura organizacional tiene un papel importante en la implementación y ejecución de estrategias ya que en esta se definen de manera formal e informal las estructuras y responsabilidades. Una estructura organizacional permite a los colaboradores conocer sus alcances y sus impactos dentro de una organización. Validando las respuestas del trabajo de investigación realizado, podemos analizar que la organización está clara con el valor que una estructura organizacional puede ofrecer al cliente, sin embargo, hay grandes oportunidades de mejora en esta área.

Sistemas de Información

De acuerdo con Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A, (2019) los sistemas de información suministran reportes que dan servicio a nivel medio en a la gerencia a través de información condensada y analítica. Concluyendo con este objetivo los resultados reflejan que hay una concordancia entre la definición teórica y la herramienta utilizada para seguimiento de los clientes y ventas. El uso de herramientas tecnológicas para promocionar su empresa y determinar o medir la satisfacción de los clientes es un área en donde las entrevistadas utilizan herramientas de acceso gratuito, en donde recolectan información cualitativa, pero no llevan un histórico de los productos comprados por sus clientes

ni un registro cuantitativo de satisfacción que les permitiría enfocarse en esos detalles señalados por sus clientes.

Administración de materiales

Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A, (2019) la función de gestión de materiales (también conocida como logística) supervisa el flujo físico de los materiales a lo largo de la cadena de valor. En su investigación, Pacheco (2017) destaca esta actividad como la encargada de registrar los recibos de suministros, almacenar los materiales y controlar los inventarios. Según las respuestas obtenidas en la investigación anterior, se evidenció que la organización carece de un sistema de gestión de inventarios y control de activos. Sin embargo utilizan solo materiales de alta calidad que garanticen la satisfacción de sus clientes tanto en los productos como en servicios.

Recursos humanos

Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A, (2019) la función de recursos humanos tiene múltiples formas de contribuir a la creación de valor en una empresa. Esta función se encarga de asegurarse de que la empresa cuente con la combinación adecuada de personal calificado para llevar a cabo eficazmente sus actividades de valor. Además, es responsabilidad de la función de recursos humanos asegurarse de que el personal esté bien capacitado, motivado y remunerado para realizar sus tareas de valor. Si la función de recursos humanos funciona de manera efectiva, la productividad de los empleados aumenta (lo que reduce los costos) y la atención al cliente mejora (lo que aumenta el valor para los consumidores), permitiendo a la empresa crear más valor. El autor Murcia Rincón, Freddy Leonardo (2018) en su investigación se refiere a los recursos humanos como un personal en actitud de servicio, con profesionalismo y bien entrenado. La administración de los recursos humanos como actividad de

apoyo, influye directamente en las actividades primarias de la cadena de valor, tales como: operaciones, servicio, ventas y marketing. El análisis del proceso de investigación relacionado al tema de la actividad de apoyo que los recursos humanos ofrecen a la cadena de valor mostró a través de la herramienta aplicada que la empresa cuenta con un personal capacitados para ejercer sus funciones de manera idónea.

5.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Seleccionar el cuadrante estratégico de la matriz de FODA y la ventaja competitiva para un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en la venta de repostería en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023.

Para la aplicación de las 4 pruebas del valor competitivo de un recurso o capacidad, se utilizó el método de observación y la información obtenida en la entrevista, analizando la situación y oferta de uno de los emprendimientos de acuerdo con su segmento de mercado y giro de negocio al momento del estudio.

1. ¿Es el recurso (o capacidad) competitivamente valioso?

El emprendimiento utiliza ingredientes locales para sus postres, lo que es altamente valorado por los consumidores que buscan productos más saludables y sostenibles.

2. ¿Es raro el recurso, es algo que los rivales no tienen?

El emprendimiento tiene acceso exclusivo a una receta adquirida en un curso de pastelería que la emprendedora recibió en Francia, lo que hace que sea difícil para otros competidores replicarla.

3. ¿Es el recurso difícil de copiar, es decir, imitable?

A pesar de que los postres son de alta calidad, los ingredientes que utiliza el emprendimiento están disponibles en otros lugares y los competidores podrían tratar de imitar los productos de la misma calidad.

4. ¿Puede ser captado el valor del recurso por la organización?

El emprendimiento de postres artesanales en Costa Rica tiene una cadena de suministro eficiente y un proceso de producción bien estructurado, lo que le permite entregar postres frescos y de alta calidad a los clientes en todo el país.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones basados en los resultados obtenidos en el capítulo IV y analizados en el capítulo V de este trabajo de investigación.

6.1 OBJETIVO ESPECÍFICO 1

- **Identificar el estado del entorno, el macroambiente y ambiente competitivo para un emprendimiento de postres dulces en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023, con el fin de que sea tomado en cuenta en la estrategia.**

Macroambiente

Tabla 13

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
Ambiente Natural	
<p>La riqueza y diversidad del entorno natural costarricense, con su amplia variedad de frutas tropicales, plantas e ingredientes autóctonos, ha ofrecido oportunidades únicas para la creación de postres innovadores y con sabores auténticos. El uso de ingredientes locales y naturales en los postres ha sido una estrategia clave para las emprendedoras entrevistadas, ya que permite ofrecer productos diferenciados y con un enfoque sostenible y respetuoso del medio ambiente. La utilización de ingredientes autóctonos también permite promover la biodiversidad y el patrimonio cultural del país, lo que puede ser un atractivo</p>	<p>Se recomienda que las emprendedoras sean conscientes del impacto ambiental de sus operaciones y busquen prácticas sostenibles en la producción y disposición de los postres. La sostenibilidad y la conservación del ambiente natural son aspectos clave a tener en cuenta en los emprendimientos. La conciencia ambiental y la responsabilidad social son cada vez más importantes para los consumidores y pueden afectar la imagen y reputación de los negocios.</p>

adicional para los consumidores y turistas interesados en la cultura y la sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
Factores Políticos	
<p>La situación política influye en la confianza de los inversionistas y en el clima de negocios en general, lo que puede tener un impacto en la capacidad de los emprendimientos de postres para obtener financiamiento y crecer. Este aspecto no ha impactado directamente a las emprendedoras ya que ambas utilizaron recursos propios para comenzar su negocio y reinvierten las utilidades para la adquisición de activos e insumos.</p> <p>También genera incertidumbre en el mercado local y en el comportamiento del consumidor, lo que puede afectar la demanda de postres y la viabilidad de los emprendimientos en el largo plazo, sin embargo, gracias a que el mercado meta de ambas emprendedoras son clientes de clase media-alta a alta, los ingresos generados por las ventas no se vieron afectados.</p>	<p>Se sugiere a las emprendedoras, establecer relaciones sólidas con proveedores locales y adaptar su estrategia de negocio a las condiciones políticas cambiantes para mitigar el impacto negativo de los factores políticos o eventos internacionales que puedan afectar sus emprendimientos</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15*Conclusiones y recomendaciones*

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
Factores Tecnológicos	
<p>El acceso a la tecnología ha permitido a los emprendedores mejorar la eficiencia y la calidad de la producción de postres, así como implementar estrategias de marketing digital para llegar a un público más amplio. Las redes sociales y las plataformas de venta en línea han facilitado la promoción y venta de postres, lo que ha ampliado las oportunidades de negocio.</p> <p>Sin embargo, los avances tecnológicos también han creado retos para los emprendedores de postres en Costa Rica. La competencia en línea es cada vez más feroz, lo que requiere una constante actualización y adaptación a las tendencias y preferencias del consumidor. Además, la inversión en tecnología puede ser costosa, lo que puede representar un desafío para emprendimientos con recursos limitados. En ambos negocios estos factores se enfocan más hacia las redes sociales para impulsar sus negocios aumentando la visibilidad de la marca y atraer nuevos clientes. Por la escala de ambos emprendimientos, ninguno ha considerado automatizar procesos de producción, sin embargo, si cuentan con instrumentos culinarios especializados para garantizar la calidad de sus productos.</p>	<p>Se recomienda las emprendedoras estar al tanto de los avances tecnológicos para poder aprovechar las oportunidades que ofrecen, al mismo tiempo que gestionan los desafíos asociados. Esto se puede lograr de la mano de instituciones gubernamentales y académicas. La adopción de tecnología de manera estratégica y el desarrollo de habilidades digitales pueden ser clave para mantenerse competitivos en el mercado actual.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
Aspectos demográficos	
<p>Los factores demográficos han influido en la demanda y preferencias de los consumidores en el mercado de postres, lo que ha requerido que los emprendedores sean flexibles y adapten su oferta para satisfacer las necesidades cambiantes de la población. El entendimiento y la atención a los factores demográficos son clave para el éxito de los emprendimientos.</p>	<p>Se sugiere apoyarse en instituciones gubernamentales y académicas con el fin de tener acceso a datos relacionados con los gustos y preferencias de los consumidores, así como las tendencias en el consumo de postres, con el fin de desarrollar un portafolio de productos que se ajuste a la demanda del momento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
Fuerzas Globales	
<p>En los últimos años, las condiciones ambientales a nivel mundial han experimentado una significativa inestabilidad. Factores como la pandemia de COVID-19, conflictos bélicos como el de Ucrania y Rusia, y la denominada "Crisis de los contenedores", una crisis logística que ha impactado en la disponibilidad y el costo de las materias primas, han generado un efecto directo en los precios y la disponibilidad de los insumos</p>	<p>Se recomienda a las emprendedoras mantenerse informadas de la competencia que enfrentan ya que es cada vez mayor tanto a nivel nacional como internacional que buscan atraer a los consumidores con productos innovadores y atractivos. Otro impacto importante en este indicador son los precios de los insumos y materias primas. Las fluctuaciones en los precios del mercado internacional pueden tener un</p>

utilizados en la producción de postres. Este factor, que previamente no era considerado como una amenaza por las emprendedoras entrevistadas, ha adquirido una gran importancia para el desarrollo de un emprendimiento de postres, debido a que muchos de los insumos utilizados son importados y han sido afectados en términos de precios y proveedores utilizados.

impacto significativo en los costos de producción y en la rentabilidad de los emprendimientos de postres. Aquí resalta la importancia de la identificación de proveedores locales para mitigar el riesgo de desabasto o el incremento en los precios de bienes importados por tipo de cambio.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
<p data-bbox="748 888 873 915" style="text-align: center;">Indicador</p> <p data-bbox="712 936 909 963" style="text-align: center;">Fuerzas Sociales</p> <p data-bbox="203 989 800 1220">Los cambios en las preferencias y demandas de los consumidores, así como en las dinámicas sociales y culturales del país, han influido en la forma en que los emprendedores de postres operan y desarrollan sus productos.</p> <p data-bbox="203 1241 800 1669">La creciente conciencia sobre la alimentación saludable y la preocupación por la nutrición han llevado a un aumento en la demanda de postres más saludables y con ingredientes naturales. Los emprendedores entrevistados han tenido que adaptarse a estas preferencias y ofrecer opciones más saludables, como postres con frutas frescas, opciones bajas en azúcar o sin ingredientes artificiales.</p>	<p data-bbox="823 1003 1424 1234">Se sugiere que las emprendedoras se mantengan actualizadas en cuanto a los procesos de fabricación de opciones de postres saludables o con requerimientos especiales como libre de gluten o veganos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Ambiente competitivo

Tabla 19

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Indicador	Recomendaciones
	Riesgo de entrada de nuevos competidores	
Con la investigación realizada se puede determinar que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta y fomenta la informalidad en el sector de postres artesanales dado la complejidad de los trámites burocráticos y sumado a la falta de control por parte de las autoridades.		Se recomienda a los emprendedores mantener una estrategia de diferenciación ya que las barreras de entrada no limitan el ingreso de nuevos competidores lo que aumenta el nivel de competencia y oferta del producto.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Indicador	Recomendaciones
	La intensidad de la rivalidad entre las empresas existentes	
De acuerdo a los resultados de las otras variables de este objetivo se puede determinar que la rivalidad es fuerte debido a que:		Debido a la rivalidad fuerte con la competencia se recomienda buscar una estrategia de diferenciación enfocada un excelente servicio al cliente y productos de excelente calidad.
a) La situación económica actual no limita la demanda del comprador, generando un aumento en la demanda.		
b) Los servicios ofrecidos por la		

competencia son similares

- c) Los costos adquirir productos similares no representan un impacto mayor para el cliente.
- d) Alto número de competidores

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
El poder de negociación de los compradores	
<p>Se puede determinar que el precio es un factor crítico en la decisión de compra, esto dificulta un alza en los precios y obliga a los emprendedores a buscar maneras eficientes para controlar los costos. Este factor limita a la industria en su rentabilidad, reduciendo las utilidades al restringir la capacidad de elevar los precios ejerciendo una fuerza competitiva fuerte.</p>	<p>Según la presión que ejerce el cliente como fuerza competitiva fuerte, se sugiere a las emprendedoras no realizar variaciones en el precio que vayan afectar directamente la economía y el presupuesto de sus clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
El poder de negociación de los proveedores	
<p>Los proveedores son una fuerza competitiva significativa en esta variable. Según las emprendedoras, hay varios proveedores con diferentes niveles de precios, algunos accesibles y otros costosos. Es importante destacar que los</p>	<p>Se sugiere que se planifique las compras de los insumos requeridos con el tiempo suficiente para validar el inventario de los proveedores económicos. Si el stock no fuera suficiente poder tener un margen de negociación con los</p>

proveedores con precios accesibles suelen tener proveedores de alto costo en temas de inventarios limitados y una alta falta de financiamiento con opción de descuento por pago de productos, mientras que los proveedores costosos anticipado. siempre tienen un stock disponible. Esto les confiere un dominio en la industria de suministros y un mayor poder de negociación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
<p>La presencia de sustitutos para los productos de la industria</p> <p>Se concluye que las presiones competitivas por productos sustitutos son fuertes debido a que los productos sustitutos a los postres están disponibles con facilidad para los clientes, así como los precios ofrecidos por los productos similares son equilibrados en temas de calidad y precio, por último, el costo en el que incurre un cliente al cambiarse a un sustituto es sumamente bajo.</p>	<p>Debido a las presiones competitivas provenientes de los productos sustitutos, se recomienda emplear estrategias de diferenciación permitan al cliente reconocer un valor percibido y monitorear de manera constante el nivel de satisfacción para evitar una salida de clientes en busca de productos con características similares.</p>

Fuente: Elaboración propia.

6.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 2

- **Relacionar la gestión de la cadena de valor con la estrategia a utilizar en un emprendimiento de postres dulces en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023 con el fin de establecer la influencia en la misma.**

Cadena de Valor

Tabla 24

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
Investigación y Desarrollo	
<p>Los emprendedores de postres que invierten en investigar y desarrollar nuevos productos, procesos y técnicas en todas las etapas de la cadena de valor, desde la obtención de ingredientes hasta la producción, distribución y comercialización, tienen la oportunidad de crear propuestas de valor únicas y diferenciadas en el mercado, esto puede llevar a la creación de productos innovadores que se ajusten a las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores, como postres saludables, sostenibles o que reflejen la cultura local. Este proceso es constante y muy presente en los negocios de las emprendedoras entrevistadas, ya que los gustos y preferencias de los consumidores cambian de manera constante, sumado a una alta competencia a nivel de mercado.</p>	<p>Se recomienda a los emprendedores entrevistados mantener una colaboración cercana con proveedores, instituciones académicas, organizaciones gubernamentales y otros actores relevantes en el ecosistema emprendedor, para de esta manera impulsar la creación de postres que se adapten a las necesidades cambiantes del mercado, así como la mejora continua de sus procesos de producción para hacer los mismos más eficientes.</p> <p>Se recomienda a su vez la participación en programas de apoyo para fomentar el intercambio de conocimientos y buenas prácticas con otros emprendedores y expertos en el sector, para potenciar la capacidad de innovación y mejorar la competitividad de los emprendimientos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
Marketing y Ventas	
<p>Ambas emprendedoras señalaron que la estrategia de marketing es limitada, aun así, reconocen la importancia de este para la identificación del mercado objetivo, la definición del mensaje y la propuesta de valor, la creación de una imagen y marca sólida, y la utilización de diferentes canales de comunicación y publicidad para promover el negocio.</p>	<p>Se recomienda mejorar la estrategia de marketing digital contratando los servicios de una persona o empresa que administre los canales digitales de la organización ofreciendo asesoría y creación de contenido con el fin de aumentar el alcance de sus productos y por ende ampliar la visibilidad y mejorar las ventas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
Producción	
<p>El proceso de producción es manejado de inicio a fin por las emprendedoras, es únicamente en periodos de alta demanda marcados generalmente por algún evento estacional, en el que se incurre en la contratación temporal de ayudantes para cumplir con los pedidos.</p>	<p>Si bien los procesos de operaciones en la preparación de los platillos cuentan con vasta experiencia por parte de los dueños y los trabajadores temporales, se recomienda realizar capacitaciones, debido al atraso en los pedidos, cuando se incurre en una alta demanda por parte de los clientes. Al ser procesos repetitivos durante muchos años por costumbre, se pueden estar llevando a cabo sin una idea clara del porqué se realizan de dicha manera, y se puede estar dejando</p>

de lado una oportunidad de mejora.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
Servicio al cliente	
<p>Un servicio al cliente excepcional puede tener un impacto significativo en la satisfacción del cliente, la fidelidad del cliente y la reputación del emprendimiento, lo que a su vez puede influir en el éxito y crecimiento del negocio. Esto queda en evidencia en ambos emprendimientos que participaron de la investigación ya que fueron muy enfáticas en la importancia de garantizar la calidad de sus productos y que fuera percibida de dicha manera por sus clientes, consideran que este componente ha sido clave en sus emprendimientos desde que iniciaron.</p>	<p>Este indicador se considera clave para cualquier emprendimiento, durante las entrevistas, ambas emprendedoras mostraron un gran interés en que los clientes quede más que satisfechos cuando adquieren sus productos y servicios. Se recomienda fortalecer esta práctica con la capacitación en sistemas de gestión de los clientes conocidos como CRM por sus siglas en inglés, esto les permitirá ser más proactivos en la resolución de problemas o conflictos con los clientes, y que brinden soluciones adecuadas y rápidas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28*Conclusiones y recomendaciones*

Conclusiones	Indicador	Recomendaciones
	Infraestructura de la compañía	
Las empresas cuentan con el espacio y equipo necesario para garantizar un proceso de producción apegado a las normas y regulaciones de la industria alimentaria. Para la toma de pedidos, señalan que tienen agendados días de la semana para encargarse de las diferentes tareas administrativas, pero esto no las libra de tener que salirse de su agenda para atender imprevistos.		Se recomienda la implementación de tecnologías adecuadas, como sistemas de gestión de inventarios, herramientas de producción eficientes o plataformas de comercio electrónico, para mejorar la competitividad del negocio y su capacidad para enfrentar los desafíos del mercado.
Fuente: Elaboración propia.		

Tabla 29*Conclusiones y recomendaciones*

Conclusiones	Indicador	Recomendaciones
	Sistemas de Información	
Los sistemas de información son herramientas tecnológicas que permiten la gestión y procesamiento de datos relevantes para el funcionamiento del negocio, ninguno de los emprendimientos que participaron en la investigación cuenta con un sistema gerencial para el registro histórico de sus clientes o manejo de inventarios.		Se recomienda implementar un sistema de gestión de inventarios y compras, así como para la gestión de ventas y marketing, y la atención al cliente. Estos sistemas les ayudaran a optimizar los procesos operativos, reducir errores y tiempos de espera, mejorar la toma de decisiones basada en datos, y facilitar la comunicación.
Fuente: Elaboración propia.		

Tabla 30*Conclusiones y recomendaciones*

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
Administración de materiales	
De acuerdo a los resultados de la investigación realizada se determinó que la organización actualmente no cuenta con un sistema de control de activos ni de inventarios, por lo que no se da un seguimiento cercano a los activos que la organización posee, a la depreciación y vida útil.	Se sugiere implementar un sistema de control de inventarios con el objetivo mejorar el manejo de inventario para evitar una afectación en la cadena de valor que impacte directamente en el cliente. Esto traerá como consecuencia reducción de costos y desperdicios, optimización los procesos de producción, poder garantizar la calidad de los productos, y mejorar la satisfacción del cliente. Además, ayudará a mantener una relación sólida con los proveedores, asegurando un suministro confiable y estable de los insumos necesarios para la producción de postres.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31*Conclusiones y recomendaciones*

Conclusiones	Recomendaciones
Indicador	
Recursos humanos	
Por la escala de ambos negocios entrevistados, no cuentan con personal permanente o de planilla en su estructura. Dicha recursos se contratan según la magnitud del pedido para poder cumplir con las fechas de entrega. El personal que se contrata por obra cuenta con los cursos necesarios para la manipulación de alimentos. Esto garantiza la calidad e inocuidad de los productos.	Se recomienda a las emprendedoras, mantener una capacitación constante de sus colaboradores ocasionales para mantener los conocimientos actualizados en los procesos de producción propios de sus negocios.

Fuente: Elaboración propia.

6.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Seleccionar el cuadrante estratégico de la matriz de FODA y la ventaja competitiva para un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en la venta de repostería en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023.

Tabla 32

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones	Recomendaciones
<p>De acuerdo con la información recabada en las entrevistas y encuesta, además de la observación realizada para la elaboración del FODA, se llega a la conclusión de que ambos emprendimientos cuentan con fortalezas que les ofrecen una ventaja competitiva sobre emprendimientos similares y productos sustitutos industrializados.</p>	<p>Se sugiere que utilicen una estrategia “FO”, de acuerdo con la matriz FODA ya que esta estrategia se enfoca en aprovechar las fortalezas y oportunidades de las organizaciones. Tomando en consideración la alta demanda por postres artesanales y el apoyo ofrecido por instituciones gubernamentales para mejorar el crecimiento, presencia y alcance de las MiPYMES y PYMES.</p>

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA

7.1 RESUMEN

En este capítulo se desarrollarán las principales recomendaciones para la propuesta de puesta en marcha de un negocio dedicado a la fabricación de postres artesanales de nominado “*The Flavor Factory*” ubicado en el cantón central de Alajuela.

7.2 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan estratégico para la puesta en marcha de un emprendimiento de postres artesanales denominado *Flavor Factory*.

7.3 INSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN O POBLACIÓN EN LA CUAL SE DESARROLLARÁ

El emprendimiento *Flavor Factory* estará operando en el distrito central de Alajuela.

7.4 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA

7.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico a través del análisis de macro y microambiente para lograr desarrollar una ventaja competitiva del emprendimiento *Flavor Factory* ubicado en el cantón central de Alajuela.

7.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar el análisis macro ambiental además las 5 fuerzas de Porter con el fin de conocer las fuerzas externas que rodean la empresa y el nivel de competencia en la industria.
- Analizar todos los aspectos que conforman la cadena de valor con el fin de determinar las actividades que generan valor en el producto final

- Establecer una ventaja competitiva con base en la información obtenida para la toma de acciones ofensivas o defensivas con el fin de crear una posición defendible de la empresa.

7.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES Y RESPONSABLES

Tabla 33

Cronograma de actividades y fases

Actividades y Fases		Responsable	Semana												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Fase 1: Macroambiente y Ambiente competitivo															
1	FODA, Misión y Visión, Valores y Objetivos Organizacionales	Gerencia													
2	Solicitud de Crédito	Gerencia													
3	Trámites administrativos para inscripción de MiPYMES	Gerencia													
4	Identificación de proveedor de empaques biodegradables o reciclables	Gerencia													
5	Identificar capacitaciones dirigidas a emprendedores	Gerencia													
Fase: 2 Cadena de Valor															
1	Contratar un Community Manager	Gerencia													
2	Adquirir un software para la gestión de clientes e inventario	Gerencia													
Fase: 3 Matriz FODA															
1	Matriz FODA y definición de estrategia	Gerencia													

Fuente: Elaboración propia.

7.6 PRESUPUESTO NECESARIO PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Tabla 34

Presupuesto

Inversión Inicial	Monto (Colones)
Alquiler de Local 150m2	900,000.00
Servicios Basicos	150,000.00
Salarios + Cargas Sociales	6,306,958.48
Equipo de Cocina	3,253,512.00
Materiales Directos	1,080,000.00
Registro Sanitario de productos	127,600.00

Community Manager (Lanzamiento en redes)	350,000.00
Software manejo de clientes e inventario	400,000.00
Total	12,568,070.48

Fuente: Elaboración propia.

7.7 FASES DE LA PROPUESTA

Fase 1

FODA, Misión y Visión, Valores y Objetivos Organizacionales

Misión

Fabricar y comercializar postres artesanales, elaborados con ingredientes de la más alta calidad que satisfagan las expectativas de nuestros consumidores, procurando la innovación continua.

Visión

Ser líderes en el mercado de postres artesanales innovadores, para expandir así el alcance de nuestros productos. Asegurando mantener los procesos de mejora continua que nos permita mantenernos competitivos.

Valores organizacionales

Respeto: Consiste en aceptar y comprender las diferentes formas de actuar y pensar de colaboradores, clientes y proveedores, poniéndose en el lugar del otro, tratando de entender que es lo que lo motiva.

Responsabilidad: Hacerse cargo de los actos realizados por cada uno, aceptando las consecuencias, sean estas buenas o malas de nuestro accionar en el ámbito personal o laboral.

Cortesía: Como facilitador de contacto generando un vínculo con los clientes, aumentando la posibilidad de recompra de diferentes tipos de productos. A su vez, genera un clima laboral atractivo y agradable para los colaboradores aumentando el compromiso con la empresa.

Confianza: Generando un compromiso de calidad y servicio permanente a través del tiempo, preocupándose de transmitir la información relevante para realizar un trabajo de calidad.

Objetivos organizacionales

- Alcanzar y mantener los más altos estándares de satisfacción al cliente en nuestra cafetería, a través de productos y servicios innovadores.
- Mantener un diálogo activo con otras organizaciones nacionales e internacionales para ser reconocidos como un socio valioso y confiable.
- Demostrar nuestro compromiso con el desarrollo sostenible y jugar un rol preponderante en la responsabilidad social.

Solicitud de Crédito

En base al estudio de mercado financiero presentado a continuación, se contará con el apoyo del Banco Nacional de Costa Rica para poder arrancar con dicho emprendimiento
Financiamiento para pymes capital de trabajo.

Banco nacional.

Tasa: 14,30%

Requisitos:

- Buen conocimiento de la actividad.
- Descripción de la empresa y para que se necesita el préstamo.
- Permiso y contratos para el funcionamiento de la empresa (cuando lo requiera).

- Garantía a satisfacción del cliente.

Banco de Costa Rica.

Tasa:

- De 1 a 24 meses: 10%
- Del 25 al mes 180: TBP+5.50%

Requisitos:

- Participantes físicos asalariados deben presentar copia de orden patronal vigente y original de constancia de salario.
- Recibo de servicio público u otro documento donde se pueda verificar el domicilio del solicitante.
- Certificación notarial de la distribución de capital social.

Grupo Mutual.

- Crédito con fiador o hipotecario.
- Fiador máximo 10,000.000 tasa: 13,50%.
- Hipotecario no hay límite, del avalúo el 85%.

Requisitos:

- Constancia del salario.
- Documentos del negocio y visita del negocio.

Coopecaja.

- Tasa: 10,25%.
- Máximo 10 millones.
- Años.

Requisitos:

- Negocio existente, una carta del plan de inversión a realizar.
- Depende del negocio permiso del ministerio de salud.

Trámites administrativos para inscripción de MiPYMES

A continuación se detallan los pasos para la apertura de una empresa en Costa Rica:

Paso 1: Verificar que se encuentre al día o que no presente deudas con la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS).

Paso 2: Solicitar el Permiso de Uso de Suelo en la Municipalidad donde operará la empresa. Debe completar un formulario e indicar la actividad que va a realizar*.

Paso 3: Tramitar el Permiso Sanitario de Funcionamiento (PSF), en el Área Rectora del Ministerio de Salud que opera en su cantón; donde solicitan:

- Formulario unificado PSF. El interesado puede identificar la Clasificación CIU o Riesgo de su empresa en *Clasificación.
- Declaración Jurada.
- Comprobante de pago para tramitar el PSF que puede depositar en alguna de las siguientes cuentas (Riesgo A: \$100,00, Riesgo B: \$50,00 y Riesgo C: \$30,00). Las empresas con la condición de microempresa otorgada por el MEIC cancelan solo \$20,00.
- Si califica como beneficiario del IMAS, puede solicitar exoneración del pago por el trámite de Permiso Sanitario de Funcionamiento.
- Copia de la cédula de identidad o DIMEX (libre condición), del responsable legal. En caso de persona jurídica debe aportar certificación registral o notarial de la personería jurídica vigente, con no más de un mes de emitida.

- Certificado Veterinario de Operación (CVO): Las empresas que manipulen productos de origen animal, deben contar el CVO que emite el Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), esta entidad otorga diferentes tipos de CVO, según sea la actividad o parte del proceso de producción o de comercialización. Todo lo referente a CVO, lo encuentra aquí.

Paso 4: Tramitar ante el Instituto Nacional de Seguros (INS), una Póliza de Riesgos del Trabajo o solicitar la exoneración de la misma (aplica para personas físicas y trabajadores independientes).

- Formulario Póliza de Riesgos del Trabajo.
- Formulario de Exoneración.

Paso 5: Inscribir ante el Ministerio de Hacienda, la actividad empresarial que realiza. La inscripción puede llevarla a cabo de dos formas:

a) Régimen Tradicional

Aplica para todas las actividades empresariales. Para inscribirse debe:

- Completar el Formulario Único como Contribuyente.
- El Formulario debe incluirlo en la Administración Tributaria Virtual, para lo cual debe crear un usuario.
- Debe utilizar factura electrónica, puede utilizar el Sistema del Ministerio de Hacienda o contratar los servicios de un proveedor autorizado.

b) Régimen Simplificado

Este es un régimen especial para ciertas actividades empresariales, que está orientado a empresas pequeñas (Requisito para utilizar el régimen y listado de actividades), para inscribirse, las empresas deben:

- Completar el Formulario Único como Contribuyente.
- El Formulario de incluirlo a la Administración Tributaria Virtual para lo cual debe crear un usuario.

Paso 6: Registrarse ante la CCSS como Trabajador(a) Independiente, Patrono(a) o ambos.

a) Trabajador(a) Independiente:

Cuando una persona realiza una actividad lucrativa (genera ingresos y obtiene ganancias), debe inscribirse ante la CCSS. Con su aporte podrá él o ella y su familia de los servicios de salud que presta esta institución, además de optar por una pensión una vez que llegue a la edad de jubilación y cumpla con los requisitos establecidos y el formulario de inscripción. Obténgalo aquí.

b) Patrono(a):

Cuando se contrate personal y se opere la empresa como persona física o persona jurídica, se requiere de un seguro patronal, para ello la CCSS realiza la diferenciación en:

- Persona Física: los requisitos y el formulario de inscripción obténgalo aquí.
- Persona Jurídica: los requisitos y el formulario de inscripción obténgalo aquí.

Paso 7: Solicitar la patente o licencia comercial ante la Municipalidad del cantón donde operará la empresa, los requisitos para obtenerla son:

- Formulario de trámite para patentes y licencias: Firmado por TODOS los involucrados y autenticadas por un abogado (En caso de que no se firme en la plataforma).
- En caso de sociedades, aportar Personería Jurídica vigente, original o copia certificada, con tres meses de expedida como máximo.
- Contrato de Póliza de Riesgos del Trabajo o Exoneración, emitido por el INS.

- Permiso Sanitario de Funcionamiento (PSF), del Ministerio de Salud o Certificado Veterinario de Operación (CVO) de SENASA.
- Certificado de uso de suelo (C.U.S) vigente.
- Constancia de la CCSS, debe estar al día con las cuotas obrero-patronales o documento de exoneración.
- Constancia debe estar al día con los tributos municipales.
- Constancia debe estar al día con el Fondo de Asignaciones Familiares.
- Estar inscrito como sujeto pasivo ante la Administración Tributaria.

Identificación de proveedor de empaques biodegradables o reciclables

El uso de empaques biodegradables en un emprendimiento es de suma importancia en el contexto actual de conciencia ambiental. Estos empaques, fabricados con materiales naturales o compostables, tienen la capacidad de descomponerse de manera segura y rápida en el medio ambiente, evitando así la acumulación de residuos plásticos dañinos. Al optar por empaques biodegradables, las empresas demuestran su compromiso con la sostenibilidad y el cuidado del planeta, lo que puede generar una imagen positiva y atraer a consumidores cada vez más conscientes. Además, el uso de empaques biodegradables puede ayudar a cumplir con regulaciones ambientales, reducir costos asociados a la disposición de residuos y, en algunos casos, incluso mejorar la calidad y frescura de los productos. En definitiva, el uso de empaques biodegradables no solo contribuye a la conservación del medio ambiente, sino que también puede generar ventajas competitivas y promover una relación más positiva y responsable con los clientes.

Se establece la relación con un proveedor confiable y recomendado como lo es Green Solutions.

Identificar capacitaciones dirigidas a emprendedores

Proporcionar formación continua a los empleados permite actualizar y mejorar sus habilidades, conocimientos y competencias, lo que se traduce en un desempeño más eficiente y productivo. La capacitación también fomenta la motivación y el compromiso de los empleados al brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Además, una fuerza laboral capacitada tiene la capacidad de adaptarse a los cambios y desafíos del entorno empresarial, lo que fortalece la resiliencia del emprendimiento y aumenta su competitividad. Asimismo, la capacitación contribuye a mejorar la calidad de los productos o servicios ofrecidos, lo que a su vez genera satisfacción en los clientes y fortalece la reputación de la marca. Se planean utilizar las capacitaciones ofrecidas por el INA ya que son libres de costo.

Fase 2

Contratar un Community Manager

Tener un community manager es de vital importancia para cualquier emprendimiento en la era digital. Este profesional se encarga de gestionar y fortalecer la presencia de la marca en las redes sociales y otros espacios online. El community manager actúa como el vínculo entre la empresa y su comunidad de seguidores, construyendo relaciones sólidas y fomentando la participación activa. Además, este especialista monitoriza y analiza constantemente el feedback de los usuarios, brindando información valiosa para el crecimiento y mejora del negocio. El community manager es fundamental para crear una imagen positiva de la empresa, aumentar la visibilidad, generar confianza y lealtad en los clientes, así como impulsar el crecimiento y el éxito a largo plazo del emprendimiento en el entorno digital altamente competitivo de hoy en día.

Dicho lo anterior se contacta con la empresa Dinamika Gastronomica para el lanzamiento de redes sociales para que maneje los siguientes entregables:

Creacion de contenido

- Conceptualización de una estrategia activación de contenido.
- Calendarización de contenido mensual.
- Visita para la creación del material audiovisual.
- Edición y creación del nuevo material.
- Incluye 6-8 videos mensuales.
- Se manejan historias de día por medio entre un promedio de 3-4 por día.
- Manejo de 3 posteos semanales para un total de 12 al mes (varían entre video-reel-posteo-carruzel)

Adquirir un software para la gestión de clientes e inventario

Contar con un software de manejo de inventario es crucial para cualquier emprendimiento. Este tipo de herramienta automatiza y optimiza el seguimiento y control de los productos, permitiendo una gestión eficiente de las existencias. El software de manejo de inventario facilita el registro preciso de las entradas y salidas de productos, lo que ayuda a evitar pérdidas, errores y la falta de stock. Además, proporciona información en tiempo real sobre el nivel de inventario, permitiendo tomar decisiones estratégicas basadas en datos concretos. Esta herramienta también contribuye a mejorar la planificación y la logística, al permitir un seguimiento detallado de los proveedores y los tiempos de entrega.

Se contacta a la empresa Hiopos Costa Rica para la adquisición de las licencias o módulos “Analytics” y “Hiostock”

Fase 3

Matriz FODA y definición de estrategia

De acuerdo a la situación actual de la empresa, siendo una empresa relativamente nueva en el segmento pero con un producto altamente aceptado y demandado por sus clientes actuales.

Debido a lo anterior, una estrategia “DO” le permitiría buscar alianzas estratégicas para aumentar el número de canales de distribución y así lograr aumentar las ventas y con ello los ingresos de la empresa.

REFERENCIAS

Mora Alvarado, Yanina (2019). *Factibilidad para la Implementación de una Pastelería Dietética en el Cantón de Santa Ana, para el Primer Semestre del Año 2019*. (Licenciatura). Universidad Hispanoamericana. <http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/4238>

Pacheco Vega, Martha Andreina (2017). *Fidelización de clientes para incrementar las ventas en la empresa disdurán s.a. en el cantón Durán*. (Ingeniería en Marketing). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1837>

Rodríguez Herrera, Kathia (2016). *VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LA APERTURA DE UNA CAFETERÍA EN EL CANTÓN CENTRAL DE HEREDIA EN EL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL AÑO 2016* (Licenciatura). Universidad Hispanoamericana. <http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/3134>

Ortiz Ramírez, Ronald (2020). *ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA PARA LA APERTURA DE LA EMPRESA JOURNEY FOOD TRUCK GARAGE EN TIBÁS, SAN JOSÉ, DURANTE EL PRIMER SEMESTRE 2020*. (Licenciatura). Universidad Hispanoamericana. <http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/6067>

Guzman Murillo, Mayleen (2018). *VIABILIDAD MERCADOLÓGICA PARA MESAS DE DULCES Y BOCADILLOS PARA LA EMPRESA DULCE PASIÓN, EN EL SEGUNDO SEMESTRE 2018*. (Licenciatura). Universidad Hispanoamericana. <http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/3280>

Aguilar Chaves, Ivannia (2020). *ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN RESTAURANTE DE COMIDA TÍPICA COSTARRICENSE, BAJO LA DENOMINACIÓN “LA CHOZA DE BE”, A UBICARSE EN CIUDAD COLÓN*

(CABECERA DEL CANTÓN DE MORA), PERÍODO 2020. (Licenciatura). Universidad Hispanoamericana. <http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/6162>

Rodríguez Barquero, Luis Gerardo (2017). EMPRENDEDURISMO, CREACIÓN DE UNA PANADERÍA DE TIPO ARTESANAL, EN SANTO TOMÁS DE SANTO DOMINGO DE HEREDIA, PRIMER SEMESTRE 2017 (Licenciatura). Universidad Hispanoamericana. <http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/3003>

Murcia Rincon, Freddy Leonardo (2018). Proyecto emprendedor Alimentos sanos y saludables La Rolita Universidad de La Salle, Bogotá (). Universidad de La Salle, Bogotá. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1584

Charlebois, Sylvain, Mark Juhasz, and Janet Music. 2021. "Supply Chain Responsiveness to a (Post)-Pandemic Grocery and Food Service E-Commerce Economy: An Exploratory Canadian Case Study" *Businesses* 1, no. 2: 72-90. <https://doi.org/10.3390/businesses1020006>

Taneo, Stefanus & Setyaningsih, Y. & Lindawati, Asl. (2017). Improving performance of small and medium-sized enterprises of processed food through competitive strategy, industry environment, innovation capability, and macroeconomic factors. *Journal of Applied Economic Sciences*. 12. 1175-

1187. https://www.researchgate.net/publication/320608417_Improving_performance_of_small_and_medium-sized_enterprises_of_processed_food_through_competitive_strategy_industry_environment_innovation_capability_and_macro-economic_factors

Hill, C. W. L., Jones, G. R., Schilling, M. A. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos : un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning Editores.

David, F. R.(2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación.

Alajuela, Municipalidad (). *Historia, Misión y Visión.* , (), .

<https://www.munialajuela.go.cr/municipalidad/historia-mision-y-vision>

Costa Rica, INEC (2022). Sistema de Consulta. Consulta de Proyecciones de Población

Distritales, (), . <http://services.inec.go.cr/proyeccionpoblacion/frmproyec.aspx>

León Segura, G., Directora (2019). *Manual para las personas emprendedoras en Costa Rica*.

MEIC.

https://www.meic.go.cr/documentos/08k2mt84w/Manual_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf

Quiroa M, Economipedia Haciendo fácil la economía, 2020/ Proceso Productivo/Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/proceso-productivo.html>

Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el

04 de enero de 2023, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel

Contadores Públicos, Colegio (2010). Definición de Pyme para efectos de aplicación de

Normativa NIIF para las Pymes en Costa Rica. Sistema Costarricense de Información Jurídica,

Normativa (Acuerdo 504),

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=68996&nValor3=82690&strTipM=TC

Robert, F. ., (2018). *Administración de operaciones* (15ª. ed. ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Obtenido de <http://ebooks7-24.com/?il=7742&pg=43>

Latinoamérica, Salesforce (2021). Benchmarking: ¿Qué es y cómo aplicarlo?. , (), .

<https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/08/que-es-benchmarking-y-como-aplicarlo.html>

Martín, J. A. (noviembre de 2000). Obtenido de

<http://www.temarium.com/wordpress/wpcontent/documentos/Alonso-y-Cerro.-benchmarking.pdf>

Jáuregui Alejandro. (2021, noviembre 4). *Etapas del Benchmarking*. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/etapas-del-benchmarking/>

Corvo, H. (13 de abril del 2019). “Estudio de prefactibilidad: para qué sirve, cómo se hace, ejemplo”. Liferder. Tomado de: <https://www.liferder.com/estudio-deprefactibilidad/>

Koontz, H. (2017). Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación. (15a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=5199>

Sánchez, G.M. (2018). Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: bases, técnicas y casos prácticos. Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>

Torres, D.J. (2015). Proyectos de negocios: método práctico para emprendedores. Retrieved from: <https://ebookcentral.proquest.com>

A., A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., A., M. & E., J. (2018). Administración estratégica. (2a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Tomado de <http://ebooks7-24.com/?il=6250>

Aceves, P. (2018). Administración de Proyectos: Enfoque por competencias. 1ra ed. Ciudad de México: Ed Patria Educación.

Pimienta, Estrada, De la Orden (2018). Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida. Pearson.

Hernández Sampieri, R. M. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Hellriegel, D. y Jackson. S. (2017). Administración. Un enfoque basado en competencias. (12ª ed.). México: Cengage.

Bernal Torres, C. A. (2022). Metodología de la investigación. Pearson.

Héctor Martínez Ruiz. (2018). Metodología de la investigación. Cengage.

UNIR, La universidad en internet (2022). El análisis del entorno de una empresa y su importancia., <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/analisis-del-entorno-empresa/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20del%20entorno%20implica,manifiesto%2C%20ha y%20que%20identificar%20soluciones>

ANEXOS

Lista de Anexos

a) Documentos importantes de la investigación

Anexo 1. Encuesta

Anexo 2. Guía de entrevista

b) Documentación obligatoria establecida por la Universidad Hispanoamericana

Anexo 3. Declaración Jurada

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

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

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

Anexo 7. Licencia y autorización al CENIT para la utilización del TFG

Anexo 1. Encuesta

Gracias por su tiempo, la presente encuesta tiene como fin el llevar a cabo una investigación con el fin de conocer las preferencias y gustos del consumidor o el nivel de aceptación sobre postres artesanales en el cantón central de Alajuela.

Instrucciones generales: Lea cuidadosamente cada ítem y seleccione la opción que lo identifica o bien especifique si así se le solicita.

Encuesta

1. Edad

- 19-24
 25-29
 30-34
 35-39
 40-44
 45-49

2. ¿Es usted alérgico a la lactosa? (Si su responde sí, no es necesario continuar, gracias)

- Si
 No

3. ¿Cuántas veces come fuera de casa? (Considere las ocasiones en que come en el comedor/soda del lugar de trabajo)

- 1-2
 3-4
 +5

4. En una escala del 1 a 10 ¿cuánto considera que le gustan los postres?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. ¿Cuál de estos sabores diría usted que le gusta más?

- Chocolate
 Coco
 Churchill
 Caramelo
 Cookies and Cream

6. ¿Con qué frecuencia consume un postre?

- 1-2
 3-4
 +5

7. ¿En qué otro lugar o lugares consigue el postre?

- Pulperías
- Tiendas de conveniencia
- Supermercados
- Entrega a domicilio

8. ¿A la hora de comprar un dulce en que basa su decisión?

- Precio
- Cantidad
- Marca

9. ¿Qué tamaño de porción considera que le satisface?

- Pequeño (25g)
- Mediano (50g)
- Grande (+100g)

10. ¿Considera una opción light a la hora de elegir el postre?

- Si
- No

Anexo 2. Entrevista a emprendedores en negocios de postres

artesanales

Se garantiza que, el uso de la información facilitada tendrá un manejo responsable, confidencial y discreto mediante el cual no se compartirá la información personal de los involucrados y que el objetivo es única y exclusivamente para motivos académicos.

Cadena de Valor

- a) Recurso de Infraestructura
- b) Recurso de Materiales
- c) Recurso Humano
- d) Recursos Financieros
- e) Recursos de Proveedores

1. ¿Actualmente la empresa cuenta con un lugar físico para comercializar los productos?
 - a. No, es en la casa y se hacen entregas a domicilio o los clientes pasan a retirar. En su mayoría son ventas a personas individuales. Lo clientes pueden contratar para eventos (paquete de alimentos)

2. ¿Cuáles son los materiales o equipos con los que cuenta la empresa para desarrollar sus productos?
 - b. Se cuenta con todos los implementos necesarios, una gran variedad de moldes, bandejas, horno, batidoras y demás instrumentos. Dependiendo de los materiales se comprar bajo pedido debido a la corta vida útil, pero por ejemplo la harina se compra a gran escala si se puede almacenar por más tiempo con el debido cuidado.

2. ¿Con cuánto personal cuenta la empresa para desarrollar los productos?
 - a. Solo ellas se encargan de la parte de producción, sin embargo, dependiendo de la cantidad y el tamaño de los pedidos, contratan personal temporal para cubrir la demanda.
 - b. El manejo del inventario se da según el producto, dependiendo de la vida útil, así puede comprar más cantidad para aprovechar alguna rebaja u oferta del comercio.

4. ¿Cuál es el conocimiento técnico con el que cuenta? Favor Indicar cursos que ha llevado y carrera que cursa.

Cursos de manipulación de alimentos y de pastelería del INA.

5. Se cuenta actualmente, con algún aporte económico para el desarrollo de este proyecto. Ya sea, de un socio inversor o un Banco.

No, todo ha sido aporte personal.

6. ¿Cuáles son los proveedores que utiliza la empresa?

Pricesmart, Tips, Mayca, Distribuidora Universal de Alimentos, diferentes supermercados, tiendas especializadas en insumos para pastelería.

7. ¿Cómo se maneja la relación con los proveedores? ¿Cuenta con alguna facilidad de pago?

Se maneja como persona física, no ha facilidad de pago.

8. ¿Cuáles son los productos que tiene disponible la empresa con sus precios y cuáles son los más vendidos?

Pasteles, cup cakes, galletas, tres leches, flanes.

10. ¿Cuál es el horario de atención para atender a clientes o solicitudes de los mismos?

No hay un horario específico para recepción de pedidos, 24/7.

11. ¿Cuál es el promedio de tiempo necesario para brindar una cotización a un cliente?

Depende del tamaño del pedido, un pedido pequeño como un postre o un pastel se dura 24 horas, pero si estamos hablando de un pedido más grande puede ser hasta 3 días ya que se necesitan cotizar más insumos.

12. ¿Cuál es el tiempo mínimo de respuesta en que los clientes deben hacer el pedido de una mesa de dulces?

13. ¿Cuál es el tiempo prudencial que se requiere para poder preparar en un evento una mesa de dulces?

Un postre por ejemplo, se puede entregar en unos 7 días.

17. ¿Cuál es el costo y ganancia promedio de una mesa de dulces (aproximado)?

Varía, depende del producto, en mesas dulces ronda un 35%, en postres un 40% y en repostería puede variar entre 25% y 30%

21. ¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza la Empresa para dar a conocer sus productos?

Se apoyan en plataformas electrónicas como WhatsApp, Instagram y Facebook.

22. ¿Cuáles son las formas de pago que le brinda la empresa a sus clientes?

Efectivo o SINPE.

23. ¿Cuál es el plazo para la contratación de los servicios (máximo y mínimo)?

Anexo 3. Declaración Jurada

Anexo 3. Declaración Jurada

Yo Rolando Álvarez Ramírez, mayor de edad, cédula de identidad número 1-1110-0430, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia 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 Licenciatura, mi trabajo de graduación titulado "Estudio de los factores de un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023." es una obra original y para su realización he respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el *Diario Oficial La Gaceta* número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha Ley en el que se establece: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de Heredia, el 22 de mayo del año dos mil ventitres.




Rolando Álvarez Ramírez.

Cédula de identidad: 1-1110-0430

Anexo 4. Consentimiento Informado

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



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

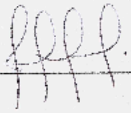
Estudio de los factores de un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023.

Nombre de la persona participante: Johana Hernandez Aguilera

Nombre de la persona investigadora: **Rolando Alvarez Ramirez**

El teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: **8896 5810**, rolando.alvarez@uhispano.ac.cr

Nombre de la persona Tutora del trabajo: **Seir Francisco Chacón Achi**

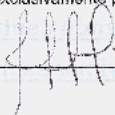
Firma de la persona participante: 

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo establecer los factores a tomar en cuenta para determinar el desarrollo de una MiPymes desde el punto de vista estratégico de un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en la venta de repostería en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023, con el fin de optar por el grado académico de Licenciatura en la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Gerencia. Estarán participando 2 dueños de negocios similares al propuesto en el objetivo de la investigación, que cuentan con amplia experiencia.

Se procederá a aplicar una entrevista con preguntas abiertas con el objetivo de entender como los dueños de negocios similares gestionan sus decisiones antes los cambios en el ambiente competitivo en su segmento de negocio. Dicha entrevista ser realizará de manera virtual y se procederá a grabar con el fin de facilitar la transcripción de la información obtenida. A las personas entrevistadas se les indica que el uso de la información facilitada tendrá un manejo responsable, confidencial y discreto mediante el cual no se compartirá la información personal de los involucrados y que el objetivo es única y exclusivamente para motivos académicos.

Firma de la persona participante: _____



RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Participar en una investigación sobre emprendimientos puede tener beneficios y riesgos potenciales para los participantes. Los beneficios incluyen la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades sobre cómo iniciar y administrar un negocio, obtener acceso a recursos y oportunidades de networking y recibir asesoramiento y retroalimentación valiosa de expertos en el campo. Además, la participación en la investigación puede ayudar a los emprendedores a mejorar su plan de negocios y aumentar sus posibilidades de éxito en el futuro.

Sin embargo, también existen riesgos potenciales asociados con la participación en la investigación de emprendimientos. Los emprendedores pueden sentir que están revelando información confidencial o estratégica sobre su negocio, lo que podría exponerlos a la competencia o a posibles infracciones de derechos de propiedad intelectual. Además, los emprendedores pueden encontrar difícil equilibrar las demandas de la investigación con las necesidades operativas de su negocio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

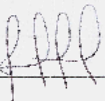
Es importante destacar que la participación en cualquier tipo de investigación es completamente voluntaria. Cada participante tiene el derecho de negarse a participar en la investigación en cualquier momento sin tener que proporcionar una razón y sin temor a perder ningún beneficio al que tenga derecho. Además, si un participante decide retirarse de la investigación después de haber comenzado, no será castigado de ninguna forma ni tendrá que justificar su decisión. Cualquier información que el participante haya proporcionado antes de retirarse será tratada con confidencialidad y no se utilizará en la investigación. Es importante que los participantes comprendan completamente sus derechos antes de decidir participar en cualquier investigación, y que se sientan seguros de que su privacidad y bienestar serán protegidos en todo momento.

CONFIDENCIALIDAD

Es importante destacar que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de toda la información recopilada durante la investigación. Se tomarán medidas para asegurar que la información sea almacenada de manera segura y que sólo el investigador y su equipo de trabajo tengan acceso a ella. Además, cualquier información que se utilice en publicaciones, congresos, exposiciones, o cualquier otro tipo de presentación, se mantendrá en forma anónima, de tal manera que ningún participante pueda ser identificado.

El investigador está comprometido a cumplir con todas las normas éticas y legales relacionadas con la recopilación, almacenamiento y uso de datos, y está dispuesto a responder cualquier pregunta o inquietud que los participantes puedan tener sobre este tema.

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.

Chenna Hernández L, 3-0388-0746 - f.H.H.
Nombre, firma y cédula de la persona participante

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

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Lugar, fecha y hora

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

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

Firma de la persona participante: f.H.H.

Anexo 2. Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Administración de Empresas con énfasis en Gerencia

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

Estudio de los factores de un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023.

Nombre de la persona participante: Silvia Romirrez Alvarez

Nombre de la persona investigadora: **Rolando Alvarez Ramirez**

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso: **8696 5810**, rolando.alvarez@uhispano.ac.cr

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

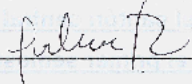
Firma de la persona participante.

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene como objetivo establecer los factores a tomar en cuenta para determinar el desarrollo de una MIPymes desde el punto de vista estratégico de un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en la venta de repostería en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023, con el fin de optar por el grado académico de Licenciatura en la carrera de Administración de Empresas con énfasis en Gerencia. Estarán participando 2 dueños de negocios similares al propuesto en el objetivo de la investigación, que cuentan con amplia experiencia.

Se procederá a aplicar una entrevista con preguntas abiertas con el objetivo de entender como los dueños de negocios similares gestionan sus decisiones antes los cambios en el ambiente competitivo en su segmento de negocio. Dicha entrevista ser realizará de manera virtual y se procederá a grabar con el fin de facilitar la transcripción de la información obtenida. A las personas entrevistadas se les indica que el uso de la información facilitada tendrá un manejo responsable, confidencial y discreto mediante el cual no se compartirá la información personal de los involucrados y que el objetivo es única y exclusivamente para motivos académicos.

Firma de la persona participante:



RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR

Participar en una investigación sobre emprendimientos puede tener beneficios y riesgos potenciales para los participantes. Los beneficios incluyen la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades sobre cómo iniciar y administrar un negocio, obtener acceso a recursos y oportunidades de networking y recibir asesoramiento y retroalimentación valiosa de expertos en el campo. Además, la participación en la investigación puede ayudar a los emprendedores a mejorar su plan de negocios y aumentar sus posibilidades de éxito en el futuro.

Sin embargo, también existen riesgos potenciales asociados con la participación en la investigación de emprendimientos. Los emprendedores pueden sentir que están revelando información confidencial o estratégica sobre su negocio, lo que podría exponerlos a la competencia o a posibles infracciones de derechos de propiedad intelectual. Además, los emprendedores pueden encontrar difícil equilibrar las demandas de la investigación con las necesidades operativas de su negocio.

CARÁCTER VOLUNTARIO

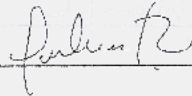
Es importante destacar que la participación en cualquier tipo de investigación es completamente voluntaria. Cada participante tiene el derecho de negarse a participar en la investigación en cualquier momento sin tener que proporcionar una razón y sin temor a perder ningún beneficio al que tenga derecho. Además, si un participante decide retirarse de la investigación después de haber comenzado, no será castigado de ninguna forma ni tendrá que justificar su decisión. Cualquier información que el participante haya proporcionado antes de retirarse será tratada con confidencialidad y no se utilizará en la investigación. Es importante que los participantes comprendan completamente sus derechos antes de decidir participar en cualquier investigación, y que se sientan seguros de que su privacidad y bienestar serán protegidos en todo momento.

CONFIDENCIALIDAD

Es importante destacar que el investigador garantizará el estricto manejo y confidencialidad de toda la información recopilada durante la investigación. Se tomarán medidas para asegurar que la información sea almacenada de manera segura y que sólo el investigador y su equipo de trabajo tengan acceso a ella. Además, cualquier información que se utilice en publicaciones, congresos, exposiciones, o cualquier otro tipo de presentación, se mantendrá en forma anónima, de tal manera que ningún participante pueda ser identificado.

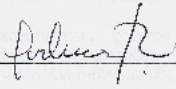
El investigador está comprometido a cumplir con todas las normas éticas y legales relacionadas con la recopilación, almacenamiento y uso de datos, y está dispuesto a responder cualquier pregunta o inquietud que los participantes puedan tener sobre este tema.

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.

Silvia Ramirez Alvarez 1-11420338 
Nombre, firma y cédula de la persona participante

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

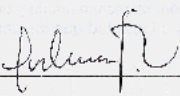
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

Nombre, firma y cédula del testigo

Lugar, fecha y hora

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

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

Firma de la persona participante:  _____

Anexo 5. Carta de aprobación del Tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 18 de mayo de 2023

Destinatario
Carrera
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

El estudiante Rolando Álvarez Ramírez, cédula de identidad número 1-1110-0430, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Estudio de los factores de un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en gerencia.

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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	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: 2023.05.18 16:12:07 -06'00'

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

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

CARTA DE LECTOR

26 de junio de 2023

Señores
Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor

El estudiante **Rolando Álvarez Ramírez**, cédula de identidad **0111100430** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Estudio de los factores de un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023**", el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**.

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

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

Atentamente,

LUIS ALBERTO VARGAS
ZUÑIGA (FIRMA)

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO VARGAS ZUÑIGA (FIRMA)
Fecha: 2023.06.26 22:05:23 -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

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, 22 de Mayo de 2023.

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

Estimadas personas:

El suscrito, **Rolando Álvarez Ramírez**, con número de identificación 1-1110-430, autor del trabajo de graduación titulado “**Estudio de los factores de un emprendimiento basado en una línea de postres dulces en la creación de una empresa MIPYMES en el cantón central de la provincia de Alajuela durante el primer semestre del 2023.**”, presentado y aprobado en el año 2023 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia. **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,



Firma
Rolando Álvarez Ramírez
Cédula 1-1110-0430

LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DEL AUTOR/DE LA AUTORA

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) El autor 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) El autor manifiesta que se trata de una obra original sobre la que tiene los derechos que autorizan, y que es él 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), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.