

**Universidad Hispanoamericana**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

*Tesina para optar por el grado académico de  
Bachillerato en Administración de Negocios*

**LA ESTRATEGIA COMPETITIVA  
GENÉRICA Y SU RELACIÓN CON LA  
GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE UN  
EMPRENDIMIENTO DE VENTA DE PASTAS  
FRESCAS EN BARRIO AMÓN EN EL  
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2024**

**JOSÉ PABLO CHAVES CALDERÓN**

Agosto, 2024

## TABLA DE CONTENIDO

<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>viii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales .....	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	8
1.1.2.1. Delimitación Geográfica.....	8
1.1.2.2. Delimitación Temporal.....	8
1.1.3 Justificación .....	8
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.3.OBJETIVOS .....	10
1.3.1 Objetivo general.....	11
1.3.2Objetivos específicos .....	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>12</b>
2.1.MARCO TEORICO.....	13
2.1.1.Macro ambiente .....	13
2.1.1.1.Factores del macroambiente. ....	14
2.1.1.1.1.Factores políticos. ....	15
2.1.1.1.2.Condiciones económicas.....	15
2.1.1.1.3.Fuerzas socioculturales. ....	16
2.1.1.1.4.Factores tecnológicos.....	17

2.1.1.1.5.Fuerzas medioambientales. ....	17
2.1.1.1.6. Factores legales y reglamentarios. ....	18
2.1.2.Estado del entorno: competitivo .....	19
2.1.3.Cadena de valor.....	21
2.1.3.1.Benchmarking. ....	23
2.1.4.Estrategia genérica competitiva .....	24
2.1.4.1.Estrategias de la empresa a las condiciones competitivas. ....	26
2.1.4.2.Estrategia defensiva. ....	27
2.1.4.3. Estrategia ofensiva. ....	28
2.1.4.4.Estrategia de diversificación. ....	29
2.1.4.5.Estrategia de supervivencia.....	31
2.1.3. Matriz o análisis FODA .....	31
2.2.MARCO CONTEXTUAL .....	32
2.2.1.Emprendimiento.....	32
2.2.1.1.Ubicación. ....	34
2.2.1.2.Características geográficas.....	34
2.2.1.3.Características demográficas. ....	35
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>36</b>
3.1. ENFOQUE.....	37
3.1.1. Enfoque cualitativo .....	37
3.1.2. Enfoque cuantitativo .....	38
3.2.ALCANCE.....	38
3.2.1.Exploratorio .....	38
3.2.2. Descriptivo.....	39

3.3.DISEÑO.....	39
3.3.1. Teoría fundamentada .....	39
3.3.2. Diseño fenomenológico .....	40
3.3.3. Diseños etnográficos.....	40
3.3.4. Diseños Narrativos.....	41
3.3.5. Diseños de investigación-acción.....	41
3.4.UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO .....	42
3.4.1 Población.....	42
3.4.2 Tipo de muestra.....	42
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	43
3.5.INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	44
3.5.1. Entrevista .....	45
3.6.VARIABLES O CATEGORÍAS .....	46
3.7. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	50
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
4.1.DESCRIPCIÓN GENERAL.....	52
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....</b>	<b>61</b>
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>83</b>
6.1.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	84
6.1.1.Primer Objetivo Especifico.....	84
6.1.2. Segundo Objetivo Especifico.....	88
6.1.3. Tercer Objetivo Especifico .....	91

<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>96</b>
ANEXOS .....	102
Guía de Entrevista dirigida dueños de restaurantes.....	103
Declaración Jurada.....	107
Consentimiento Informado .....	108
Licencia y autorización al CENIT .....	118
Carta de Lector.....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	42
Tabla 2.....	43
Tabla 3.....	47
Tabla 4.....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ....	22
Figura 2. ....	25
Figura 3. ....	28
Figura 4. ....	30
Figura 5. ....	33
Figura 6. ....	34

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi querido esposo.

Te agradezco enormemente la paciencia infinita y el apoyo incondicional que me has dado no solo durante la realización de esta tesina, sino durante toda la carrera.

Han sido muchos años de esfuerzo, de momentos buenos y nos tan buenos, sin embargo, tu comprensión me ha permitido superar los desafíos y mantenerme enfocado en mis objetivos.

Gracias por ser un refugio de motivación, de energía, de comprensión y de amor.

Gracias por ser el mejor compañero, gracias por apuntarte a caminar a mi lado en esta aventura y por compartir este logro conmigo.

*José Pablo Chaves Calderón*



## **DEDICATORIA**

A mi querida madre, mi pilar fundacional.

Esta tesina está dedicada a vos con todo mi amor y gratitud. No solo me has enseñado el valor del esfuerzo y la perseverancia, tu ejemplo ha sido siempre mi guía y mi inspiración en cada etapa de este camino.

Tu sacrificio y dedicación no han pasado desapercibidos, cada página de esta tesina lleva tu nombre impreso.

Esta tesina es nuestra.

*José Pablo Chaves Calderón*

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo investigar sobre “LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE UN EMPRENDIMIENTO DE VENTA DE PASTAS FRESCAS”.

De esta manera, los objetivos esbozados responden al siguiente problema planteado: ¿Cuál es la estrategia competitiva genérica y su relación con la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas en Barrio Amón en el primer semestre del año 2024?

En el marco teórico, se analiza teóricamente las unidades de análisis que sustentan el presente trabajo investigativo, mediante citas contextuales y textuales se definen el macro ambiente y el entorno competitivo, la cadena de valor, así como la estrategia genérica competitiva, que servirán de sustento en toda la investigación.

Mientras tanto, en el marco metodológico, se incluye el tipo de investigación, el cual está establecido por un enfoque cualitativo que pretende recopilar la mayor cantidad de información posible de restaurantes de la zona de Barrio Amón a través de entrevistas enfocadas en indicadores que responden a los objetivos específicos. Asimismo, está conformado por fuentes, sujetos informantes, unidades de análisis con sus respectivas categorías, además de la descripción y validación de los instrumentos utilizados en la recopilación de datos ofrecidos por los informantes.

Con el análisis de los resultados finales se revelan los principales actores que afectan a las pymes en Costa Rica, más específicamente al sector de los restaurantes.

## **ABSTRACT**

The present study aims to investigate “GENERIC COMPETITIVE STRATEGY AND ITS RELATIONSHIP WITH THE VALUE CHAIN MANAGEMENT OF A FRESH PASTA BUSINESS.”

Thus, the stated objectives address the following research problem: What is the generic competitive strategy and its relationship with the value chain management of a fresh pasta business in Barrio Amón during the first semester of 2024?

In the theoretical framework, the analysis theoretically examines the units of analysis that support this research work. Through contextual and textual citations, it defines the macro environment and competitive environment, the value chain, and the generic competitive strategy, which will serve as the foundation for the entire study.

Meanwhile, in the methodological framework, the type of research is outlined, which is based on a qualitative approach aimed at collecting as much information as possible from restaurants in the Barrio Amón area through interviews focused on indicators that address the specific objectives. It also includes sources, informants, units of analysis with their respective categories, as well as the description and validation of the instruments used in data collection provided by the informants.

The analysis of the final results reveals the main factors affecting SMEs in Costa Rica, specifically in the restaurant sector.

# **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A pesar de los avances recientes en lo relacionado a las estrategias competitivas genéricas y su relación con la gestión de la cadena de valor en emprendimientos a nivel nacional e internacional, es de suma importancia hacer una revisión de antecedentes. Estos no solo reflejan los esfuerzos de muchos investigadores y emprendedores, sino que visualizan las necesidades de otros sectores productivos.

Ante esto, el presente apartado analiza recientes investigaciones que datan del 2014 a la actualidad las cuales desarrollan estrategias competitivas genéricas en sectores nacionales e internacionales tales como: gastronomía, hotelería, turismo, tecnología, emprendedurismo, empresas productoras de café, así como la gestión de la cadena de valor en sectores como: agricultura, tecnologías, PyMes y gastronomía.

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

De esta manera, se cita una serie de investigaciones internacionales que servirán de referencia para la investigación en estudio.

- Internacionales

#### ***Numero 1***

##### ***Oportunidad para el fortalecimiento de la cadena de valor.***

Los autores Díaz y Yali (2021) en su trabajo: “La Gastronomía peruana como oportunidad para el fortalecimiento de la cadena de valor de los ajíes nativos en el marco del biocomercio”, realizada en la Universidad Católica del Perú, para optar por el grado académico de maestría. cuyo objetivo general de investigación es: Analizar la influencia de la gastronomía peruana de alta

cocina para el fortalecimiento de la cadena de valor de los ajíes nativos en el marco del BioComercio.

A través de la recopilación de discursos, opiniones, revisión bibliográfica y entrevistas estructuradas, realizaron una investigación de carácter mixto. Primeramente, a través de un análisis de carácter descriptivo y cuantitativo sobre los resultados obtenidos de las entrevistas y seguidamente con un análisis FODA lograron proponer estrategias para el fortalecimiento de la cadena de valor de los ajíes nativos a través de la gastronomía de alta cocina en el marco del BioComercio. Obteniendo información sobre cuatro restaurantes, los actores de la cadena de valor, niveles de conocimiento sobre las particularidades del proceso de producción y la descripción de los ajíes nativos a través de tres dimensiones: accesibilidad, calidad y volumen. Para el fortalecimiento de la cadena de valor, los autores utilizaron: “la competitividad, gobernanza y el escalamiento” (Díaz y Yali., 2021, p. 55)

Los resultados de esta investigación desarrollada evidenciaron que la gastronomía peruana de alta cocina fortalece la sostenibilidad económica de la cadena de valor de los ajíes nativos permitiéndole una equidad en cuanto a la distribución de los beneficios producto de esta. A su vez, se fortalecieron a través de los intermediarios y la competitividad que estos productos le permiten.

- **Nacionales**

- Número 2*

- Factibilidad de un negocio*

Por su parte, Solano (2022) en su investigación: Emprendedurismo comercial en Costa Rica, con el fin de determinar la factibilidad, en función a un análisis de sensibilidad en tres escenarios para la creación de una tienda virtual enfocada a la venta de artículos para el hogar en el Gran Área Metropolitana, de la Universidad Hispanoamericana para optar por una

tesis de postgrado, estableció como objetivo general el Desarrollar un estudio de factibilidad en función a un análisis de sensibilidad con el propósito de determinar la viabilidad financiera de la creación de una tienda virtual enfocada en artículos para el hogar en el Gran Área Metropolitana, II cuatrimestre 2022.

La investigación realizada por Solano (2022) se caracteriza por ser mixta y descriptiva, además de haber utilizado las técnicas metodológicas de la Encuesta y la Observación para fortalecer su estudio de factibilidad en lo relacionado al desarrollo de su estrategia competitiva genérica: diferenciación, particularmente en lo relacionado a los precios. A su vez, realizó un análisis de sensibilidad donde caracterizó tres escenarios para dicho emprendimiento, a saber: normal, optimista y estresado.

En cuanto a los resultados de esta investigación es importante iniciar por los tres porcentajes positivos en cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR) presentados en los tres escenarios de sensibilidad, siendo este un indicador positivo en el impacto de la diferenciación como estrategia competitiva genérica para este tipo de emprendimientos.

### ***Número 3***

#### ***Estrategia de negocio***

En la investigación de Sánchez (2018) desarrolló la investigación: Propuesta de un sistema productivo de Volcafe Costa Rica para la creación de microlotes diferenciados como estrategia de negocio, de la Universidad de Costa Rica, cuyo objetivo general es: proponer un sistema de producción para Volcafe Costa Rica para la creación de microlotes diferenciados como estrategia de negocio.

Esta investigación de tipo cuantitativo utilizó análisis de costo beneficio, la estrategia competitiva genérica de la diferenciación y el FODA para poder analizar y utilizar la

infraestructura comercial nacional y la amplia cartera de productores para poder incrementar las exportaciones y el uso de microlotes, fomentando un marco referencial para pequeños y medianos empresarios sobre estrategias innovadoras, sostenibles y amplias en el mercado global.

En cuanto a los resultados que esta investigación arrojó es importante mencionar aquellos relacionados con el FODA siendo algunas de sus fortalezas: el uso de los microlotes como estrategia de diferenciación apoyándose de su trayectoria en el comercio nacional e internacional, permitiendo visualizar la aplicación de una estrategia competitiva genérica en una empresa productora de materia prima necesaria para emprendimientos del sector alimenticio nacional.

#### ***Número 4***

##### ***Viabilidad de implementar una Pymes de producción y comercialización***

Beltrán (2020) en su investigación: Viabilidad de implementar una Pymes de producción y comercialización de jabones artesanales en Costa Rica durante el 2020, donde estableció como objetivo general: Analizar la viabilidad de la creación de unas pymes de jabones artesanales para el cuidado personal bajo la modalidad de producción y comercialización en el cantón de Moravia en Costa Rica durante el periodo 2020.

Esta investigación mixta y de tipo exploratoria utilizó las técnicas de investigación: revisión bibliográfica y entrevista con la finalidad de identificar requisitos, estimar presupuesto, establecer costos, identificar puntos de comercialización, así como establecer la opción más viable para la implementación de una Pyme.

Dentro de los principales resultados que esta investigación arrojó se delimitan a la viabilidad del emprendedurismo en este sector para el GAM en cuanto a su ubicación, distribución y medios de financiamiento, siendo estas últimas, estrategias de diferenciación y oportunidades que otras propuestas y nuevas ideas puedan utilizar.



## *Número 5*

### *Plan estratégico para la unidad de negocios LP de la empresa SIEMES*

Murillo (2016) en su investigación: Propuesta de un plan estratégico para la unidad de negocios LP de la empresa SIEMES en Costa Rica, estableció como objetivo general: Elaborar una propuesta de Plan Estratégico para la Unidad de Negocios LP (Low Voltage and Products) de Siemens Costa Rica, mediante el análisis de la situación actual a lo interno y a lo externo de la empresa, como técnica para definir la estrategia empresarial que más le convenga a Siemens Costa Rica.

Esta investigación de carácter cualitativo hizo uso de la técnica entrevista con la finalidad de crear una Unidad Estratégica de Negocio basada en tres dimensiones:

- a. El servicio o la función base aportada por el producto al cliente (producto).
- b. Las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente (tecnología).
- c. Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo (mercado). (Murillo, 2016, p.79)

A su vez realizó un análisis de cadena de valor lo que le permitió realizar una propuesta de estrategias, tácticas y parámetros a través de una guía para determinar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. Mediante el FODA logró establecer los aspectos positivos, de mejora y contrarios al proyecto, concluyendo como una fortaleza del proyecto: la gran formación técnica por parte del equipo de ventas, lo cual les permite dar una excelente atención al cliente en la búsqueda de soluciones. (Murillo, 2016) Siendo esto una posible estrategia de diferenciación ante el mercado nacional.

## *Número 6*

### *Strategic planning for sustainable organic hillside agriculture*

A. Por último, Jan (2017) en su tesis: *strategic planning for sustainable organic hillside agriculture with a farming system and value chain model in Nicoya, Guanacaste*, donde plantea como objetivo general: *development a model business strategy to enable sustainable production by reducing vulnerability to climate variability and financial risks.*

This investigation developed in CATIE institution is methodological realized by description and a Multi Value Chain Optimization Model in which the author realizes a characterization of farming system and value chain with GAMS model by a software that allowed him to identify a commercial potential for the holistic planning for farming systems.

The author continuous and justify his investigation by saying:

A strategic business plan is the basis needed to take investment decisions and helping to define the organizations long term goals. Irrigation has been identified as an opportunity to achieve sustainable yields, but the prospected effects of investments need to be quantified. (Jan. 2017, p. 2)

The conclusions in this investigation showed that the value chain is an effective tool to help identify opportunities, and with this analysis it shows if the farms diversifications development in transport and warehousing can be more favorable for them. This investigation allows the opportunity to research other ways to use and analyze the different ways to apply the chain value in other ventures.

### ***1.1.2. Delimitación del problema***

En la guía metodológica de la Universidad Hispanoamericana para trabajo final de graduación 2023 titulada Guía TFG explica, “Delimitación del problema en aspectos temporales y geográficos.” (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 37)

La estrategia competitiva genérica de una empresa influye en cómo se gestiona su cadena de suministro, ya que cada estrategia tiene diferentes implicaciones para la forma en que la empresa debe operar y gestionar sus actividades. La gestión eficaz de la cadena de suministro es esencial para apoyar cualquier estrategia competitiva, ya que contribuye directamente a la capacidad de la empresa para ofrecer productos o servicios que satisfagan sus objetivos estratégicos.

**1.1.2.1. Delimitación Geográfica.** La presente investigación se delimita espacialmente en Barrio Amón muy enfocado en las necesidades de la zona ya que, en un espacio geográfico pequeño en auge de espacios gastronómicos en crecimiento, tales como: los mercaditos gastronómicos, restaurantes italianos y personas amantes de la pasta, los cuales se consideran parte de la población meta de la tienda de venta de pastas frescas a proponer en este trabajo de investigación.

**1.1.2.2. Delimitación Temporal.** A su vez, se delimita temporalmente en el periodo de enero a junio 2024.

### ***1.1.3 Justificación***

En la guía de la Universidad Hispanoamericana para trabajo final de graduación 2024 titulada Guía TFG explica:

La justificación consiste en una explicación acerca de las razones por las que se hace la investigación, se refiere a la trascendencia, mediante las siguientes

preguntas: ¿Para qué se debe estudiar ese tema?, ¿Por qué se debe estudiar ese tema?, ¿Qué puede aportar a la disciplina o ciencia?, ¿Quiénes se verán beneficiados con los resultados de la investigación y de qué manera se beneficiarán? y ¿qué motiva al investigador a estudiar ese tema? ¿También debe mencionarse el aporte teórico o metodológico que hará el estudio al campo disciplinar? (Universidad Hispanoamericana Costa Rica, 2024, p. 37)

Este estudio es fundamental para que las empresas diseñen una estrategia competitiva genérica que les ayude a establecer su posición en el mercado. Las organizaciones pueden optar por estrategias como liderazgo en costes, diferenciación o enfoque para sobresalir frente a sus rivales. La gestión de la cadena de valor, que abarca todas las fases desde la obtención de materias primas hasta la entrega final del producto al cliente, es esencial para implementar eficazmente estas estrategias. Analizar cómo se interrelacionan estos aspectos proporciona una visión detallada de cómo una empresa puede optimizar su desempeño y obtener una ventaja competitiva.

Coordinar la estrategia competitiva con la gestión de la cadena de valor es crucial para que las empresas logren una mayor eficiencia operativa. Las compañías que siguen una estrategia de liderazgo en costes necesitan una cadena de valor bien ajustada para controlar y reducir los costos. En contraste, las empresas que optan por una estrategia de diferenciación deben tener una cadena de valor que promueva la innovación y garantice la alta calidad del producto. Este análisis ayuda a determinar cómo modificar cada fase de la cadena de valor de acuerdo con la estrategia competitiva, lo que puede llevar a mejoras significativas en la eficiencia y eficacia de las operaciones.

En San José existen alrededor de 5 tiendas que vendan pastas frescas dentro de las cuales cabe resaltar Guiseppe Pastas Frescas, Pastas Quiero Más CR y Repallo, lo cual deja un gran vacío

en cuanto a los más de dos millones de personas que viven en las provincias de San José, Alajuela, Cartago y Heredia. Es por esto por lo que se propone este proyecto de investigación el cual establezca el procedimiento estatal a seguir, así como el plan de negocios ideal para la apertura de una Tienda de Pastas Frescas.

La investigación en este campo enriquece tanto el conocimiento académico como las prácticas empresariales. Académicamente, ofrece una perspectiva teórica sobre la integración de la estrategia competitiva y la cadena de valor. Prácticamente, proporciona herramientas y estrategias que las empresas pueden utilizar para optimizar su cadena de valor en función de su estrategia competitiva, promoviendo una ventaja competitiva sostenible y una mayor eficiencia operativa.

## **1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Por ende, Hernández *et al.*, (2023) define el planteamiento de un problema como: “afinar, y estructurar más formalmente la idea de investigación”. (p. 36), también, define el planteamiento de un problema como, “el centro, el corazón de la investigación: dicta o define los métodos” (p.34). Por tanto, a partir del tema de investigación, la pregunta que surge, se formula de la siguiente manera: ¿Cuál es la estrategia competitiva genérica y su relación con la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas en Barrio Amón en el primer semestre del año 2024?

## **1.3.OBJETIVOS**

Los objetivos en los que se basa este trabajo, estará conformado por un objetivo general, el cual se encuentra derivado en tres objetivos específicos, que se desarrollaran en un método mixto secuencial explicativo. Arias, *et al.* (2020), afirma que:

Los objetivos de investigación tienen la principal función de definir lo que se quiere cumplir. Como todo comienza con un problema y es algo que necesita ser atendido, el objetivo es aquella acción para atender el problema. Del mismo modo, los objetivos tienen la función de indagar e investigar acerca del problema, más no de resolverlos (p. 239).

Para efectos de distribuir la investigación, se plantean un objetivo general y cuatro específicos.

### ***1.3.1 Objetivo general***

Analizar los factores externos e internos para el planteamiento de una estrategia genérica competitiva y su relación con la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas en el Barrio Amón en el primer semestre del año 2024.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

1. Identificar el estado del entorno tanto macro ambiente como competitivo de un emprendimiento de venta de pasta frescas en el Barrio Amón.
2. Catalogar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas por medio de un benchmarking.
3. Relacionar la gestión de la cadena de valor con una estrategia genérica competitiva y una matriz de FODA de un emprendimiento de venta de pastas fresca

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

## **2.1. MARCO TEORICO**

En el presente apartado, se dará fundamento a la investigación por medio de las bases teóricas en lo referente la estrategia competitiva genérica de un emprendimiento de venta de Pastas Frescas. Así mismo, se conceptualizarán temas en relación con los recursos tecnológicos, calidad de tecnología en los negocios etc. Este marco de referencia está representado por conceptos coherentes organizados de tal manera que sean fáciles de comunicar a los demás. De este modo, Pérez, et al, (2018), citados en Rodríguez (2019), evidencian que este apartado denominado marco teórico, también conocido como marco conceptual:

Implica analizar y exponer las teorías, los enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes considerados válidos para el encuadre correcto de la investigación que se quiere realizar. En general, persigue construir un marco conceptual y teórico, que permita mayor profundidad y alcance en el análisis, comprensión y explicación del problema de investigación (párr.4).

A continuación, se presentan los conceptos básicos que les dan sustento a los objetivos propuestos.

### ***2.1.1.Macro ambiente***

Este término tiene relación con los factores económicos, demográficos, tecnológicos, políticos, socioculturales y ecológicos que impactan el desarrollo y afianzamiento de toda organización. No obstante, es importante evidenciar que a medida que el tiempo pasa, el medio ambiente de operación de las organizaciones se torna complicado; es en este punto que los gerentes deben proyectar cambios anticipados, que beneficien a las empresas, pero para ello las organizaciones deben trabajar en luchar por el desarrollo de la mercadotecnia no lucrativa, luchar



por mejorar la economía mundial lenta así como un sinnúmero retos; desafíos que brindan oportunidades de planificación.

Cualquier cambio ambiental es una consideración importante al tomar decisiones de mercadotecnia. No obstante, los administradores o dueños de las empresas poco logran hacer para cambiar la mayoría de los factores en el entorno, si puede mostrar las áreas que deben prestar atención con la finalidad de hacer un planeamiento estratégico eficaz. Es relevante reconocer que todas las organizaciones trabajan en un ambiente más grande que excede con mucho la compañía en que opera.

Un buen macroambiente le proporciona a la organización disfrutar de estabilidad para con la finalidad de ejecutar adecuadamente sus actividades económicas. Por lo que se debe mencionar que el macroambiente se ha convertido en una fuente de oportunidades. En relación con la predisposición de los diversos factores del macroambiente, se pueden nivelar futuras insuficiencias del mercado y solventarlas antes de que el mercado se llene. Seguidamente, se exponen los factores que pueden afectar en entorno industrial de las empresas.

**2.1.1.1. Factores del macroambiente.** El análisis externo del entorno empresarial es una parte esencial en el progreso de su planificación estratégica, dado que este analiza las posibles dificultades que existen en el entorno, que pueden sobresaltar a las compañías. Dentro de este punto se divide al entorno empresarial en dos grandes ambientes: el macroambiente y el microambiente. En este punto se analiza únicamente los factores de macroambiente.

Las organizaciones maniobran en un entorno más extenso, que genera nuevas oportunidades o amenaza con desconocidos peligros. El macroambiente contiene los siguientes factores primordiales:

**2.1.1.1.1. Factores políticos.** Este tipo de factores suelen establecer la medida en que el estado puede figurar en la economía de entorno empresarial, por ejemplo, podrá asignar un nuevo impuesto que impacte a las empresas, así como promover productos o servicios, como son los servicios de salud, formación o infraestructura. Desde la perspectiva de Thompson (2023) afirma que “los factores políticos relevantes incluyen cuestiones como la política fiscal, los aranceles, el clima político y la fortaleza de instituciones como el sistema bancario federal. Algunas políticas afectan más a ciertos tipos de industrias que a otras” (p.57).

Sin duda, es un factor que posee consecuencia en la compañía, dado que, si una industria que envía productos al extranjero y el gobierno de este país al que comercializan su mercancía impone un nuevo arancel al producto, automáticamente la organización se ve forzada a cancelar más gravámenes, y esto inquieta de modo notable en su economía.

No obstante, cada país implementa una política pública que les permite guiar el comercio por medio de leyes y regulaciones que restringen los negocios en beneficio de la población, para con el propósito de asegurar que las empresas se adjudiquen el compromiso del precio social de sus acciones. Así, los gerentes de mercantilización tratan indeleblemente de ajustarse a la regulación del país, tarea que deriva un poco difícil debido a las diversas interpretaciones que hacen los tribunales y la imprecisión de las leyes.

**2.1.1.1.2. Condiciones económicas.** Este tipo de factores tienen relación con las características usuales del sistema económico en el que se desarrolla la empresa, de esta manera, Thompson (2023) argumenta que estas condiciones económicas:

Incluyen el clima económico general y factores específicos como los tipos de interés, los tipos de cambio, la tasa de inflación, la tasa de desempleo, la tasa de crecimiento económico, los déficits o superávits comerciales, las tasas de ahorro y

el producto interno per cápita. Algunos sectores, como el de la construcción, son especialmente vulnerables a las recesiones económicas, pero se ven afectados positivamente por factores como los tipos de interés bajos. Otros, como el comercio minorista de descuento, se benefician cuando las condiciones económicas generales se debilitan, ya que los consumidores adquieren mayor conciencia de los precios. (p.57)

Están son algunas condiciones y predisposiciones que se les debe prestar atención en la economía, dado que pueden influir en las acciones de la organización, sobresaltando la rentabilidad de la empresa.

**2.1.1.1.3.Fuerzas socioculturales.** Estos factores suelen ser impulsos del ambiente general externo donde concurren especialmente los elementos demográficos y aspectos culturales. Al mismo tiempo, el entorno cultural está determinado por establecimientos y otros aspectos que impactan los valores, las percepciones, así como los comportamientos especiales de la sociedad. Es por esta razón que Thompson (2023), plasma que:

Las fuerzas socioculturales incluyen los valores sociales, las actitudes, las influencias culturales y los estilos de vida que influyen en la demanda de determinados bienes y servicios (...) y que por ende varían según la localidad y cambian con el tiempo. Un ejemplo es la tendencia hacia estilos de vida más saludables, que puede hacer que el gasto se dirija hacia los equipos de ejercicio y los gimnasios y se aleje del alcohol y las botanas. El efecto demográfico de la prolongación de la vida de las personas tiene un enorme efecto en los sectores del cuidado de la salud, las residencias de ancianos, los viajes, la hostelería y el entretenimiento. (p.57)

Las personas en sociedad suelen cambiar rápidamente en relación con lo que piensan aceptable en la vida y la conducta. Tales transformaciones logran quebrantar las actitudes de los individuos hacia los productos y por ende afectar las acciones de mercadeo. Es necesario que los gerentes comprendan los cambios en los valores sociales que suelen ser estimados esenciales por los grupos de consumidores y cómo estos dañan las actividades de las compañías.

**2.1.1.1.4. Factores tecnológicos** Los factores tecnológicos se han convertido en tema de discusión cada vez con más frecuencia. Sin embargo, existen desarrollo tecnológico que ha sido beneficiados, como por ejemplo la digitalización, los patrones técnicos y el abastecimiento de energía son en ocasiones de las frases más significativas. Por su parte, Thomson (2023) argumenta que “los factores tecnológicos son el ritmo de cambio tecnológico y los avances técnicos que llegan a tener amplios efectos en la sociedad, como la ingeniería genética, la popularización de internet y los cambios en las tecnologías de comunicación” (p.57)

Ahora bien, el autor pone en manifiesto que el cambio tecnológico puede incitar el principio de nuevas industrias, como las que se basan en la nanotecnología, y alterar otras. Por lo tanto, los adelantos tecnológicos generan oportunidades para que las organizaciones y los individuos logren éxito. Por ejemplo, el apareamiento de internet ha instaurado acontecimientos importantes para que las compañías alcancen a un público más extenso. No obstante, la tecnología suele alterar las compañías existentes, por lo que es difícil para ellos competir.

**2.1.1.1.5. Fuerzas medioambientales.** Estos factores medioambientales están determinados por el clima, el cambio climático y otras situaciones como por ejemplo las inundaciones, incendios y escasez de agua.

Estos factores pueden tener un efecto directo en industrias como los seguros, la agricultura, la producción de energía y el turismo. Pueden tener un efecto indirecto,

pero sustancial, en otros sectores como el transporte y los servicios públicos. La relevancia de las consideraciones medioambientales se deriva del hecho de que algunas industrias contribuyen de forma más significativa que otras a contaminar el aire y el agua o al agotamiento de recursos naturales insustituibles, o al uso ineficiente de la energía y los recursos, o están estrechamente relacionadas con otros tipos de actividades perjudiciales para el medio ambiente. (Thompson., 2023, p.57)

Cada día más organizaciones a nivel mundial, en réplica a un procedimiento medioambiental más rígido así como la creciente inquietud del público por el entorno, utilizan lineamientos para operar de manera comprometida desde el punto de vista medioambiental y ecológico.

**2.1.1.1.6. Factores legales y reglamentarios.** El entorno legal y regulatorio suelen tener un impacto significativo en las operaciones de una organización.

Estos elementos encierran reglamentos y leyes que las organizaciones deben cumplir a cabalidad, como las normativas de consumo, reglamentos laborales, así como las regulaciones de la salud y la seguridad en el entorno laboral. Varios de estos factores, como la regulación de los servicios financieros, son específicos de este sector. (Thompson., 2023)

Otros afectan en mayor proporción a ciertos tipos de industrias que a otras. Por ejemplo, la legislación sobre el salario mínimo incide en gran medida en las industrias con salarios bajos que utilizan a un número inmenso de trabajadores poco calificados. Las compañías de la minería del carbón, donde muchos colaboradores se exponen a un alto riesgo de lesiones, se ven mucho más afectadas por la normativa de seguridad laboral que las organizaciones de sectores como el comercio minorista. (Thompson., 2023)

### ***2.1.2. Estado del entorno: competitivo***

El establecerse en un entorno competitivo demanda asumir la cultura de la innovación, el cual está muy fijada en la era de tecnológica. Este entorno se ha determinado por una estructura del mercado, es decir se trata de un procedimiento en donde las organizaciones compiten con la finalidad de mantenerse lo más alto posible y con ello obtener muchos beneficios, el cual es significativo en esta sociedad. Desde la perspectiva de Arroyo, Jiménez y De La Cruz (2019) establecen que la competitividad surge como uno de los principales conceptos debido a la globalización, pone a todos países en un enlace, con una relación continua. (p.57) Ante esto, las personas emprendedoras actuales y futuras deben definir su estrategia comercial bajo un enfoque hacia el cliente, pero principalmente a determinar y afrontar el cómo la competitividad le afecta positiva o negativamente.

Los autores continúan y hacen referencia al World Economic Forum (2018), específicamente en cuanto al concepto de competitividad utilizado, sin embargo, bajo una connotación macro, ya que lo define como: “El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, y el nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que puede alcanzar una economía”. (p. 58). Este concepto resulta de importancia ya que describe otros aspectos que afectan la competitividad: instituciones, políticas y productividad, los cuales también se reflejan en el quehacer del emprendimiento. ´

La persona emprendedora debe gestionar trámites ante instituciones públicas, aplicar políticas internas y externas, así como medirse a través de una productividad diaria, semanal o mensual y a partir de esto hacer proyecciones sobre la sostenibilidad de su emprendimiento. Espinoza y Espinoza (2020) establecen que:

Las cinco fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo, las cuales determinan el entorno competitivo de la sociedad, el cual afecta a la utilidad. La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. (p. 5)

Las fuerzas de Porter se han considerado uno de los modelos más acreditados por los economistas por medio del cual se ejecuta un análisis de la organización a través de un estudio de la industria en ese momento. De esta forma, se maneja la estrategia competitiva para posteriormente establecer la rentabilidad que se puede lograr en el mercado a largo plazo. Esto con la finalidad de calcular la rentabilidad de una organización por medio de su valor actual y un predominio a futuro. A su vez, Espinoza y Espinoza (2020) argumenta que:

- a) Amenaza de entrada: Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia.
- b) El poder de los proveedores: Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.
- c) El poder de los compradores: Los clientes son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.
- d) La amenaza de los sustitutos: Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.

- e) La rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad entre los competidores existentes adopta formas como: descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector (pp. 5-6)

Estudiar estas fuerzas accede especialmente establecer el grado de capacidad que existe en la industria, con ello convertirse en más atractiva es, detectar oportunidades y intimidaciones, y con ello desplegar tácticas que permitan producir oportunidades y hacerles frente a dichas amenazas.

La finalidad de la táctica competitiva para la empresa en un sector industrial es localizar una posición en el sector en la cual pueda proteger y depende de una buena causa en la toma de decisiones ante los impulsos elegidos por Porter.

### ***2.1.3.Cadena de valor***

La cadena de valor es una habilidad que permite comprender mejor cómo una organización crea su ventaja competitiva, es decir, cómo sobresale frente a sus competidores. De esta manera, Riquelme (2020) establece que: “La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.” (p.1)

Esta les permite a las empresas pensar y aplicar conceptos como: inputs, aumento del margen comercial, materias primas, necesidades de las personas, entre otras. Ante esto, la siguiente figura visualiza la Cadena de Valor de Michael Porter:



**Figura 1.** Cadena de valor de Michael Porter



Fuente: (Riquelme., 2020).

Se debe considerar que actualmente la tecnología avanzada, usualmente todas las actividades de la cadena de valor penden de esto y la integración tecnológica en las operaciones de fabricación, comercialización y planificación etc. Consecuentemente, las organizaciones requieren hacer consciencia de la importancia que supone la indagación y el progreso tecnológico. Con base en lo anterior, resulta importante describir los eslabones de la cadena de valor a lo que Riquelme (2020) establece:

- a) Logística interna: Las empresas necesitan gestionar y administrar de alguna manera las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuir los materiales.
- b) Operaciones: Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- c) Logística Externa: Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

d) Marketing y Ventas: en este punto hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.

e) Servicios: Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto. (pp. 2-3)

El diseño de la cadena de valor en las organizaciones suelen ser un asunto complejo y por lo que muchas veces, en pro de un análisis más rápido, se almacena una cadena de valor genérica, admitida para cualquier organización, que sirve de padrón para el estudio de las diversas actividades.

**2.1.3.1. Benchmarking.** Esto es un asunto que se ejecuta en las organizaciones con la finalidad de formalizar una las actividades, procesos lucrativos, productos o servicios de las compañías líderes en el entorno. La finalidad es cultivar las tácticas y métodos de aquellas empresas para después realizar acciones de mejora que formen un área más competitiva. Desde este punto, Aguilar (2021) citado a Veliz, Ávila y Bustamante (2021) establecen que el Benchmarking:

Permite tener una actitud crítica con lo que la empresa ha estado haciendo, fomenta la autoevaluación o análisis interno, teniendo en cuenta el exterior; es decir, hace que la dirección y las personas implicadas en el proceso estén alerta de las posibles mejoras, en base a lo que ocurre en otras organizaciones externas, mejorando este y otros procesos, la calidad en el servicio. (p. 2029)

El benchmarking no se trata de un proceso de una sola vez sino al contrario, debe ser un proceso continuo y constante para poder mantenerse a la vanguardia en un mundo que está constantemente cambiando.

A su vez, Torreado (2019) cita a Morales (2009), amplían y mencionan que: “el benchmarking es una herramienta válida para la autoevaluación, para la evaluación comparativa de rendimiento de la empresa y para la búsqueda de mejores prácticas de empresas.” (p. 26). De esta manera puede ser aprovechado en todas los aspectos de un negocio lo cual es de importancia, dado que exhibe una visión más usual sobre una compañía. Con base en estos conceptos se definen tres tipos de Benchmarking que serán de gran utilidad en esta investigación:

- a) Local: permite hacer un análisis interno de lo que se está haciendo bien y lo que no se está haciendo tan bien, con el fin de replicar todas las buenas prácticas de un departamento en otro donde los resultados no están siendo los esperados.
- b) Cooperativo / Colaborativo: ocurre cuando dos o más empresas crean una alianza para compartir sus buenas prácticas.
- c) Competitivo: a través de la observación de lo que está haciendo la competencia en cuanto a estrategias, métodos de trabajo, uso de tecnología, etc. (Pursell, 2023)

En resumen, estos tres tipos de benchmarking proporcionan diferentes perspectivas y métodos para mejorar el desempeño organizacional, ya sea a través de la autoevaluación, la colaboración externa o el análisis competitivo.

#### ***2.1.4. Estrategia genérica competitiva***

Con los fundamentos establecidos por Michael Porter desde la década de los noventa se han incrementado los estudios sobre los niveles estratégicos en las organizaciones, identificando específicamente tres niveles: el corporativo, el competitivo y el funcional. En lo relacionado con esta investigación se hará referencia a lo establecido por Hernández (2021) el cual establece que la estrategia genérica competitiva es:

La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial, el interés principal de estas estrategias genéricas son aspectos de la competencia, tales como la creación y sostenimiento de ventajas distintivas. En línea con lo anterior, la estrategia elegida por la empresa es una actividad que aporta valor; por lo tanto, la idea subyacente es buscar una estrategia que favorezca el mantenimiento de la ventaja competitiva e incluso su desarrollo. (p.7)

Al hablar de estrategias genéricas competitivas, se hace referencia a las actividades que las empresas deberían implementar para poder estudiar a su competencia y conocerla, y de esta manera desarrollar acciones que marquen una diferencia, mejora en los costos de la empresa, adoptar una diferenciación en el servicio/producto, enfocar todos los esfuerzos comerciales a un grupo o nicho específico; con la finalidad de lograr liderazgo empresarial y de mercado. Ante esto y con la finalidad de describir a mayor profundidad las estrategias genéricas competitivas se presenta la siguiente figura:

**Figura 2.** *Estrategias genéricas de Porter*

Las tres estrategias genéricas de Porter		
Estrategia de liderazgo en costos globales	Estrategia de diferenciación	Estrategia del enfoque
Vende productos o servicios, a precio inferior que la competencia	Vende productos o servicios distinguidos, a precios elevados	Vende productos o servicios, precio depende del segmento
Se dirige a los consumidores orientados a cualquier precio	Se dirige a los consumidores que no son sensibles al precio	Se dirige a sectores particulares que sean chicos, grandes o pequeños
Riesgos imitación, innovación, tecnología, cambios de interés del consumidor	Riesgos imitación, innovación, tecnología, cambios de interés del consumidor	Riesgos imitación, innovación, tecnología, cambios de interés del consumidor

Fuente: (Romero *et al.*, 2020)

Seguidamente, se exponen sobre estas tres estrategias genéricas y mencionan al liderazgo global en costos el cual consiste en reducir los costos financieros de todas las áreas de la empresa, el tema central son los costos bajos para enfrentar a la competencia, pero sin descuidar la calidad y el servicio que son aspectos importantes para producir barreras firmes de entrada en ventajas de costos. (Villareal y Gómez, 2022)

Diferenciación: Se distingue como producto o servicio único, se logra mediante la marca, tecnología, servicio, calidad, componentes, características, distribución, entre otras. Es una estrategia que construye barreras de entrada, brinda protección a clientes leales que son menos sensibles al precio, obteniendo exclusividad y el sector industrial consigue lealtad; además de estar mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia. (Villareal y Gómez, 2022)

Enfoque o concentración: La perspectiva se centra en un grupo de compradores, y un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico, brinda un servicio selecto a un mercado específico y a base de este, selecciona las estrategias funcionales, para complacer de manera favorable las necesidades de su mercado, el que logra este enfoque alcanza utilidades superiores al promedio del sector industrial. (Villareal y Gómez, 2022)

**2.1.4.1. Estrategias de la empresa a las condiciones competitivas.** Actualmente, el mundo de los negocios, las organizaciones, requieren ser competitivas, solo así lograrán establecerse en los mercados actuales donde persiste una gran emulación competitiva entre las compañías. De esta manera, una de las esenciales decisiones que deben ser ocupadas por los directivos al instaurar una empresa, es el nombramiento de la estrategia empresarial alcanzar. Esta disposición es necesaria para el éxito que se logrará. La táctica se ha convertido la primordial norma del procedimiento empresarial y puede estipular de manera notable la consecuencia alcanzada por la institución.

Ninguna organización logra competir sin propósito, objetivos, metas y sin las tácticas requeridas para obtener esos fines, de esta forma demanda a los directivos que dicha disposición sea cuidadosamente desarrollada. La firmeza de las estrategias descubre todos los niveles de la organización y debe instituir tomando en consideración sus peculiaridades, detalles y los recursos y capacidades con que cuenta la organización, la habilidad debe ser real y factible de lo contrario la compañía no podrá llevarla a cabo. De esta forma Thompson (2023) manifiesta que, “la estrategia de una empresa se ve reforzada en la medida en que proporciona aislamiento frente a las presiones de la competencia, modifica la batalla competitiva a favor de la empresa y la posiciona para aprovechar oportunidades de crecimiento atractivas” (p.58)

Ahora bien, la estrategia se ha convertido en la dirección en la que una organización requiere prosperar o lograr crecimiento para obtener sus fines. En relación con esto se mencionan cuatro enfoques a estudiar, en donde se estudian la estrategia ofensiva, de diversificación, defensiva y de supervivencia.

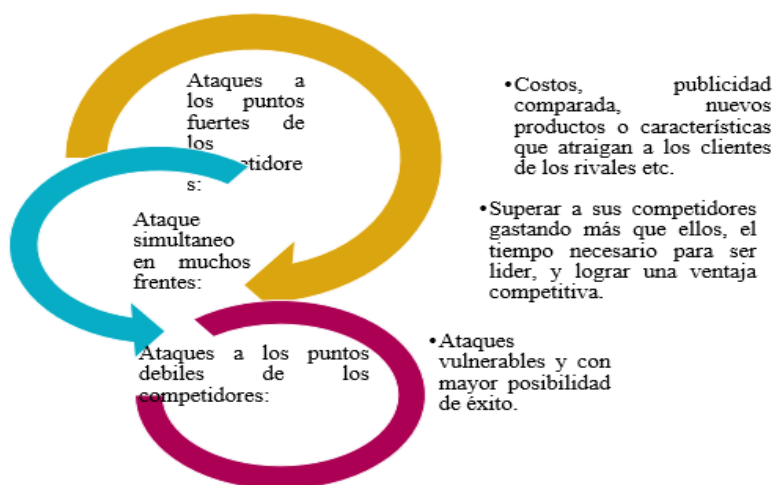
**2.1.4.2.Estrategia defensiva.** Dentro de las teorías para el análisis de la posición de una empresa, se plantea que cada organización tiene una posición ocupada en el mercado. De acuerdo con Ortega (2023) cita a Hoyos (2018), el cual pone en manifiesto que “la estrategia defensiva es cuando se halla en la perspectiva de líder en el mercado, por lo que “obliga al líder a bloquear cualquier movimiento de la competencia y, por otro lado, lo obliga a atacarse así mismo” (p.135).

En esta perspectiva, se consiguen emplear algunas tácticas, como por ejemplo la creación de nuevos mercados, tácticas de mercadeo y publicidad, incluso se da el fenómeno de caducidad planeada, donde sorpresivamente se retira el producto innovador, impidiendo las limitaciones de la competencia, disuadiendo la capacidad, los cuales no asumirán la estructura financiera para seguir tratando de alcanzar al líder.

**2.1.4.3. Estrategia ofensiva.** Este punto lo que indica, es que cuando una empresa resuelve combatir a un competidor de mercado, debe tener claro lo que desea lograr. La compañía querrá buscar mayor intervención de mercado o permanecer con consumidores que son clave para la misma. Ortega (2023) quien cita a Hoyos (2018), pone en manifiesto que “la estrategia ofensiva obliga a la empresa que la emprende a atacar directamente al líder en su punto débil un líder muy fuerte en algún aspecto es por lo regular débil, en otro” (p.137)

Consecuentemente, se percibe que, en esta habilidad, la organización se localiza en una posición de segundo o tercer grado, donde combate áreas específicas que son frágiles de la empresa líder, no obstante, es un punto de agresión pequeño. Puede tratarse de servicio al cliente lento, burocracia administrativa, retraso en la toma de decisiones por dicha tramitología, etc. Las empresas que aplican esta estrategia necesitan tener mayor conocimiento de los competidores y del mercado en general, para estar preparados para todo tipo de reacción, necesidad del mercado o fortaleza del competidor, de tal forma reducir los riesgos. Estos se dividen ataques a los puntos fuertes de los competidores, ataques a los puntos débiles de los competidores y el ataque simultáneo en muchos frentes.

**Figura 3.** Estrategias Ofensivas



Fuente: (Elaboración propia a partir de Ortega, 2023)

Desde esta perspectiva se puede mencionar que estas estrategias ofensivas se tratan de obtener ventaja competitiva por medio de actuaciones agresivas. De la misma manera se estudia la estrategia de diversificación.

**2.1.4.4.Estrategia de diversificación.** Las organizaciones a nivel mundial tienen como propósito generar rentabilidad y estabilidad en el mercado por medio de la incorporación de tácticas que le permitan incrementar sus ingresos y las derivaciones; para esto es útil la competitividad que se da en cada una de las áreas industriales en donde esta se desarrolla.

Desde este punto de vista, la estrategia elegida solo precisará el rumbo de una compañía; si percibe que su buena decisión marcará su éxito y con ello potenciará su crecimiento y su valor económico en el tiempo. Ahora bien, cuando una organización fija una estrategia de crecimiento, puede ejecutarla a desempeñándose en sus mismos negocios por medio de métodos de especialización, o a su vez, involucrarse en nuevos negocios a través de procesos de diversificación empresarial. De esta manera, Arango (2020) pone en manifiesto que:

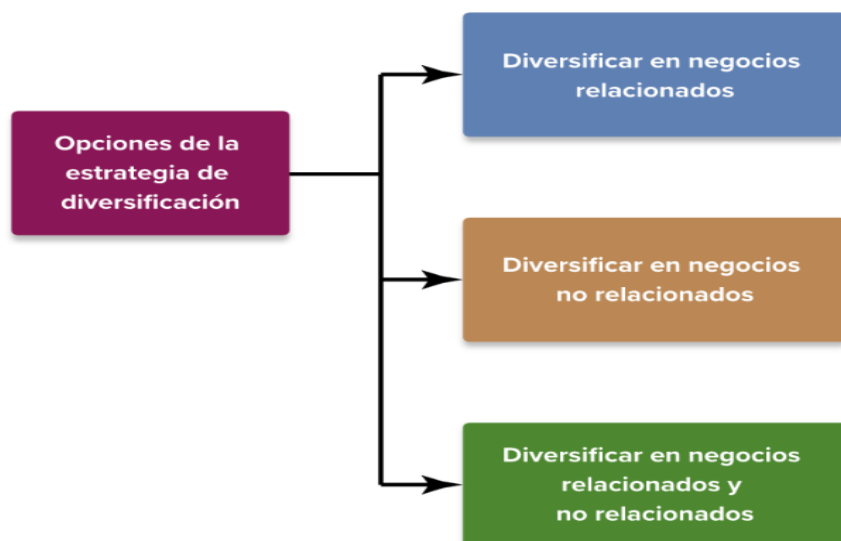
La diversificación ha sido considerada como una opción de crecimiento por parte de las empresas. La alta dirección ha considerado la concentración y la rentabilidad de la industria como los principales factores para la adopción de la estrategia de diversificación (párr.9).

Por lo tanto, esta estrategia personifica un aumento en el número de sectores industriales en los que la compañía esta activa o participa; es decir, por medio de esta destreza se procura el desarrollo de una organización por medio del progreso de negocios en diversos sectores técnica. Razón por el cual se argumenta que no existe una razón notable que impida a una organización diversificarse en negocios relacionados y no relacionados. Realmente, en la práctica, la constitución de las actividades comerciales de las empresas diversificadas varía en gran medida.



En ocasiones las empresas diversificadas son realmente dominantes, un negocio vital representa entre 50 y 80% de los ingresos totales y un conjunto de pequeños negocios relacionados o no relacionados representa el resto (Thompson., 2024)

**Figura 4.** *Tres opciones de estrategia para la búsqueda de la diversificación*



Fuente: (Thompson., 2024)

De la mismas, forma Thompson (2024) afirma que: “las estrategias de diversificación combinada relacionada y no relacionada son especialmente atractivas para las empresas con una combinación de activos competitivos valiosos, que cubren el espectro desde los recursos y capacidades generales hasta los especializados” (p.245). Por tanto, empresas multiempresariales se han transformado en áreas no relacionadas, pero tienen una recopilación de negocios coherentes dentro de cada área, lo que les da una cartera de negocios que reside en diferentes grupos no afines de negocios relacionados.

**2.1.4.5.Estrategia de supervivencia.** Indeterminadamente, las estrategias de permanencia y supervivencia suelen ser estrategias defensivas, es decir, estrategias que intentan conservar la posición competitiva lograda por la misma. Por tanto, las empresas antes de fijar o iniciar con las estrategias, lo primero que deben ejecutar es una constante evaluación, es decir, no solo funciona ejecutar las cosas bien en una sola vez, si quieres ser competitivo y subsistir en el mercado es útil vigilar siempre cada elemento de tu negocio.

Tan solo con un análisis constante, se permite analizar la calidad del negocio y con ello poder evaluar el servicio que se está brindando, de manera que se pueda mejorar aspectos relevantes. Además, resulta más sencillo sobreponerte a las crisis y tomar mejores decisiones. Con esto mucho más claro, se hacen notables aquellos aspectos a los que debes de prestar atención en el negocio. En esta misma línea, Morales (2021) afirma que la estrategia de supervivencia, “se da cuando la empresa no es capaz de hacer frente a las amenazas. Se trata de superar las debilidades para minimizar las amenazas” (p.53)

Las situaciones desfavorables no logran mejorar la postura de la organización y por ende., pueden llegar a desequilibrar la vida de la organización, por lo que fijar un protocolo, contar con un plan de acción minimizará el impacto negativo que se puedan presentar en el tiempo, con la finalidad de proteger a la organización. Al mismo tiempo, es útil mencionar que la supervivencia no resulta de su capacidad de cambiar, sino de la habilidad del ambiente para elegir y retener determinadas organizaciones y apartar a otras.

### ***2.1.3.Matriz o análisis FODA***

Un análisis FODA le permite a toda organización conocer las desiguales variables en relación con el interés del negocio que éste despliega. Para efectos de este estudio, se desenvuelve

en torno a la organización en general. Por medio de esta herramienta, es posible analizar la situación de la empresa en lo referente a factores externos como oportunidades y amenazas, así como factores internos como fortalezas y debilidades.

De esta manera, Zabala (2005), citado en Ruiz (2021), define este análisis “como el conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional, que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias y alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional” (p.96).

## **2.2. MARCO CONTEXTUAL**

### ***2.2.1. Emprendimiento***

El emprendimiento hace énfasis en la capacidad de un individuo o grupo de personas para desplegar un negocio, con la finalidad de generar valor económico y social, a la empresa como tal o la comunidad.

Los fundadores de la teoría del emprendimiento Richard Callinton (1755) y Jean Baptiste Say (1803) lograron colocar la función emprendedora en el campo de la economía definiendo al emprendedor como un individuo que asume el riesgo de comprar un producto a un precio determinado y de venderlo a un precio incierto. (Terán y Guerrero, 2020, p.2).

Las teorías que sustentan el emprendimiento tratan de explicar y describir la relación que existe entre la persona y las ganancias que su empresa le puedan generar, ante esto con la figura 01 se representan las principales corrientes teóricas del emprendimiento desde la Psicología, Sociología, Economía y la Gestión empresarial, de las cuales cabe resaltar que efectos de este proyecto de investigación se hará gran énfasis en las dos últimas.

**Figura 5.** Principales corrientes de investigación en emprendimiento

<b>Corrientes principales</b>	<b>Temas de investigación</b>	<b>Problema analizado</b>
Psicología: Rasgos y comportamiento	Las características de los emprendedores y el proceso emprendedor	Causas (por qué)
Sociología: Social y cultural	Emprendedores de diferentes orígenes sociales o culturales	Causas (por qué)
Economía:	Relación entre el entorno económico y el espíritu emprendedor	Efectos (Qué)
Gestión empresarial:	Habilidad, gestión y crecimiento de los emprendedores y de las empresas	Comportamiento (Cómo)

Fuente: (Terrán y Guerrero., 2020)

El emprendimiento como teoría le permite a la sociedad comprender las causas, consecuencias, pero principalmente el comportamiento que el individuo debe desarrollar para identificar, maximizar y fortalecer sus habilidades de crecimiento y consecución de utilidades o ganancias. Comprender esta desde una visión psicológica y sociológica caracteriza al emprendedor como individuo y persona, así como el contexto que lo rodea y motiva a ampliar el mercado comercial en su país o a nivel internacional.

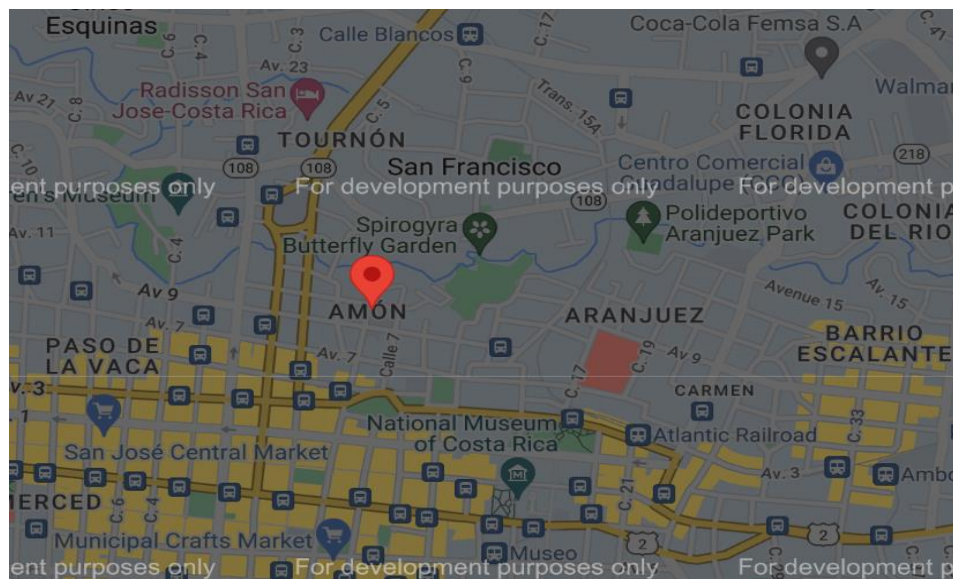
A su vez, las corrientes económicas y empresariales explican las habilidades, el proceso de crecimiento, funcionamiento de la empresa, así como la relación económica y espíritu emprendedor. Estas cuatro corrientes son los pilares conceptuales bajo los que los actuales y futuros emprendedores deben fundamentar sus ideas de crecimiento. Desde la corriente económica y para el entendimiento de esta investigación es importante explicar la Teoría del Equilibrio del Mercado de Hayek la cual establece según Terrán y Guerrero (2020):

Los servicios del emprendedor pueden ser de los siguientes tipos: (1) combinar los medios y recursos para la producción, (2) acometer la función de planificación,

programación y toma de decisiones y (3) garantizar ingresos, ganancias e intereses fijos que irán al emprendedor como recompensa por sus servicios. (párr.11)

**2.2.1.1.Ubicación.** El Barrio Amón se ubica en el Centro de la capital de Costa Rica: San José, específicamente en el sector noreste del cantón central de San José. (TEC, 2024) Ante esto la siguiente figura representa su ubicación exacta.

**Figura 6.** *Ubicación geográfica de Barrio Amón*



Fuente: (Tecnológico de Costa Rica., 2024)

**2.2.1.2.Características geográficas.** Según Porras y García (2019) se ubica geográficamente en el corazón de la ciudad de San José, cabe resaltar que los autores mencionan un dato histórico de la ubicación geográfica e introducción a la demográfica de este barrio josefino:

Entre las décadas de 1950 y 1970, inició un proceso de transformación de los usos del suelo del barrio; empezaron a instalarse instituciones públicas como el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo, la Escuela Técnica Nacional (cuyo edificio posteriormente fue donado al Tecnológico de Costa Rica) y el Instituto Nacional de Seguros; cuyos edificios de gran altura vinieron a romper la homogeneidad de la escala de Amón. Más adelante, hacia la década de los 80 empezaron a abrirse los

primeros hoteles en el barrio, los cuales, aprovechando el atractivo de la zona, incluyeron al turismo en la dinámica urbana y económica. (p.5)

Estas innovaciones funcionales, añadidas a cambios generacionales, han inducido periódicamente el desinterés de algunos terratenientes en residir en el barrio.

**2.2.1.3. Características demográficas.** Por su parte, Alfaro y Baltodano (2019) establecen que Barrio Amón:

Amón aún conserva un significativo número de residentes, que han aprendido a convivir con la mixtura de usos y la dinámica actual del vecindario; resalta la organización comunal existente y el apoyo que reciben de parte de algunas instituciones culturales que se han establecido en la zona. Es importante indicar que barrio Amón actualmente alberga a varias instituciones académicas y culturales, asimismo se ha convertido en un sitio de interés para el desarrollo de emprendimientos gastronómicos y creativos, que dan un carácter único al barrio. Además, barrio Amón forma parte del Centro Histórico de San José y sus Ensanches, según la declaratoria oficial de la Municipalidad de San José. (p. 5)

Estas características hacen de la zona un lugar de alto tránsito de personas de distintas edades y estratos sociales todos los días de la semana.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

En este apartado, la metodología de estudio aplicada es útil para la obtención de la información con el propósito de responder a los objetivos específicos establecidos en el capítulo introductorio de esta investigación. Es necesario enfatizar que, en todo estudio, el marco metodológico representa el diseño de una estrategia metodológica coherente con el enfoque de la persona investigadora.

### **3.1. ENFOQUE**

La elección del enfoque no se comprime a una casualidad, debido a que se inclina específicamente en las decisiones del individuo investigador en relación con la formulación del problema y los propósitos estudiados. Por tanto, para el presente estudio se establece que el estudio será diseñado bajo el planeamiento metodológico del enfoque cualitativo, debido a que de esta manera que se conseguirán datos cualitativos y cuantitativos para cubrir las necesidades del estudio.

#### ***3.1.1. Enfoque cualitativo***

Esta investigación está enfocada en estudiar las estrategia competitiva genérica y su relación con la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de Pastas Frescas, permitiendo obtener una ventaja competitiva por medio de la innovación y calidad de los productos que comercializa. De esta manera, Hernández y Mendoza (2023) quienes afirman que en esta orientación se:

Estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y



revisando los estudios previos. Ambas acciones se realizan de manera simultánea, con el fin de generar una teoría consistente con lo cual está observando que ocurre (...) (p.9).

En el estudio cualitativo se consigue información no generalizada, y por ende se maneja un prototipo pequeño como táctica para determinar una decisión.

### ***3.1.2. Enfoque cuantitativo***

Al estudio en cuestión se le otorgara un enfoque cualitativo. Asimismo, Hernández et al, (2023) afirman que este enfoque “pretende describir, explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos (variables)”.(p.7), por ende, en este tipo de investigación cuantitativa, se suele mostrar un estudio particularmente estadístico. Luego de analizar los tres objetivos específicos de esta investigación, se va a utilizar un enfoque cualitativo porque se va a aplicar un Benchmarking dirigido a administradores y dueños de restaurantes de la zona muy enfocado en experiencias, opiniones, sensaciones de esas personas.

## **3.2.ALCANCE**

El alcance del estudio muestra el resultado de lo que se obtendrá por medio de ella, y condiciona el método que se persigue para obtener resultados, por lo que es necesario identificar correctamente los alcances para después determinar el que más se ajusta al tema investigado, siendo esto necesario antes de empezar a desarrollar la investigación.

### ***3.2.1.Exploratorio***

En este punto, Hernández *et al*, (2023) declaran que este tipo de estudios: “investigan fenómenos o problemas poco estudiados, de los cuales se tienen dudas o no se han abordado en

el contexto” (p.105), es así, como en este contexto se brindan un panorama más real del problema que se intenta estudiar y conocer.

### ***3.2.2. Descriptivo***

Desde el punto de vista de Hernández *et al*, (2023) la investigación descriptiva “tienen como finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado”. (p.105), en consecuencia, el estudio descriptivo, orienta una serie de particularidades de la población estudiada. En lo referente a este estudio la presente tiene un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Esto por cuanto se va a utilizar una encuesta como instrumento de recolección, en donde se tomarían en cuenta el mercado meta de un emprendimiento de Venta de Pastas Frescas.

## **3.3. DISEÑO**

Los diseños procuran representar circunstancias, escenarios, etc., como se manifiestan cada uno de esos fenómenos. De esta manera, Hernández y Mendoza (2023) afirma que el diseño de la investigación es: “el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p. 152). Por ende, los diseños permiten al investigador tener una expectativa, de los efectos de la exposición en los sujetos de estudio.

### ***3.3.1. Teoría fundamentada***

Su planteamiento básico es que las proposiciones teóricas surgen de los datos obtenidos en la investigación. Sus diseños específicos pueden ser: Sistemático o emergente. Sus procedimientos abarcan: codificación abierta, codificación axial, codificación selectiva, y

generación de teoría. Se utilizan para construir teoría donde no la hay. (Hernández *et al.*, 2023, p. 523)

### **3.3.2. Diseño fenomenológico**

Dentro de la investigación cualitativa se localiza el método fenomenológico el cual se cimienta en el estudio de las experiencias de vida. Desde la perspectiva de Hernández *et al.*, (2023) afirma que este diseño:

Exploran, describen y comprenden las experiencias de las personas respecto a un fenómeno. El fenómeno se identifica 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, fenomenología empírica. (p.556)

A su vez, en la fenomenología los investigadores analizan directamente las unidades o afirmaciones de los participantes y sus vivencias.

### **3.3.3. Diseños etnográficos**

En este punto, Hernández *et al.*, (2023) afirma que en se “estudian a grupos, organizaciones, comunidades y otras colectividades vistas como culturas. Analizan elementos simbólicos, produciendo categorías y temas culturales, que son vinculados. Sus diseños específicos pueden ser principalmente: realistas o mixtos, críticos, clásicos, microetnográficos, estudios de casos culturales” (p.559), por tanto, el interés del investigador es estudiar los cambios que se dan con el paso del tiempo en diferentes circunstancias.

### **3.3.4. Diseños Narrativos**

Por su parte, Hernández *et al*, (2023) explica que en este punto se:

Analizan historias de vida y vivencias sobre sucesos considerando una perspectiva cronológica. Se cimientan en narrativas individuales o grupales, tanto escritas como verbales, no verbales e, incluso, artísticas. Sus tipos pueden ser: de tópicos, biográficos, autobiográficos. Integran las diferentes narrativas o historias en una narrativa genera. (p. 556)

Este tipo de estudios se usa comúnmente cuando el objetivo es ajustar una serie de sucesos.

### **3.3.5. Diseños de investigación-acción**

El proceso de la investigación acción está estructurado por ciclos y se caracteriza por su flexibilidad, puesto que es válido e incluso necesario realizar ajustes conforme se avanza en el estudio. Es así como, Hernández *et al*, (2023) manifiestan en este punto el estudio 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, visión emancipadora. Sus enfoques de implementación son: práctico, participativo. (p. 556)

Por tanto, este estudio tendrá un abordaje investigación de acción, determinado a través de las experiencias opiniones y sensaciones de esas personas. De esta forma se podrá conocer el la gestion de la cadena de valor.

### **3.4.UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO**

Cualquier estudio independientemente del tipo de enfoque que se le dé, requiere de la intervención de variables e individuos que dará sustento a la investigación.

#### **3.4.1 Población**

En este punto, Hernández *et al*, (2023) definen población como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 217). Es decir, en esta sección, se especifica quiénes son las personas objeto de estudio que aportarían información para responder al problema de investigación. La población en esta investigación comprende tanto a hombres como mujeres, dueños o administradores de restaurantes de la zona de Barrio Amón.

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

De acuerdo con los autores Hernández *et al*, (2023), una muestra se define como un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan datos y que debe ser representativo de esta, si se desean generalizar los resultados” (p.196), en este caso el enfoque metodológico establecido en una investigación marca las pautas y los criterios de selección para la muestra o la unidad de estudio según sea el caso.

**Tabla 1.** *Tipo Muestreo*

<b>Muestras No Probabilísticas</b>	
<b>Convivencia</b>	El investigador selecciona a los miembros de la población de quienes será más fácil obtener información.

<b>Criterio</b>	El investigador utiliza su juicio para seleccionar a los miembros de la población que sean buenos prospectos para obtener información precisa.
<b>Cuota</b>	El investigador localiza y entrevista a un número predeterminado de sujetos en cada una de diversas categorías.

Fuente: (Kotler y Armstrong, 2019, p. 113)

El muestreo es una parte específica de la población que se quiere estudiar que se determina por medio de una fórmula cuando la población es amplia, pero como se interpretó anticipadamente, en este estudio el muestreo no es necesario dado que la población es reducida, se trabaja con una muestra no probabilística, dado que dicha elección no depende de la probabilidad, sino de las características propias del estudio. Por esta razón, se saca una muestra por conveniencia, donde se abordarán específicamente 3 Administradores de restaurantes de Barrio Amón.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

Condiciones específicas para los individuos de la muestra.

**Tabla 2.** *Criterios de inclusión y de exclusión*

<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
Dueños o administradores de restaurantes de la zona de Barrio Amón.	Dueños o administradores de restaurantes de comida rápida.
	Dueños o administradores de restaurantes que abrieron hace menos de 3 meses.
	Cadenas de restaurantes.

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

### **3.4.4 Consideraciones éticas**

El tratamiento ético en un proceso de investigación es elemental para la generación de resultados, dado que “se tiene un fuerte involucramiento de personas que llegan a ser evidencia de las conductas humanas y que un mal manejo de la información suministrada, pueden tocar las fibras internas y susceptibles de los objetos de estudio”, así como lo indica (Niño., 2019, p. 100). La información que sea suministrada por las personas participes de este estudio, se utilizará con un alto nivel de confidencialidad y será exclusivamente para la investigación actual. Todos los datos recopilados no serán intercambiados o comercializados a terceros ni son de interés público. Los participantes de este estudio lo harán de manera voluntaria y van a firmar un consentimiento informado de que sus respuestas pueden ser usadas en esta investigación y que estas van a ser usadas única y exclusivamente con fines académicos.

## **3.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En este punto se define la forma en que vamos a recoger la información que necesitamos para llevar a cabo la investigación.

Una característica a tomar en consideración a la hora de escoger los instrumentos de recolección de información es la confiabilidad de las herramientas existentes, analizar cuál de todos los instrumentos se adapta mejor a la investigación o con cuál de ellos podemos obtener más información y mayor veracidad. Los datos que se obtengan deben ser confiables y verificables para obtener un grado de confiabilidad correcto aceptable. Según Mata (2020), este término “responde a la estabilidad de los datos obtenidos y la anulación de riesgos de variación entre los distintos casos y momentos de aplicación” (párr. 1).

Para la eficacia del instrumento, se buscan medir las variables por investigar con el propósito de validar el contenido de los instrumentos, lo cual se concentra en criterios que sitúan la producción de los instrumentos, siendo esencial su relación de coherencia respecto al diseño de estudio y al problema investigado.

Otra característica importante es la validez, que es entendida como el grado de efectividad con que un instrumento cumple con el objetivo para el cual fue construido. Este criterio es fundamental para considerar válida una prueba. La validez, junto a la fiabilidad, determinan la calidad que posee un instrumento (Urrutia, et al., 2019).

Razonablemente, el termino de validez incluye el control interno sobre los ordenamientos de aplicación de instrumentos de medición y recolección de datos, es decir, se logra porque la entrevista se realiza con base en las variables establecidas. El instrumento por utilizar en esta investigación será la entrevista con preguntas abiertas, que se les aplicará a los administradores o dueños de restaurantes, estos sujetos de investigación brindarán una importante contribución al estudio, en donde se permita brindar conclusiones y recomendaciones de manera confiable con base a los conocimientos profesionales.

### **3.5.1. Entrevista**

La entrevista es un diálogo entablado entre el informante y el investigador, en donde el entrevistador formula preguntas y alternativamente se responden. Se trata de una técnica empleada como estrategia para indagar con mayor facilidad, además de ser una herramienta fundamental que servirá para obtener una versión en tiempo real, clasificando y consignando los acontecimientos de las deficiencias estudiadas de acuerdo con los objetivos específicos.

Herramienta orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que se ciñe a un cuestionario, la



entrevista, si bien puede soportarse en un cuestionario muy flexible, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio (Bernal, 2019, p. 194).

El tiempo establecido para cada indagación se estima en 15 minutos y se aplica en forma personal con el fin de anotar y registrar los aspectos de importancia sobre del tema en estudio.

### **3.6. VARIABLES O CATEGORÍAS**

Las variables hacen referencia a aspectos de mayor interés para el investigador, por lo que los elementos de los hechos son de gran interés para el investigador, se les conoce con el nombre de variables. Al trabajar con éstas, se debe hacer a partir de la definición conceptual para posteriormente brindar una definición en forma operacional. Para efectos de esta investigación, se indagará sobre: Análisis del entorno, Cadena de valor y Matriz FODA y Estrategia genérica competitiva.

Ésta corresponde a la definición utilizada en la investigación. Igualmente, Hernández, et al., (2023) definen variables como “las propiedades medidas que forman parte de las hipótesis que se pretenden describir” (p. 319). Asimismo, se puede confiar en la información obtenida, estar al tanto hasta dónde pueden alcanzar la generalización de las conclusiones logradas y también si se pueden o no contradecir los estudios realizados y revisar alguna parte del proceso de investigación.

**Tabla 3.** Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Identificar el estado del entorno tanto macro ambiente como competitivo de un emprendimiento de venta de pasta frescas en el Barrio Amón.	Análisis del entorno	Según Fernández (s.f.): Es una herramienta clave de la gerencia social que permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución-con-éxito de estos. (párr.1).	Se aplicará una entrevista con pregunta abiertas a dueños o administradores de restaurantes de la zona.	Entorno macro ambiental y entorno competitivo	Económico, social, tecnológico, legal, medio ambiente.  Intensidad de la rivalidad, producto sustituto, amenaza de entrada de empresas nuevas, proveedores y clientes	Entrevista con preguntas abiertas.

<p>Catalogar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas por medio de un benchmarking.</p>	<p>Cadena de valor</p>	<p>Según Riquelme (2020) establece que: “La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.” (p.1)</p>	<p>Se aplicará una entrevista con pregunta abiertas a dueños o administradores de restaurantes de la zona.</p>	<p>Actividades primarias y actividades de apoyo</p>	<p>Logística de entrada. Operaciones. Logística de salida. Marketing y ventas. Servicio. Aprovechamiento-compras. Tecnología. Administración de recursos humanos. Infraestructura.</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas.</p>
<p>Relacionar la gestión de la cadena de valor con una estrategia genérica competitiva y una matriz de FODA de un emprendimiento de venta de pastas frescas.</p>	<p>Matriz FODA y Estrategia genérica competitiva.</p>	<p>Según Hernández (2021) el cual establece que la estrategia genérica competitiva es: La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y</p>	<p>Se aplicará una entrevista con pregunta abiertas a dueños o administradores de restaurantes de la zona.</p>	<p>Estrategia genérica de bajos costos y Estrategia de Diferenciación FODA: variables internas y</p>	<p>Sistema de control de costos, etc. Servicio al cliente, calidad del producto, características del platillo y ambiente. Fortalezas, Oportunidades,</p>	<p>Entrevista con preguntas abiertas.</p>

		<p>sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial, el interés principal de estas estrategias genéricas son aspectos de la competencia, tales como la creación y sostenimiento de ventajas distintivas.</p>		<p>variables externas</p>	<p>Debilidades y Amenazas. Diferenciación. Liderazgo general en costos. Alta segmentación.</p>	
--	--	---	--	---------------------------	--	--

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

### 3.7. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

Es importante indicar que, la recolección de datos es un mecanismo concebido de igual forma que la expresión operativa del diseño de investigación, es decir, es la especificación concreta de los procedimientos, lugares y condiciones de la recolección de datos. Los métodos para la recolección de datos en este estudio tienen como propósito principal, captar información para realizar una interpretación de la realidad, mediante cada evento y momento desarrollado en el mismo según el enfoque que se plantee debe de utilizar instrumentos capaces de evidenciarlos tal cual suceden.

Así mismo, la información obtenida de las poblaciones indagadas se analizará por medio de un análisis descriptivo, donde se presentará la información por medio de tablas, así mismo se emplean los principios de confiabilidad y objetividad de los datos recabados en la presente investigación. Según Barrantes (2014), “los gráficos de barras constituyen uno de los tipos más simples y quizás más usados; resultan de especial utilidad en la presentación de series cualitativas, geográficas, discretas y cronológicas” (p. 252). La interpretación de las pesquisas se lleva a cabo por variable y por pregunta planteada en el instrumento aplicada.

A la información que se obtenga a través de la aplicación de los instrumentos, se les aplicará un análisis que consiste en sistematizar la información en cuadros y de esta manera realizar un análisis amplio de la información de acuerdo con las respuesta fijadas, empleando apoyo de fuentes confiables que permitan sustentar lo dicho por lo informantes. También se harán transcripciones de las entrevistas.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

## 4.1.DESCRIPCIÓN GENERAL

En el presente capítulo, se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas con preguntas abiertas a los gerentes y administradores de tres restaurantes de la zona de Barrio Amón. Se despliegan los resultados de la entrevista por medio de la transcripción de las preguntas y sus respuestas. Esto se aplicará en cada uno de los objetivos específicos planteados con anterioridad para este proyecto investigativo, así como para los indicadores del cuadro de operacionalización de las variables.

**Objetivo 1: Identificar el estado del entorno tanto macro ambiente como competitivo de un emprendimiento de venta de pasta frescas en el Barrio Amón.**

- ✓ Indicadores: Económico, social, tecnológico, legal, medio ambiente.

Pregunta 1: ¿Qué cambios sociales, económicos, legales y del medio ambiente siente usted que están impactando al restaurante? Explique ampliamente:

**Respuesta 1:** Costa Rica es un país muy caro y cada día se encarece más, por supuesto que esto tiene un impacto en este sector, la gente no se puede permitir comer afuera todos los días, ya que los salarios no alcanzan. Por otro lado, la oferta en esta zona es mucha; constantemente abren restaurantes nuevos y cierran otros. (María Valverde)

**Respuesta 2:** La burocracia en este país para sacar los papeles para operar legalmente un local de comida en estos tiempos es muy complicada, no hay un camino claro a seguir, a veces uno siente que depende mucho del estado de ánimo de la persona que te atiende, o si tienes algún contacto conocido, etc. Por otro lado, la vida está cada día más cara, la actual situación económica del país está obligando a las personas a reducir su gasto en restaurantes, limitando la frecuencia con la que solían salir a comer fuera. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Entre semana el movimiento en la zona es bastante bajo, para el tico promedio comer afuera es un lujo, entre lo caro que se está volviendo vivir dignamente en este país y la cantidad de restaurantes que hay aquí cerca, mantener estos negocios a flote se está volviendo cada día más desafiante. (Carlos Rojas)

✓ Indicadores: Producto sustituto.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los procedimientos que realiza su restaurante para sustituir un producto o servicio en el mercado?

**Respuesta 1:** La estrategia es muy sencilla, si un plato del menú no tiene mucha demanda, se elimina y se reemplaza por una opción más atractiva que llame más el interés de los clientes. (María Valverde)

**Respuesta 2:** Nosotros tratamos de variar el menú cada cierto tiempo para que la gente no se aburra, tenemos un plato del día por ejemplo y también platos que sabemos que la gente viene aquí porque eso es lo que les gusta. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Constantemente le preguntamos a los clientes su opinión de la comida, para mí esa es la mejor forma de saber si estamos haciendo las cosas bien o si algo debemos mejorar. (Carlos Rojas)

✓ Indicadores: Proveedores y clientes.

Pregunta3: ¿Cuáles son los principales problemas que tiene el restaurante con los proveedores? Explique

**Respuesta1:** Yo diría que lo más difícil de encontrar en un proveedor es la disponibilidad de productos frescos de buena calidad o materia prima muy especializada para ciertas recetas. (María Valverde)



**Respuesta 2:** En ocasiones los proveedores les dan prioridad a los restaurantes más grandes, que obviamente les compran más que los restaurantes más pequeños con menor capacidad y volumen de pedidos. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Que cumplan con la calidad que les exigimos y con los tiempos de entrega, esos dos son los retos principales, pero podríamos hablar también de los precios de la materia prima. (Carlos Rojas)

- ✓ Indicadores: Intensidad de la rivalidad, amenaza de entrada de empresas nuevas.

Pregunta 4: Si hablamos de reputación, calidad de productos y servicios, fuerza de ventas y precios ¿Qué conocimientos posee usted de lo que están haciendo otros restaurantes de la zona?

**Respuesta 1:** En esta área, hay muchos restaurantes que tienen muchos años de existir y que ya han logrado establecerse firmemente en el mercado y cuentan con una clientela leal que asegura su éxito sin mucho esfuerzo adicional. (María Valverde)

**Respuesta 2:** Algunos restaurantes están optando por menús de temporada, lo que hace que su oferta sea especialmente atractiva al destacar ingredientes frescos y creativos. Sin embargo, estos menús suelen tener un precio más alto en comparación con los menús estándar, ya que están orientados a ofrecer una experiencia gourmet. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Platos del día o ejecutivos, promociones con tarjetas de crédito de algunos bancos, eventos especiales en fechas especiales. Los precios son muy variados, hay desde restaurante muy caros a sodas con precios más asequibles. (Carlos Rojas)

**Objetivo 2: Catalogar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas por medio de un benchmarking.**

- ✓ Indicadores: Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida

Pregunta 5: ¿Cuenta este restaurante con métodos de control de entrada y salida de materia prima? ¿Cuáles son y qué aspectos controlan?

**Respuesta 1:** Claro que hay que llevar un control muy estricto de la entrada y salida de materia prima, sino se vuelve un desperdicio y no es rentable. Nos aseguramos de revisar constantemente las fechas caducidad y la frescura de las materias primas perecederas. (María Valverde)

**Respuesta 2:** Es parte de la rutina de cualquier restaurante hacer un conteo o una revisión de lo que se terminó, lo que está por terminarse y lo que no se está moviendo, esto nos asegura que la comida no se nos ponga mala o que algún ingrediente nos haga falta en el momento en que lo estamos preparando. Se trata de atajar todos esos goles para que no nos hagan pasar una mala jugada. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Sí, diariamente revisamos el inventario para ver que se está vendiendo y que no tanto, hay que ser muy cauteloso con la materia prima, a nadie le gusta que le presenten un menú y que de entrada le diga que algo no está disponible. (Carlos Rojas)

Pregunta 6. ¿Tiene el restaurante un modelo logístico apropiado? ¿Cuál?

**Respuesta 1:** No sé de modelos logísticos como tal, pero lo que nos ha funcionado es que cada día, antes de cerrar el restaurante, revisamos nuestro inventario para determinar qué artículos necesitamos reabastecer, asegurándonos de no quedarnos sin materia prima. (María Valverde)

**Respuesta 2:** Es obligatorio hacer una revisión diaria y constante del inventario para saber que hay en la cocina, que hace falta reponer y que se está terminado; tal y como lo mencioné en la pregunta anterior. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Nunca descuidar el inventario. (Carlos Rojas)

Pregunta 7: ¿Qué dificultades se presentan en la cadena logística (actividades de entrada y salida) actualmente?

**Respuesta 1:** Pareciera imposible que, en Costa Rica, un país tan verde y con tanta actividad de agricultura, una de las dificultades mayores sea conseguir productos frescos y de buena calidad. Lo más complicado para un restaurante es el desperdicio y la disminución del desperdicio solo se logra con el paso de los años, al conocer mejor el ritmo del restaurante. (María Valverde)

**Respuesta 2:** Para nosotros el problema más grande ha sido encontrar buenos proveedores que nos den un buen producto, un buen servicio, buenos precios y sobre todo un buen trato. Entregar al cliente un plato fresco y recién hecho, con ingredientes de primera es algo que nos ha retado bastante por que el cliente quiere su plato servido rápido, pero no lo quiere precocinado o congelado. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** El cumplimiento en los tiempos de entrega de los productos es todo un reto con los proveedores aún hoy en día. Nosotros somos muy exigentes con el servicio al cliente, no basta con tener un restaurante bonito o servir un plato sabroso, el servicio en el salón es parte de la experiencia final y encontrar personal calificado en esta área ha sido bastante difícil. (Carlos Rojas)

Indicadores: Marketing y ventas

Pregunta 8: ¿Cuál cree que es el elemento del Marketing estratégico más relevante para tener un mejor posicionamiento en las ventas?

**Respuesta 1:** Creo que diferenciarnos de la competencia mediante la calidad de la comida es fundamental. (María Valverde)

**Respuesta 2:** La publicidad a través de redes sociales, específicamente Instagram y TikTok, para que los visitantes puedan subir historias o reels de las instalaciones del restaurante y de nuestra comida. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Yo creo que la diferenciación se logra cuando logras crear una experiencia positiva en los clientes, tanto con la comida, como con el servicio, el ambiente y la energía del lugar. Las redes sociales se pueden usar para impulsar el negocio. (Carlos Rojas)

Indicadores: Aprovisionamiento-compras

Pregunta 9: ¿Qué tipos de técnicas de planificación y programación se emplean para mejorar el abastecimiento-compras en el restaurante?

**Respuesta1:** Contamos con una lista de proveedores de confianza y conocemos el flujo habitual del negocio. Sabemos exactamente qué días de la semana debemos realizar las compras de los distintos ingredientes de nuestro menú. (María Valverde)

**Respuesta 2:** Revisamos el inventario de materias primas diariamente, lo cual es suficiente por el momento para verificar el reabastecimiento de los productos. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Tenemos fechas establecidas para las compras de las distintas materias primas, ese día se revisa el inventario y se monta el pedido de los que haga falta. (Roberto Bolaños)

Indicadores: Tecnología, Administración de recursos humanos, Infraestructura.

Pregunta 10: ¿A que obstáculos se enfrenta el restaurante con respecto a factores tecnológicos, humanos y de infraestructura?

**Respuesta1:** El precio de un software de buena calidad para un restaurante es bastante costoso. A esto agreguemos las cargas sociales y los precios elevados de los alquileres en esta zona. (María Valverde)

**Respuesta 2:** Los altos precios de todo, salarios, alquileres, remodelaciones, mobiliario, equipar una cocina con lo mínimo para funcionar es super caro. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Encontrar personal capacitado para el salón y para la cocina, es un reto enorme. El pago de seguros, de la CCSS, patentes y permisos, estos son costos enormes que representan un reto enorme para los negocios. (Carlos Rojas)

**Objetivo 3: Relacionar la gestión de la cadena de valor con una estrategia genérica competitiva y una matriz de FODA de un emprendimiento de venta de pastas frescas.**

✓ Indicadores: Sistema de control de costos

Pregunta 11: ¿Qué tipo de inspecciones o controles de costos emplean en el restaurante?  
Explique:

**Respuesta 1:** Revisamos continuamente los costos, ya que no podemos ajustar los precios del menú cada vez que la materia prima aumenta. Por eso, estimamos el aumento anual del costo de vida y ajustamos los precios de nuestros platos en función de esa estimación. (María Valverde)

**Respuesta 2:** Tenemos un contador que nos maneja toda la parte contable del negocio y es quien nos alerta de las pérdidas o ganancias del negocio, con base en sus recomendaciones tomamos decisiones de costos. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Aquí llevamos un control muy estricto de los costos de operación donde contemplamos todos los gastos que requiere el restaurante para poder operar. Cada seis meses ajustamos los precios de ser necesario. (Carlos Rojas)

✓Indicadores: Servicio al cliente, calidad del producto

Pregunta 12: ¿De qué manera se puede mejorar el nivel de satisfacción del cliente y que canales de comunicación emplean?

**Respuesta 1:** Las redes sociales bien usadas son un imán para atraer clientes nuevos, la clave es hacer vivir al cliente un buen momento para que quiera regresar, el cliente se debe sentir especial al entrar al local y probar nuestros platos. (María Valverde)

**Respuesta 2:** Estamos mejorando los tiempos de entrega de los platos y ofreciendo días especiales de promociones o descuentos. Además, utilizamos redes sociales y correos electrónicos, que recopilamos durante las visitas, para comunicar estas ofertas y mantener a nuestros clientes informados. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Hacer de cada visita al restaurante una experiencia única, los clientes se quieren sentir apreciados, quieren comer rico, quieren que los atiendan como reyes. Las redes sociales son nuestro único medio de comunicación. (Carlos Rojas)

- ✓ Indicadores: Características del platillo y ambiente

Pregunta 13: ¿Qué estrategia se ejecuta a lo interno del negocio para mejorar el ambiente organizacional del mismo?

**Respuesta 1:** Nos esforzamos por hacer que nuestro equipo sienta el restaurante como propio. Creemos que si a nuestros clientes les va bien, al restaurante también le irá bien, y todos podremos mantener nuestros empleos. (María Valverde)

**Respuesta 2:** Somos un negocio pequeño, la comunicación es clave, trabajar en armonía es un reto, pero intentamos crear un ambiente de trabajo bonito, basado en el respeto y la tolerancia. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Tenemos reuniones todos los días antes de abrir el restaurante, ahí hablamos de todo un poco, se dan instrucciones, se revisa el menú, la materia prima, etc. Nos esforzamos por tener un trato cordial entre todos. (Carlos Rojas)

- ✓ Indicadores: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Pregunta 14: ¿Mencione cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con los que cuenta el restaurante?

**Respuesta 1:** Fortalezas: la alta calidad de nuestros ingredientes y platos. El ambiente y la decoración. Una debilidad es que aún no estamos bien posicionados en la zona. Una oportunidad es optimizar el uso de las redes sociales para aumentar nuestra visibilidad, mientras que una amenaza significativa es el alto costo de la vida. (María Valverde)

**Respuesta 2:** Fortalezas: el sabor de nuestra comida. Muy buena ubicación. Debilidades: nuestro personal tiene poca experiencia. Oportunidades: incursionar en un nuevo menú vegetariano y vegano. Amenazas: el encarecimiento de las materias primas. (Roberto Bolaños)

**Respuesta 3:** Fortalezas: nuestro servicio al cliente y la calidad de nuestro menú. Debilidades: Es difícil encontrar parqueo cerca. Oportunidades: Amenazas: cambios en la dieta de los consumidores. (Carlos Rojas)

## **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**



En el presente capítulo, se presentarán los resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas con preguntas abiertas a los gerentes y administradores de tres restaurantes de la zona de Barrio Amón. Se despliegan los resultados de la entrevista por medio de la transcripción de las preguntas y sus respuestas. Esto se aplicará en cada uno de los objetivos específicos planteados con anterioridad para este proyecto investigativo, así como para los indicadores del cuadro de operacionalización de las variables.

**Objetivo 1: Identificar el estado del entorno tanto macro ambiente como competitivo de un emprendimiento de venta de pasta frescas en el Barrio Amón.**

- ✓ Indicadores: Económico, social, tecnológico, legal, medio ambiente.

Las tres respuestas ofrecen una visión sobre los desafíos que enfrenta el sector restaurantero en Costa Rica desde el punto de vista económico, social, tecnológico, legal y del medio ambiente.

Sobre los indicadores económicos y sociales; todas coinciden en que el elevado costo de vida limita la capacidad de los ciudadanos para comer afuera frecuentemente. Este aspecto económico y social es una preocupación común en las tres respuestas, que reflejan cómo el aumento en el costo de la vida y el alto índice de desempleo afecta la accesibilidad a los restaurantes.

Además, las respuestas 1 y 3 abordan el indicador del medio ambiente. la cuestión de competencia en el mercado. La primera señala un medio ambiente donde la oferta gastronómica se expande y contrae constantemente, con una rotación de restaurantes que abren y cierran todos los días. La tercera respuesta también menciona la saturación del medio ambiente, destacando la dificultad de mantener un restaurante debido al gran número de opciones disponibles y al bajo movimiento entre semana.

Por otro lado, la respuesta 2 introduce un indicador adicional, el legal. Este aspecto destaca cómo toda la tramitología de patentes y permisos para operar un restaurante en Costa Rica es complicada y a menudo depende de factores subjetivos como el estado de ánimo de los funcionarios o las conexiones personales. Este problema administrativo agrega un nivel de dificultad a la operación ya compleja de por sí, de los restaurantes.

En conjunto, las respuestas pintan un panorama complejo para el sector restaurantero, donde el alto costo de vida, el desempleo, un medio ambiente saturado por la competencia intensa y el factor legal son los problemas principales que afectan a este gremio hoy en día.

✓ Indicadores: Producto sustituto.

Las tres respuestas proporcionan una visión muy completa de cómo gestionar un producto sustituto a la hora de llevar este concepto al menú de un restaurante con la finalidad de maximizar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Cada enfoque tiene su propio mérito y, al combinarlos, se crea una estrategia robusta que equilibra adaptabilidad, innovación y retroalimentación.

En primer lugar, la estrategia de adaptabilidad del menú se centra en ajustar la oferta en función de la demanda de los clientes. La premisa aquí es simple: si un plato no está atrayendo el interés de los clientes, se elimina y se sustituye por una opción más atractiva. Este enfoque asegura que el menú ofrezca platillos interesantes, populares y llamativos, respondiendo rápidamente a las preferencias del comensal. Al eliminar del menú los platos menos populares y ofrecer opciones más atractivas, el restaurante evita el estancamiento de platillos, que a su vez hace más eficiente el uso de las materias primas minimizando el desperdicio asociado a platos que no tienen salida o que no se venden y asegura la atracción de más clientela.

En contraste, la estrategia de variación del menú y la oferta de platos especiales esta más enfocada en la diversificación planificada. Aquí, la clave es mantener el interés del cliente mediante la introducción de novedades regulares y la conservación de los platos más vendidos. La inclusión de un “plato del día” no solo aporta el elemento de la sorpresa, sino que también ofrece una oportunidad para experimentar con nuevas recetas y destacar ingredientes de temporada. Esta táctica evita la monotonía y ayuda a mantener la experiencia culinaria emocionante, fresca y fuera de la rutina de todos los días, pero sin cerrar la opción a elegir los platillos de la carta, para que los clientes más clásicos sigan disfrutando de sus recetas favoritas.

La estrategia de retroalimentación del cliente complementa las anteriores al proporcionar un mecanismo para la mejora continua. Al solicitar y analizar las opiniones de los clientes de manera constante, el restaurante puede obtener información valiosa sobre qué aspectos del menú y el servicio están funcionando bien y cuáles necesitan ajustes. Este enfoque proactivo no solo permite al restaurante adaptar el menú a las preferencias y expectativas reales de los clientes, sino que también fomenta una relación más cercana y de confianza con ellos. La retroalimentación activa demuestra un compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente, lo que puede fortalecer la lealtad y aumentar la probabilidad de recomendaciones positivas.

Al combinar estas estrategias, se crea un enfoque integral que no solo mantiene el menú actualizado y atractivo, sino que también ofrece una experiencia del cliente que valora tanto la innovación como la consistencia. La capacidad de adaptarse rápidamente a las preferencias cambiantes, mantener una oferta variada y responder de manera efectiva a las opiniones de los clientes permite a los restaurantes no solo satisfacer las expectativas actuales, sino también anticipar y moldear las futuras. En última instancia, esta estrategia integrada no solo mejora la

satisfacción del cliente, sino que también optimiza la eficiencia operativa y maximiza el potencial de éxito del negocio.

En conjunto, estas respuestas muestran una estrategia de menú bien pensada y centrada en el cliente. Los restaurantes demuestran adaptabilidad mediante la eliminación de platos no populares, la oferta de variedad para mantener el interés, y una disposición constante para ajustar el menú basado en la retroalimentación del cliente. Esta combinación de estrategias puede contribuir a una mejor experiencia para el cliente y una mayor lealtad hacia el establecimiento.

✓ Indicadores: Proveedores y clientes.

Las respuestas proporcionan un análisis detallado sobre los desafíos en la gestión del indicador proveedores y clientes. Cuando se habla de proveedores, se abarcan aspectos fundamentales para estos negocios como lo son: la calidad, los tiempos de entrega y los precios. La calidad de los productos ha sido fundamental para mantener la excelencia en los platos ofrecidos por los restaurantes. Sin una materia prima de alta calidad, el estándar de los platos puede verse comprometido, afectando la satisfacción del cliente. Por otro lado, los tiempos de entrega son cruciales para asegurar que los productos lleguen puntualmente y que los menús se puedan preparar sin contratiempos. Las demoras en la entrega pueden causar retrasos en el servicio y afectar negativamente la experiencia del cliente. Además, el costo de los insumos es un factor económico significativo que puede influir directamente en la rentabilidad del restaurante. Los precios de los proveedores afectan los márgenes de ganancia y la capacidad del restaurante para mantener precios competitivos en el mercado.

Comparando con la respuesta 1, la respuesta 3 amplía el enfoque de este indicador al considerar no solo la disponibilidad y la calidad de los productos, sino también los tiempos de entrega y los precios. Mientras que la primera respuesta se centra en la disponibilidad de los

productos, la tercera respuesta ofrece una visión más completa al conectar estos aspectos con los tiempos de entrega y los costos. Esto indica que los problemas de disponibilidad discutidos anteriormente están estrechamente relacionados con los tiempos de entrega y los precios, proporcionando una comprensión más profunda de los desafíos operativos que enfrenta el restaurante.

En contraste con la Respuesta 1 y 3, la Respuesta 2 destaca cómo la prioridad que los proveedores conceden a los restaurantes más grandes puede influir en los tiempos de entrega y en los precios para los restaurantes más pequeños. La dinámica de prioridad mencionada en la segunda respuesta sugiere que los restaurantes grandes pueden recibir un mejor trato en términos de tiempos de entrega y precios. Este enfoque de prioridad demuestra cómo las diferencias en el trato de los proveedores con los negocios pueden impactar de manera positiva o negativa en diversos aspectos de la relación con los proveedores, afectando el desempeño de los restaurantes según su tamaño de manera desigual.

Las tres respuestas muestran que la gestión de proveedores es un proceso complejo que requiere una consideración integrada de varios factores, desde la disponibilidad y calidad de los productos que ofrecen, hasta la equidad en el trato, tiempos de entrega oportunos y precios competitivos.

- ✓ Indicadores: Intensidad de la rivalidad, amenaza de entrada de empresas nuevas.

Las respuestas abordan diferentes aspectos de la intensidad de la rivalidad en el gremio de restaurantes, ofreciendo una visión general de estrategias y condiciones que afectan el desempeño, la imagen, la calidad y la oferta de estos establecimientos. La primera respuesta describe la situación de los restaurantes que han logrado establecerse firmemente en el mercado a lo largo de los años, manteniendo una clientela leal que asegura su éxito con un esfuerzo adicional mínimo.

Este tipo de restaurante se beneficia de su historia, clientela fiel, estabilidad económica y reputación consolidada, que le permite mantener una base sólida de clientes sin necesidad de recurrir a estrategias agresivas de marketing o innovaciones constantes.

En contraste, la segunda respuesta aborda el indicador de la amenaza de entrada de empresas nuevas enfocadas en la tendencia creciente de los restaurantes que optan por menús de temporada. Estos menús, al destacar ingredientes frescos y creativos, buscan ofrecer una experiencia gastronómica gourmet que justifica precios más altos en comparación con los menús estándar. Esta estrategia apela a clientes dispuestos a pagar un extra por la novedad y la calidad, lo que puede posicionar a estos restaurantes en un segmento de mercado más exclusivo.

La tercera respuesta presenta una variedad de estrategias que algunos restaurantes utilizan para atraer a diferentes tipos de clientes. Menciona el uso de platos del día o ejecutivos, promociones asociadas con tarjetas de crédito y eventos especiales en fechas importantes. Además, destaca la diversidad en los precios, desde restaurantes muy caros hasta opciones más asequibles como sodas, lo que sugiere una amplia gama de ofertas para distintos presupuestos y preferencias. Esta estrategia de variabilidad en precios y promociones permite a los restaurantes captar una amplia clientela al adaptarse a diferentes necesidades y ocasiones.

En síntesis, este indicador nos muestra que mientras que la primera respuesta se centra en la estabilidad y la lealtad de la clientela de restaurantes establecidos, la segunda respuesta aborda la estrategia de menús de temporada y su atractivo gourmet, y la tercera respuesta destaca la diversidad de ofertas y precios en el mercado. Cada enfoque ofrece ventajas distintas según el segmento de mercado al que se dirijan y las estrategias empleadas para atraer y retener clientes.

**Objetivo 2: Catalogar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas por medio de un benchmarking.**

- ✓ Indicadores: Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida

La primera respuesta subraya la crucial importancia de mantener un control logístico meticuloso sobre la entrada y salida de materia prima en los restaurantes. Este manejo riguroso es vital para evitar el desperdicio y garantizar la disponibilidad de materia prima que permita que se ejecuten correctamente las operaciones del restaurante. Se destaca la necesidad de revisar continuamente las fechas de caducidad y la frescura de los productos perecederos, convirtiéndose en una rutina indispensable en cualquier restaurante. Los conteos y revisiones periódicas del inventario permiten a los restaurantes gestionar eficientemente los ingredientes, evitando que se deterioren o se agoten en momentos críticos de la preparación de los platos. Esta práctica también minimiza el riesgo de enfrentar situaciones en las que falten ciertos ingredientes durante el servicio, lo cual podría afectar negativamente la experiencia del cliente.

Comparada con la respuesta 1, que se centra en los indicadores de logística de entrada y logística de salida, la respuesta 3 ofrece una visión más detallada del indicador operativo cuando menciona el manejo interno de los inventarios de la materia prima del restaurante. Se hace énfasis en la gestión interna diaria de la materia prima que incluye el control de calidad pero también el conteo físico del producto, ambos controles desempeñan un papel fundamental en la operación del restaurante.

En relación con la respuesta 2, la respuesta y le gestion es muy parecida a la de los otros restaurantes, complementa estas perspectivas al mostrar cómo una sólida gestión interna del inventario como medida para reducir el impacto de las demoras en el suministro y garantizar que los ingredientes se mantengan frescos y disponibles cuando se necesiten.

Esto demuestra cómo las buenas prácticas internas pueden compensar, al menos en parte, los desafíos externos relacionados con los proveedores. Una gestión eficaz del inventario no solo asegura que los ingredientes estén siempre frescos y disponibles, sino que también permite a los restaurantes mantener la calidad y la consistencia en sus ofertas, incluso cuando enfrentan demoras o problemas en el suministro por parte de los proveedores.

Por ejemplo, al realizar un seguimiento riguroso de las fechas de caducidad y realizar conteos frecuentes del inventario, los restaurantes pueden anticipar y planificar con anticipación, minimizando el impacto de cualquier posible interrupción en el suministro. Además, un sistema de gestión de inventarios bien estructurado puede identificar patrones en las variaciones de suministro, permitiendo ajustes proactivos que mitiguen los efectos negativos. En resumen, una gestión interna sólida no solo ayuda a mantener la operación fluida, sino que también actúa como un amortiguador contra las fluctuaciones y los desafíos imprevistos que puedan surgir de la relación con los proveedores, garantizando así una experiencia de cliente más estable y confiable.

#### Indicadores: Marketing y ventas

En conjunto, las respuestas ofrecen una visión amplia y matizada de las estrategias de marketing para lograr la diferenciación en el sector gastronómico y propulsar las ventas. La primera respuesta resalta la calidad de la comida como el factor clave para diferenciarse de la competencia. En un mercado saturado, donde los restaurantes ofrecen una variedad de opciones, asegurar que los platos sean excepcionales puede ser el aspecto más determinante para atraer y fidelizar a los clientes. La propuesta sugiere que, al mantener altos estándares en la calidad de los alimentos, un restaurante puede destacar de manera significativa y establecer una sólida reputación que impulse su éxito a largo plazo.



La segunda respuesta introduce un enfoque diferente al centrarse en la publicidad a través de redes sociales, se mencionan Instagram y TikTok. Aquí, la estrategia se basa en el poder del marketing digital y el contenido generado por los usuarios para aumentar la visibilidad del restaurante. Al alentar a los clientes a compartir sus experiencias a través de historias y reels, el restaurante puede beneficiarse de una promoción orgánica y auténtica que amplía su alcance y atraer a nuevos visitantes. Este enfoque destaca cómo la tecnología y las plataformas digitales pueden jugar un papel crucial en la construcción de la marca y en la creación de una presencia destacada en el mercado.

La tercera respuesta ofrece una perspectiva más integral al sugerir que la diferenciación se logra a través de la creación de una experiencia positiva global para los clientes. Este enfoque abarca varios elementos, como la calidad de la comida, el servicio, el ambiente y la energía del lugar, que en conjunto forman una experiencia memorable. Al considerar todos estos factores, la respuesta enfatiza que la diferenciación no solo se basa en un aspecto singular, sino en la combinación de varios elementos que contribuyen a una experiencia excepcional. Además, reconoce que las redes sociales pueden ser utilizadas para impulsar y reforzar esta experiencia, recomendando que una estrategia bien ejecutada en estas plataformas puede complementar y amplificar el impacto de la experiencia ofrecida en el restaurante.

En resumen, estas respuestas combinan distintos enfoques que, juntos, ofrecen una visión completa sobre cómo los restaurantes pueden diferenciarse en un entorno competitivo. La calidad de la comida, el marketing digital y la creación de una experiencia integral son todos factores que, al ser gestionados de manera efectiva, pueden contribuir a una ventaja competitiva significativa. Cada enfoque aporta una dimensión única a la estrategia general, mostrando que la diferenciación

exitosa puede surgir de una combinación equilibrada de calidad, visibilidad en redes sociales y una experiencia cliente sobresaliente.

Indicadores: Aprovisionamiento-compras

En conjunto, las respuestas proporcionan una visión completa de las estrategias para gestionar el aprovisionamiento del inventario y las compras en un restaurante, cada una destacando diferentes enfoques para mantener un suministro adecuado de materias primas.

La primera respuesta destaca la importancia de tener una lista de proveedores de confianza y conocer el flujo habitual del negocio. Este enfoque sugiere que una planificación meticulosa y relaciones establecidas con proveedores son cruciales para garantizar un suministro constante. Al saber exactamente qué días de la semana realizar las compras para distintos ingredientes, el restaurante puede prever y programar las adquisiciones de manera anticipada. Esto reduce el riesgo de desabastecimiento y permite una gestión más eficiente del inventario, basada en un entendimiento claro de las necesidades y los ciclos de suministro.

En contraste, la segunda respuesta pone énfasis en la revisión diaria del inventario como una medida clave para el reabastecimiento. Este enfoque es más reactivo, ya que el restaurante revisa el inventario a diario para identificar los productos que necesitan ser repuestos. La ventaja de este método es su flexibilidad para adaptarse a las variaciones diarias en el uso de los ingredientes. Sin embargo, depende de una vigilancia constante para evitar problemas de escasez o exceso de stock, lo cual puede ser menos eficiente comparado con una planificación más estructurada.

La tercera respuesta combina elementos de ambos enfoques anteriores. Establece fechas específicas para las compras de materias primas, en las cuales se realiza una comprobación del inventario para identificar qué productos faltan y se procede a realizar los pedidos necesarios. Este

método integra la planificación con una verificación periódica, proporcionando un equilibrio entre la previsión y la adaptación a las necesidades actuales. La programación regular de compras, junto con la comprobación del inventario en los días establecidos, permite al restaurante mantener un suministro adecuado sin depender únicamente de una planificación anticipada o una revisión diaria constante.

En resumen, cada respuesta ofrece un enfoque diferente para la gestión del inventario y las compras. La primera se centra en la planificación anticipada y las relaciones con proveedores, la segunda en la verificación diaria para una gestión más flexible, y la tercera en una combinación de planificación periódica y ajustes basados en el estado del inventario. Estos enfoques reflejan distintas estrategias para asegurar que el restaurante mantenga un flujo constante de materias primas, cada una con sus propias ventajas y consideraciones para una gestión eficaz del suministro.

Indicadores: Tecnología, Administración de recursos humanos e Infraestructura.

Las tres respuestas ofrecen una visión muy amplia y llena de matices sobre los retos financieros que enfrentan los restaurantes, revelando una variedad de costos que impactan la operación diaria y la rentabilidad del negocio.

La primera respuesta pone de relieve el costo elevado de los sistemas de software de gestión, que son cruciales para la eficiencia operativa, pero representan una inversión crucial. La mención de las cargas sociales y los altos precios de los alquileres en la zona agrega una dimensión adicional a los gastos, indicando que los costos asociados con la ubicación del restaurante y el cumplimiento de obligaciones sociales son sustanciales. Estos factores no solo incrementan el gasto operativo, sino que también pueden limitar la capacidad de los restaurantes para optimizar sus recursos y adaptarse a cambios en el mercado. Los alquileres en áreas con alta demanda suelen

ser necesarios para atraer clientes, pero también representan un costo fijo elevado que afecta directamente la rentabilidad.

La segunda respuesta amplía esta perspectiva al enfocarse en una gama más amplia de costos operativos. Aquí, los altos precios de los salarios, los alquileres, las remodelaciones y el equipamiento esencial para la cocina subrayan que los gastos iniciales y operativos son una carga significativa. La inversión en remodelaciones y en la adecuación de espacios también puede ser considerable, especialmente para aquellos que buscan crear un ambiente atractivo y funcional para los clientes. La combinación de estos gastos demuestra que, además de los costos visibles como el alquiler, hay otros factores significativos que influyen en la viabilidad económica del restaurante. Estos costos deben ser cuidadosamente gestionados y planificados para evitar impactos negativos en la salud financiera del negocio.

La tercera respuesta introduce una dimensión adicional al abordar los costos asociados con la contratación y retención de personal calificado, así como los gastos relacionados con seguros, la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), patentes y permisos. Estos elementos reflejan la complejidad del entorno regulatorio y las exigencias laborales que los restaurantes deben cumplir. Los costos laborales y de cumplimiento son frecuentemente menos visibles, pero igualmente críticos, ya que garantizan que el restaurante opere de acuerdo con la ley y mantenga un entorno de trabajo adecuado. La dificultad para encontrar y retener personal capacitado también resalta el desafío de equilibrar la calidad del servicio con los costos asociados, subrayando que una buena gestión de los recursos humanos es tan crucial como el manejo de los costos materiales y operativos.

En resumen, las respuestas juntas ofrecen una visión exhaustiva de los diversos desafíos financieros que enfrentan los restaurantes. Mientras que la primera respuesta se enfoca en los

costos tecnológicos y de alquiler, la segunda aborda los gastos operativos generales, y la tercera destaca los costos laborales y de cumplimiento regulatorio. Cada uno de estos aspectos contribuye a una comprensión más completa de las dificultades económicas en el sector, mostrando cómo una combinación de altos costos en tecnología, infraestructura, personal y regulaciones puede afectar significativamente la capacidad de un restaurante para operar de manera eficiente y rentable. Esta visión holística es fundamental para reconocer y gestionar los múltiples factores que influyen en la salud financiera de un negocio en la industria gastronómica.

**Objetivo 3: Relacionar la gestión de la cadena de valor con una estrategia genérica competitiva y una matriz de FODA de un emprendimiento de venta de pastas frescas.**

- ✓ Indicadores: Sistema de control de costos

Las respuestas proporcionan una visión variada sobre cómo los restaurantes abordan la gestión de costos y el ajuste de precios para mantener su viabilidad financiera en un entorno económico cambiante.

La primera respuesta refleja una estrategia proactiva y a largo plazo para la gestión de precios. Al no ajustar los precios del menú constantemente en respuesta a cada fluctuación en el costo de la materia prima, el restaurante opta por una previsión anual que considera el aumento del costo de vida. Esta metodología permite al restaurante mantener una estructura de precios más estable y menos volátil, minimizando la necesidad de ajustes frecuentes que podrían afectar la percepción del cliente y su fidelidad. La estimación anual de los costos proporciona un marco para realizar ajustes calculados, garantizando que los precios se ajusten de manera planificada y en consonancia con las expectativas de los clientes y las realidades económicas del mercado.

La segunda respuesta pone de manifiesto la importancia de una gestión contable sólida en la toma de decisiones financieras. La presencia de un contador que supervisa la contabilidad del

restaurante y proporciona informes detallados sobre pérdidas y ganancias es esencial para una administración efectiva. El contador no solo maneja la contabilidad diaria, sino que también ofrece recomendaciones basadas en un análisis detallado de los datos financieros. Esto permite a los propietarios tomar decisiones informadas sobre los costos, optimizar los márgenes de ganancia y ajustar los precios del menú en función de una visión precisa y actualizada de la salud financiera del negocio. La intervención de un profesional contable asegura que las decisiones se basen en datos confiables y permite una gestión más estratégica de los recursos financieros.

La tercera respuesta muestra una combinación de control riguroso y flexibilidad en la gestión de costos. Al llevar un control estricto de todos los gastos operativos y revisar los precios del menú cada seis meses, el restaurante busca equilibrar la necesidad de vigilancia constante con la de realizar ajustes regulares de precios. Esta estrategia permite a los restaurantes adaptarse a cambios en los costos operativos de manera estructurada, evitando ajustes excesivamente frecuentes que podrían resultar incómodos para los clientes y disruptivos para las operaciones. La revisión semestral proporciona un equilibrio entre la estabilidad de precios y la capacidad de respuesta a las fluctuaciones en los costos, ayudando a mantener la competitividad y la sostenibilidad financiera del restaurante.

En resumen, las respuestas combinadas ofrecen una visión integral de las diferentes estrategias para la gestión de costos y precios en el sector de la restauración. Mientras que la primera respuesta enfatiza la planificación anual para ajustes de precios, la segunda resalta la importancia de la asesoría contable para decisiones basadas en datos financieros precisos, y la tercera combina un control riguroso con ajustes periódicos de precios. Estos enfoques reflejan cómo los restaurantes pueden abordar de manera efectiva la gestión financiera, manteniendo la estabilidad de precios y adaptándose a los desafíos económicos de manera estratégica. Cada

enfoque tiene sus propias ventajas y se adapta a diferentes necesidades y contextos, mostrando que la clave para una gestión financiera exitosa radica en una combinación adecuada de planificación, análisis y flexibilidad.

✓Indicadores: Servicio al cliente, calidad del producto

En conjunto, las respuestas ilustran tres enfoques distintos para atraer y retener clientes en el sector de las restaurantes, cada uno destacando diferentes aspectos del servicios al cliente, calidad y características del menú, el ambiente y la diferenciación.

La primera respuesta resalta el potencial de las redes sociales para captar nuevos clientes, subrayando la importancia de no solo atraer, sino también de crear una experiencia memorable en el restaurante. Aquí, el éxito radica en ofrecer un ambiente y un servicio que hagan que los clientes se sientan especiales y valorados. La estrategia consiste en usar las redes sociales para atraer la atención inicial, pero la fidelización de clientes se logra a través de una experiencia positiva que motive a los clientes a regresar. Este enfoque sugiere que el valor de las redes sociales no solo está en la promoción, sino en cómo estas promociones se traducen en una experiencia real y gratificante en el restaurante.

La segunda respuesta amplía esta visión al integrar mejoras en el servicio operativo con una estrategia de comunicación multicanal. Al enfocarse en mejorar los tiempos de entrega y ofrecer promociones especiales, el restaurante busca no solo atraer nuevos clientes, sino también mantener a los existentes comprometidos. La utilización de redes sociales y correos electrónicos para comunicar ofertas y descuentos añade una capa de personalización y acceso constante a la información, lo que puede aumentar la lealtad del cliente y fomentar la repetición de visitas. Este enfoque demuestra una estrategia más completa que combina la eficiencia operativa con una comunicación efectiva para maximizar el impacto de las promociones y la retención de clientes.

La tercera respuesta pone un fuerte énfasis en la creación de una experiencia única para cada cliente, destacando que la calidad del servicio y la atención personalizada son cruciales para la satisfacción del cliente. A diferencia de las otras respuestas, el uso de redes sociales es presentado como el único canal de comunicación, lo que sugiere una estrategia más centrada en la experiencia del cliente dentro del restaurante y en cómo se presenta en las redes sociales. La experiencia en el local se convierte en el principal factor para atraer y retener clientes, con el objetivo de hacer que cada visita sea especial y memorable. Este enfoque pone de relieve la importancia de ofrecer un servicio excepcional y una experiencia de cliente sobresaliente, utilizando las redes sociales principalmente para apoyar y amplificar la percepción positiva del restaurante.

Finalmente, cada respuesta refleja un enfoque diferente para atraer y retener clientes, combinando el uso de redes sociales con diversos aspectos operativos y experienciales. La primera respuesta ve a las redes sociales como una herramienta para atraer y crear una experiencia especial; la segunda integra mejoras operativas con una estrategia de comunicación multicanal para mantener el interés y la lealtad de los clientes, y la tercera pone un énfasis primordial en ofrecer una experiencia única en el restaurante, usando las redes sociales principalmente como un canal de comunicación. Estas perspectivas resaltan cómo diferentes estrategias pueden ser utilizadas para manejar la relación con los clientes, cada una adaptándose a diferentes prioridades y objetivos del negocio.

- ✓ Indicadores: Características del platillo, ambiente

En conjunto, las respuestas ofrecen una visión completa de cómo se puede gestionar eficazmente el equipo en un restaurante, cada una aportando una dimensión diferente al tema de la motivación, la comunicación y la cohesión.



La primera respuesta subraya la importancia de hacer que el equipo sienta que el restaurante es “su negocio”. Este enfoque está basado en la premisa de que si los empleados se sienten personalmente invertidos en el éxito del restaurante, esto no solo mejora su compromiso y productividad, sino que también tiene un impacto positivo en la experiencia del cliente. Cuando el personal percibe que el éxito del restaurante está estrechamente vinculado con su propio bienestar, hay una mayor motivación para ofrecer un servicio excepcional y contribuir al ambiente general. Este sentimiento de propiedad puede llevar a una mayor estabilidad en el equipo y a una atmósfera más positiva y proactiva, que se refleja en la satisfacción del cliente y, en última instancia, en la rentabilidad del negocio.

La segunda respuesta proporciona una perspectiva complementaria al destacar el valor de la comunicación y la armonía en el entorno laboral, especialmente en un negocio pequeño. La proximidad entre los miembros del equipo hace que la interacción diaria sea crítica para mantener un ambiente de trabajo saludable. La creación de un entorno basado en el respeto y la tolerancia ayuda a manejar los desafíos de comunicación que pueden surgir en un espacio más reducido, donde cada interacción puede tener un impacto significativo. Este enfoque resalta cómo un ambiente de trabajo positivo no solo facilita la colaboración efectiva, sino que también contribuye a una cultura organizacional que valoriza el bienestar de los empleados, lo que puede traducirse en una mejor experiencia tanto para los empleados como para los clientes.

La tercera respuesta complementa estos enfoques al mostrar cómo la estructura y la rutina diaria pueden fomentar una comunicación efectiva. Las reuniones diarias antes de la apertura permiten a todos los miembros del equipo estar al tanto de los detalles operativos importantes, como el estado del menú y la disponibilidad de la materia prima. Este tipo de comunicación estructurada asegura que todos estén alineados con respecto a las expectativas y tareas del día,

promoviendo una coordinación eficiente y un ambiente laboral más armonioso. La regularidad de estas reuniones contribuye a mantener una relación cordial entre los miembros del equipo, ayudando a prevenir malentendidos y asegurando que cualquier problema o inquietud se aborde de manera oportuna.

En resumen, al comparar estas respuestas, queda claro que la gestión eficaz del equipo en un restaurante requiere una combinación de motivación, comunicación y estructura. Mientras que la primera respuesta pone el énfasis en la motivación y el sentido de pertenencia, la segunda destaca la importancia de un entorno respetuoso y tolerante en un negocio pequeño, y la tercera resalta la necesidad de una comunicación constante y estructurada. Cada enfoque ofrece un ángulo valioso para construir un equipo cohesionado y eficiente, y todos ellos contribuyen a un ambiente de trabajo que no solo mejora la moral del equipo, sino que también impacta positivamente en la experiencia del cliente y en el éxito general del restaurante. Esta integración de motivación, respeto y comunicación efectiva muestra cómo diferentes estrategias pueden converger para crear un ambiente de trabajo que favorezca tanto la satisfacción del personal como la de los clientes.

- ✓ Indicadores: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Cada una de las respuestas proporciona un vistazo a las diferentes estrategias y desafíos que enfrentan los restaurantes al evaluar su posición en el mercado. A través del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), se revela cómo cada establecimiento se enfrenta a su propio conjunto único de condiciones y prioridades. En la primera respuesta, la fortaleza en la calidad de los ingredientes y el ambiente del restaurante se presenta como un activo clave para atraer clientes, mientras que el bajo posicionamiento en la zona sugiere una falta de reconocimiento que podría ser superada con una estrategia de marketing digital más robusta. La oportunidad de optimizar el uso de redes sociales para aumentar la visibilidad muestra una

estrategia proactiva para mejorar el alcance y atraer a más clientes. La amenaza del alto costo de la vida, sin embargo, introduce un riesgo significativo que podría impactar tanto en los costos operativos como en la percepción del valor por parte de los clientes, creando una presión adicional para ajustar precios y mantener la rentabilidad.

La segunda respuesta subraya el sabor de la comida y una buena ubicación como sus fortalezas, que son cruciales para atraer y retener clientes. Sin embargo, la inexperiencia del personal puede ser una debilidad que afecta la calidad del servicio y la eficiencia operativa, y que podría requerir inversión en formación y desarrollo profesional. La posibilidad de introducir un menú vegetariano y vegano ofrece una oportunidad para diversificar la oferta y captar a un segmento de mercado creciente, mientras que el encarecimiento de las materias primas representa una amenaza que puede afectar los márgenes de ganancia y exigir ajustes en la estrategia de precios y costos.

La tercera respuesta destaca el servicio al cliente y la calidad del menú como sus principales fortalezas, lo que indica un enfoque en la experiencia del cliente y la excelencia en el producto. Sin embargo, la dificultad para encontrar estacionamiento cerca es una debilidad que podría limitar la accesibilidad y conveniencia para los clientes, potencialmente afectando la frecuencia de visitas. La falta de detalle en las oportunidades señala una posible área de mejora en la identificación de nuevas formas de crecimiento o expansión. La amenaza de los cambios en las dietas de los consumidores sugiere que el restaurante debe estar preparado para adaptarse a las tendencias emergentes y ajustar su menú para satisfacer las nuevas demandas dietéticas.

En conjunto, estos análisis FODA reflejan cómo cada restaurante aborda sus propias fortalezas y debilidades mientras enfrenta amenazas y busca aprovechar oportunidades. La primera respuesta muestra una combinación de calidad y visibilidad con desafíos relacionados con costos.

La segunda se centra en el sabor, la ubicación y la necesidad de adaptación ante el aumento de costos. La tercera enfatiza el servicio y la calidad, pero enfrenta retos relacionados con la accesibilidad y las tendencias dietéticas. Cada respuesta ofrece una perspectiva única sobre cómo los restaurantes pueden navegar en un entorno competitivo, adaptándose a sus circunstancias específicas para maximizar sus ventajas y superar sus desafíos. Esto subraya la importancia de una evaluación continua y estratégica de los factores internos y externos que impactan el éxito del restaurante.

EL cuadrante FO-DO y FA-DA, proporcionan marcos útiles para el análisis estratégico, pero el uso de uno u otro puede depender de la situación particular del restaurante y de la naturaleza de los desafíos y oportunidades que enfrenta.

**Tabla 4.** *Cuadrante*

		Fortalezas: F	Debilidades: D
		Calidad de los ingredientes y ambiente del restaurante.	Bajo posicionamiento en la zona.
Oportunidades: O	Estrategias FO	Estrategias DO	
Optimizar el uso de redes sociales para aumentar la visibilidad.	Utilizar la alta calidad de los ingredientes y el ambiente atractivo del restaurante como puntos centrales en una campaña de marketing en redes sociales.	Desarrollar una estrategia integral de marketing digital que incluya una presencia activa en redes sociales para mejorar el posicionamiento en la zona. Implementar campañas pagadas en plataformas como Facebook e Instagram, y utilizar herramientas de SEO local para mejorar la visibilidad en búsquedas locales.	

Amenazas: A	Estrategias FA	Estrategias DA
Alto costo de vida que afecta la percepción del valor y los costos operativos.	Utilizar la alta calidad de los ingredientes y el ambiente atractivo del restaurante como diferenciadores clave para justificar precios ligeramente más altos. Ofrecer promociones y paquetes especiales que brinden un excelente valor a los clientes, como menús fijos o descuentos en horas específicas para atraer a clientes a pesar del costo de vida elevado.	Implementar una campaña de marketing digital dirigida a la comunidad local para mejorar el posicionamiento y la visibilidad del restaurante. Ofrecer promociones especiales o descuentos que resalten el valor de los productos y servicios para atraer a clientes que buscan opciones asequibles en un entorno de alto costo.

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

Estas estrategias proporcionan un enfoque equilibrado y adaptado a las fortalezas y debilidades internas, así como a las oportunidades y amenazas externas, para mejorar el desempeño y la competitividad de los restaurantes en el mercado local.

**CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES  
Y RECOMENDACIONES**

## 6.1.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Basado en el análisis de las respuestas obtenidas en el capítulo anterior, se presentan las conclusiones sobre la estrategia competitiva genérica y su relación con la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas en Barrio Amón en el primer semestre del año 2024. Además, se brindan varias recomendaciones estrechamente relacionadas a cada conclusión, tomando como base cada uno de los objetivos y sus respectivos indicadores.

### 6.1.1.Primer Objetivo Especifico

En el primer objetivo específico señala:

- Identificar el estado del entorno tanto macro ambiente como competitivo de un emprendimiento de venta de pasta frescas en el Barrio Amón.

A continuación, se presenta las conclusiones y recomendaciones correspondiente a este indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

**Indicadores: Económico, social, tecnológico, legal, medio ambiente.**

Conclusiones	Recomendaciones
El sector restaurantero en Costa Rica enfrenta desafíos complejos que afectan su estabilidad y crecimiento. El elevado costo de vida y el desempleo limitan la capacidad de los ciudadanos para comer fuera con frecuencia, lo que impacta directamente en la demanda de restaurantes. La saturación del mercado	Para enfrentar estos desafíos, los restaurantes en Costa Rica deben adoptar estrategias clave. Primero, optimizar costos y diferenciar servicios a través de una gestión eficiente de inventarios y opciones de menú accesibles e innovadores puede atraer más clientes y reducir gastos. En paralelo, desarrollar una propuesta de valor única y utilizar tecnologías modernas puede mejorar la visibilidad y operación

<p>y la alta rotación de establecimientos reflejan una competencia intensa, mientras que las dificultades administrativas relacionadas con la obtención de permisos y patentes añaden una capa adicional de complejidad. Estos factores combinados crean un entorno desafiante para los restauranteros, quienes deben navegar entre la presión económica, la competencia feroz y las barreras legales.</p>	<p>del restaurante en un mercado saturado. Al mismo tiempo, simplificar los procesos legales con asesoría especializada y mantener una alta calidad en el servicio al cliente son esenciales para superar barreras administrativas y fomentar la lealtad de los clientes. Estas estrategias combinadas pueden mejorar la viabilidad y sostenibilidad del negocio en un entorno competitivo.</p>
--	---

### Indicadores: Producto sustituto

Conclusiones	Recomendaciones
<p>La gestión efectiva del menú en un restaurante se basa en una estrategia integral que incluye adaptabilidad, innovación y retroalimentación. Ajustar el menú según la demanda, introducir novedades y platos especiales, y analizar las opiniones de los clientes mantiene el menú relevante y mejora tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del cliente. Esta estrategia asegura actualizaciones constantes,</p>	<p>Para implementar con éxito esta estrategia integrada, los restaurantes deben establecer un proceso sistemático para evaluar y ajustar su menú. Esto incluye realizar revisiones periódicas basadas en datos de ventas y retroalimentación de los clientes, experimentar planificadamente con platos especiales y novedades, y mantener un canal abierto de comunicación con los clientes. Es</p>



<p>evita la monotonía y responde ágilmente a las preferencias cambiantes, fortaleciendo la lealtad del cliente y maximizando el éxito del restaurante.</p>	<p>crucial equilibrar innovación y consistencia para satisfacer tanto a quienes buscan nuevas experiencias como a los que prefieren platos clásicos.</p>
--	--

### Indicadores: Proveedores y clientes

Conclusiones	Recomendaciones
<p>La gestión de proveedores en el sector gastronómico es un desafío multifacético que debe abordar la calidad de los productos, los tiempos de entrega, los precios y las diferencias en el trato según el tamaño del restaurante. La calidad de los insumos es crucial para mantener la excelencia en los platos y la satisfacción del cliente, mientras que los tiempos de entrega puntuales son esenciales para evitar retrasos y garantizar una experiencia positiva para el comensal. Además, los precios de los proveedores afectan directamente la rentabilidad y la competitividad del restaurante. Las diferencias en el trato que los proveedores otorgan a los restaurantes de distintos tamaños pueden impactar de manera desigual, resaltando</p>	<p>Para enfrentar estos retos, se recomienda que los restaurantes implementen una estrategia de gestión de proveedores que incluya una evaluación continua de la calidad de los productos, la optimización de los tiempos de entrega y una negociación eficaz de precios. También es fundamental que los restaurantes busquen establecer relaciones de colaboración con proveedores para asegurar un trato justo, independientemente del tamaño del negocio. Diversificar la base de proveedores y mantener una comunicación abierta puede ayudar a mejorar la equidad en el trato y minimizar las diferencias en el servicio. Adoptar estas prácticas</p>

la necesidad de una gestión equitativa y estratégica para maximizar el rendimiento y la satisfacción.	contribuirá a una operación más eficiente y a una mayor satisfacción del cliente.
---	---

**Indicadores: Intensidad de la rivalidad, amenaza de entrada de empresas nuevas.**

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>El análisis de la intensidad de la rivalidad en el sector de restaurantes revela diferentes enfoques para enfrentar la competencia. Los restaurantes establecidos se benefician de la estabilidad y lealtad de sus clientes, lo que les permite operar con menos presión en cuanto a innovaciones y marketing. En contraste, los nuevos entrantes que adoptan estrategias como menús de temporada pueden atraer a un segmento de mercado dispuesto a pagar más por experiencias gastronómicas únicas. Por otro lado, la diversificación en precios y promociones es clave para captar una amplia gama de clientes y adaptarse a distintas necesidades y presupuestos. Cada estrategia presenta ventajas distintas, y su efectividad depende del contexto específico del restaurante y su segmento de mercado.</p>	<p>Para maximizar su éxito en un entorno competitivo, los restaurantes deberían equilibrar la estabilidad con la innovación. Los restaurantes consolidados deben seguir cuidando su reputación y clientela fiel, mientras que los nuevos establecimientos pueden destacarse mediante ofertas exclusivas y menús innovadores. Además, la implementación de estrategias variadas de precios y promociones permitirá a todos los restaurantes atraer y retener a una diversa clientela, adaptándose a las demandas cambiantes del mercado.</p>

### 6.1.2. Segundo Objetivo Especifico

En el segundo objetivo específico señala:

- Catalogar la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas por medio de un benchmarking.

A continuación, se presenta las conclusiones y recomendaciones correspondiente a este indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

#### Indicadores: Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida

Conclusiones	Recomendaciones
<p>La gestión eficiente de inventarios es esencial para el funcionamiento óptimo de los restaurantes, impactando directamente en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La primera respuesta enfatiza la importancia de controlar rigurosamente la entrada y salida de materia prima para evitar desperdicios y garantizar la disponibilidad de ingredientes. La respuesta 3 complementa esta perspectiva al detallar la gestión interna del inventario, destacando la relevancia de revisar fechas de caducidad y realizar conteos físicos frecuentes para mantener la frescura y disponibilidad de los productos. Esta gestión interna robusta puede mitigar los efectos negativos de posibles demoras</p>	<p>Para asegurar una operación fluida y mantener la calidad del servicio, se recomienda que los restaurantes implementen un sistema de gestión de inventarios integral que incluya controles rigurosos sobre la frescura y disponibilidad de los productos. Esto debe incluir revisiones periódicas de las fechas de caducidad, conteos físicos frecuentes del inventario y un seguimiento detallado de los patrones de suministro. Además, un enfoque proactivo para anticipar y planificar posibles interrupciones en el suministro puede minimizar su impacto. Esta estrategia ayudará a mantener la</p>

<p>en el suministro y problemas con los proveedores, garantizando una operación más estable y consistente. La comparación con la respuesta 2 refuerza la idea de que una sólida gestión interna puede compensar desafíos externos y contribuir a una experiencia de cliente confiable y de alta calidad.</p>	<p>consistencia en la oferta de platos y a garantizar una experiencia de cliente estable, incluso frente a desafíos imprevistos relacionados con los proveedores.</p>
--	---

### Indicadores: Marketing y ventas

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Para destacar en el sector gastronómico, es crucial que los restaurantes implementen una estrategia de diferenciación que aborde varios aspectos clave. La calidad de la comida sigue siendo un factor fundamental para atraer y fidelizar clientes, ya que un menú excepcional establece una sólida reputación. Además, el uso efectivo del marketing digital a través de plataformas como Instagram y TikTok puede aumentar significativamente la visibilidad y atraer nuevos clientes mediante promociones orgánicas. Sin embargo, la verdadera diferenciación se logra mediante una experiencia</p>	<p>Para maximizar la diferenciación en un entorno competitivo, se recomienda a los restaurantes que integren los siguientes elementos en su estrategia: mantener altos estándares en la calidad de la comida para asegurar la satisfacción y lealtad de los clientes; aprovechar el marketing digital mediante redes sociales como Instagram y TikTok para expandir la visibilidad y atraer nuevos clientes mediante contenido auténtico y promociones; y crear una experiencia global positiva que incluya un servicio excepcional, un ambiente atractivo</p>

<p>integral que combine una excelente calidad de alimentos, un servicio excepcional, un ambiente acogedor y una energía vibrante. Esta combinación de factores contribuye a una ventaja competitiva significativa en un mercado saturado.</p>	<p>y una energía vibrante. Implementar esta combinación estratégica permitirá a los restaurantes destacar y construir una base sólida de clientes leales en un mercado altamente competitivo.</p>
---	---

### **Indicadores: Aprovisionamiento-compras**

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Las estrategias para la gestión del inventario en restaurantes presentan diferentes enfoques. La primera respuesta resalta la importancia de la planificación anticipada y la relación con proveedores para asegurar un suministro constante. La segunda se enfoca en la revisión diaria del inventario para una gestión más reactiva y flexible. La tercera respuesta combina ambos métodos, usando planificación periódica y comprobaciones regulares del inventario. Cada enfoque tiene sus propias ventajas y proporciona formas complementarias de mantener un suministro adecuado de materias primas.</p>	<p>Para una gestión óptima del inventario, se recomienda combinar la planificación anticipada con revisiones periódicas. Establecer relaciones sólidas con proveedores y programar compras regulares, junto con revisiones diarias, permitirá mantener un flujo constante de materias primas y adaptarse a variaciones en el uso de ingredientes de manera efectiva.</p>

### Indicadores: Tecnología, Administración de recursos humanos, Infraestructura

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Se concluye que los restaurantes enfrentan una variedad de desafíos financieros que afectan su rentabilidad y operación. Los costos asociados con tecnología y alquileres, junto con gastos en salarios, remodelaciones, y cumplimiento regulatorio, son factores clave que deben ser manejados cuidadosamente para asegurar una gestión efectiva del negocio.</p>	<p>Para optimizar la rentabilidad y mantener una operación eficiente, se recomienda que los restaurantes implementen una estrategia equilibrada que gestione de manera integral los costos en tecnología, infraestructura, personal y regulaciones. Una planificación y control adecuado de estos gastos es crucial para asegurar la estabilidad financiera y el éxito a largo plazo.</p>

#### 6.1.3. Tercer Objetivo Especifico

En el tercer objetivo específico señala:

- Relacionar la gestión de la cadena de valor con una estrategia genérica competitiva y una matriz de FODA de un emprendimiento de venta de pastas frescas.

A continuación, se presenta las conclusiones y recomendaciones correspondiente a este indicador, en relación con lo planteado en el objetivo anterior:

### Indicadores: Sistema de control de costos

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Se concluye que los enfoques descritos revelan que la gestión efectiva de costos y precios en restaurantes requiere un equilibrio entre planificación, análisis detallado y flexibilidad. Mientras que una planificación anual de precios proporciona estabilidad y previsibilidad, una sólida gestión contable asegura decisiones basadas en datos precisos, y una revisión semestral equilibra control y adaptabilidad. La combinación adecuada de estas estrategias puede ayudar a los restaurantes a mantener su viabilidad financiera y responder a los cambios del mercado de manera eficiente.</p>	<p>Se sugiere a los restaurantes adoptar un enfoque integrado que combine la previsión anual con una gestión contable rigurosa y revisiones periódicas de precios. Implementar una planificación financiera sólida y mantener un seguimiento constante de los costos, junto con ajustes regulares, permitirá adaptar los precios de manera proactiva sin sacrificar la estabilidad. Este enfoque híbrido no solo optimiza la gestión de recursos financieros, sino que también mejora la capacidad de respuesta a las fluctuaciones económicas, fortaleciendo así la competitividad y sostenibilidad del negocio.</p>

### Indicadores: Servicio al cliente y calidad del producto

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Las estrategias para atraer y retener clientes en el sector de los restaurantes deben ser multifacéticas y adaptativas. La integración de redes sociales para captar la atención inicial, junto con una experiencia excepcional en el</p>	<p>Los restaurantes deberían adoptar un enfoque integrado que combine la promoción efectiva a través de redes sociales con un compromiso constante hacia la mejora del servicio y la experiencia del cliente. Implementar una</p>

<p>restaurante, es clave para convertir esa atención en fidelidad. A su vez, optimizar el servicio operativo y utilizar una comunicación personalizada y multicanal fortalece la retención al mantener a los clientes comprometidos y satisfechos. Cada enfoque aporta elementos valiosos, pero el éxito radica en combinar estos aspectos de manera coherente para ofrecer una experiencia integral y memorable.</p>	<p>estrategia que utilice redes sociales para atraer, mejorar el servicio para retener y mantener una comunicación personalizada que permita fomentar la lealtad y garantizar el equilibrio entre captar nuevos clientes y mantener a los actuales satisfechos. Esta combinación permitirá a los restaurantes no solo atraer y fidelizar clientes, sino también diferenciarse en un mercado competitivo.</p>
---	--

#### **Indicadores: Características del platillo y ambiente**

<b>Conclusiones</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>La gestión efectiva del equipo en un restaurante requiere un enfoque equilibrado que combine motivación, comunicación y estructura. Fomentar un sentido de propiedad entre los empleados, mantener un ambiente de trabajo respetuoso y establecer una comunicación diaria y estructurada son estrategias clave para mejorar la moral del equipo y la experiencia del cliente. Implementar estas prácticas integradas contribuye a un equipo más cohesionado y</p>	<p>Para lograr una gestión óptima del equipo, se recomienda desarrollar e implementar un plan que integre estos tres elementos fundamentales. Promover un sentido de pertenencia, asegurar un entorno de respeto mutuo y mantener una comunicación clara y constante mejorarán la dinámica del equipo y, en consecuencia, la operación del restaurante. Adaptar estas estrategias a las características específicas del restaurante</p>



eficiente, y fortalece la satisfacción del cliente y el éxito general del restaurante.	permitirá alcanzar un equilibrio efectivo y sostenible en la gestión del personal.
--	--

### Indicadores: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Conclusiones	Recomendaciones
<p>El restaurante de venta de pastas frescas muestra fortalezas significativas en la calidad de sus ingredientes y el ambiente, pero enfrenta desafíos en términos de visibilidad y reconocimiento por ser un negocio nuevo y por el hecho de estar en una zona con una alta competencia. Las oportunidades incluyen sacar provecho del alto tráfico de la zona para darse a conocer y mejorar la presencia en redes sociales, así como diversificar el menú y resaltar el hecho de ser productos frescos como un valor agregado para atraer a más clientes. Sin embargo, debe abordar amenazas como el aumento de costos y los cambios en las preferencias dietéticas de los consumidores para mantener su competitividad y rentabilidad. Con base en estas conclusiones El</p>	<p>Para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades, el restaurante de venta de pastas frescas debería invertir en una buena estrategia de marketing digital efectiva para generar ruido y hacerse visible en una zona que ofrece tanta oferta gastronómica. Además, se recomienda versatilidad a la hora de crear el menú, se deben considerar opciones veganas, vegetarianas, ingredientes de temporada, menús ejecutivos y promociones, ya que esto es todo lo que ofrece la competencia. Es crucial buscar asesores expertos en todos los temas legales, como permisos municipales, de manipulación de alimentos, sanitarios, etc. Por otro las no se deben descuidar los costos, la calidad de</p>

restaurante se ubicaría en el cuadrante DO (Debilidades-Oportunidades)	los productos y servicios, así como los precios competitivos, es recomendable hacer visitas regulares por la zona para que ver que está haciendo la competencia.
---	--

## **REFERENCIAS**

Aguilar., P. (2021). Benchmarking como metodología de cambio en las organizaciones. *Revista de Ciencias Empresariales*; 2(2): ISSN 2708-6992.

Arango., E., García., F., y Serna., A. (2020). Impacto de la estrategia de diversificación en el desempeño financiero en empresas de la Bolsa Mexicana de Valores. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 15(1).  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-53462020000100135](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-53462020000100135)

Arias L., Covinos., M., y, Cáceres M. (2020). Formulación de los objetivos específicos desde el alcance correlacional en trabajos de investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2): 1-237. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.73](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.73)

Arroyo, J., Jiménez, V., y, De La Cruz, A. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 55-70.  
doi: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.03>

Barrantes, R. (2014). Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo. San José, C.R.: EUNED

Beltrán, A. y Eduarte, J. (2020). Viabilidad de implementar una Pymes de producción y comercialización de jabones artesanales en Costa Rica durante el 2020. (Tesis de grado).  
Universidad Hispanoamericana. San José, Costa Rica.  
<http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/6169>

- Bernal, C. (2019). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). Colombia: Pearson Educación. Recuperado de: <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Briones, T., Carvajal, D., y, Sumba, R. (2021). Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial. *Revista Políticas y Contabilidad*, 6(3), 2026-2044. doi: 10.23857/pc.v6i3.2490
- Diaz, M. y, Yali, S. (2021). La Gastronomía Peruana como Oportunidad para el Fortalecimiento de la Cadena de Valor de los Ajíes Nativos en el Marco del Biocomercio. (Tesis de postgrado) Universidad Católica del Perú. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20914/D%c3%8dAZ\\_BATALLA\\_YALI\\_JARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20914/D%c3%8dAZ_BATALLA_YALI_JARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Espinoza, M. (2020). *Las fuerzas de Porter: Estrategias luego de su aplicación*. Ecotec University.
- Gómez., J. (2017). La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Durango Capital. *Universidad y Empresa*, 19(33), 113-136. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4969>
- Hernández, R y Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (ed-2). México: MAC GRAW HILL
- Hernández., J. (2021). *Capacidades y estrategias competitivas*. Instituto de Estudios Superiores de Chiapas. <https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx/assets/6109f68446652/tareas/a60822d7e03cecef7e0caea7f04542a7Capacidades%20y%20estrategias%20competitivas%20Agosto%2026,%202021.pdf>

- Intxaurburu., M., y Ochoa., C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas. Revista de Dirección y Administración de Empresas*; 1(12): 73-103.
- Jan, J. (2017). *Strategic planning for sustainable organic hillside agricultura with a farming system and value chain model in Nicoya, Guanacaste.* (Tesis de postgrado) San José, Costa Rica. [https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8621/Strategic\\_planning\\_for\\_sustainable.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.catie.ac.cr/bitstream/handle/11554/8621/Strategic_planning_for_sustainable.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Martínez., A., Valenzo, A., y Zamudio De La Cruz, A. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *SIGNOS – Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 55-70. doi: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.03>
- Mata., D. (2020). *Confiabilidad y validez en la investigación cuantitativa.* <https://investigaliacr.com/investigacion/confiabilidad-de-instrumentos-y-validez-de-resultados-en-la-investigacion-cuantitativa/>
- Morales, C. (2021). *Impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica de marzo a octubre del 2020* (Tesis de bachillerato en Administración de Empresas). Instituto Tecnológico de Costa Rica. [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/12428/TFG%20ANA%20CATALINA%20MORALES\\_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/12428/TFG%20ANA%20CATALINA%20MORALES_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Murillo, M. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para la Unidad de Negocios LP de la empresa Siemens en Costa Rica.* San José, Costa Rica.

- Niño, V. (2019). Metodología de la Investigación diseño, ejecución e Informe. (2-ed): Ediciones de la U. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel\\_Metodologia-de-la-Investigacion\\_Disenoy-ejecucion\\_2011.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel_Metodologia-de-la-Investigacion_Disenoy-ejecucion_2011.pdf)
- Novoa, P., y, Macías, H. (2016). Cambio demográfico y consumo. La importancia del macroambiente en las estrategias mercadológicas. *Revista Ciencias Socio-Administrativas*, 2(1), 725-729. <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/1161>
- Ogayar, M. A. (2008). Estrategias genéricas competitivas. Santiago: Universidad de Chile, 9.
- Ortega, É. (2023). *La estrategia de innovación para una Pyme nueva de comida a la leña en el cantón de Pococí* (Tesis de licenciatura). Universidad Internacional de las Américas. San José. <http://repositorio.uia.ac.cr:8080/server/api/core/bitstreams/0c2d078b-6180-425d-ba42-44d28c6fbee4/content>
- Porras, D., y, García, K. (2019). Amón\_ RA: La utilización de TIC para revalorizar y dinamizar un barrio histórico de Costa Rica. En *XIII CTV 2019 Proceedings: XIII International Conference on Virtual City and Territory: Challenges and paradigms of the contemporary city* 1(8448). CPSV. <https://doi.org/10.5821/ctv.8448>
- Pursell, S. (2024). *Qué es benchmarking y cómo mejora la gestión empresarial*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/benchmarking>
- Ramírez., L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Riquelme, M. (2020). *Cadena de valor de Michael Porter: ¿Qué es y cuál es su importancia?*

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena\\_de\\_valor\\_de\\_micahel\\_por ter.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Cadena_de_valor_de_micahel_por ter.pdf)

Rodríguez., M. (2019). Insuficiencias en la elaboración del marco teórico referencial de tesis doctorales en la investigación biomédica. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 48(4).

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0138-65572019000400007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572019000400007)

Ruiz, M. (2021). *Investigación sobre la efectividad de las acciones de mercadeo que se ha implementado para las cocinas tipo plantilla con tecnología de inducción por parte del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), en relación con las venta, en el punto de venta Guayabo de Bagaces, durante el segundo cuatrimestre 2021* (Tesis de grado). Universidad Latina de Costa Rica, Costa Rica.

Sánchez, C., y Rodríguez, R. (2018). Propuesta de un sistema productivo de Volcafe Costa Rica para la creación de microlotes diferenciados como estrategia de negocio. San José, Costa Rica.

Solano, D. (2022). Emprendedurismo comercial en Costa Rica, con el fin de determinar la factibilidad, en función a un análisis de sensibilidad, en tres escenarios para la creación de una tienda virtual enfocada a la venta de artículos para el hogar en el Gran Área Metropolitana. (Tesis de grado). Universidad Hispanoamericana. Costa Rica.  
<http://13.87.204.143/xmlui/bitstream/handle/123456789/7029/ADM-1401.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Terán, F., y Guerrero, M. (2020). Teorías de emprendimiento: Revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. *Revista Espacios*, 41(7). ISSN 0798-1015.

Thompson., A. (2024). *Estrategias de diversificación y competitividad*. Editorial XYZ.



- Vega, E. G. (2010). Fases para el diseño y análisis de la cadena de valor en las organizaciones. *Journal of Business. Universidad del Pacífico*, 2(1), 44-71.  
<https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/28/29>
- Villarreal, F., y Gómez, J. (2022). Las estrategias competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital. *Revista Lumina*, 23(2). <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n2.4275>
- Villarreal., M, y, Gómez., I. (2022). Las estrategias competitivas y la sustentabilidad en la Mipyme de Durango Capital. *Lumina*, 23(2).  
<https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/4275>
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report*. Génova, Suiza: WEF.

## **ANEXOS**

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

## **Trabajo Final de Graduación presentado para optar al grado de Licenciatura en Administración de negocios**

Anexo 1.

### **Guía de Entrevista dirigida dueños de restaurantes.**

Mi nombre es José Pablo Chaves Calderón y soy estudiante de Administración de Negocios, estoy optando por el grado de Bachillerato de la Universidad Hispanoamericana.

La presente entrevista tiene como finalidad estudiar **“LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE UN EMPRENDIMIENTO DE VENTA DE PASTAS FRESCAS”**, con el propósito de demostrar su valor en el mercado. A continuación, encontrará unas preguntas relacionadas con este estudio, las cuales pretenden obtener su opinión basada en su experiencia.

Toda información proporcionada es estrictamente confidencial. En ese sentido, los resultados no se mostrarán de manera individual, sino mediante un agregado estadístico, por lo cual no existe problema alguno en cuanto a la confidencialidad de los datos proporcionados. De antemano, se le agradece su disposición por colaborar en esta actividad.

Investigador: José Pablo Chaves Calderón Teléfono: 83022308

## **I PARTE: INFORMACIÓN GENERAL DE LA PERSONA PARTICIPANTE**

**Género:** Femenino ( ) Masculino ( )

## **II PARTE: RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA DE ACUERDO CON LAS VARIABLES.**

### **Variable: Análisis del Entorno**

1. ¿Qué cambios sociales, económicos, legales y del medio ambiente siente usted que están impactando al restaurante? Explique ampliamente:

---

---

---

2. ¿Cuáles son los procedimientos que realiza su restaurante para sustituir un producto o servicio en el mercado?

---

---

---

3. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene el restaurante con los proveedores?  
Explique

---

---

---

4. Si hablamos de reputación, calidad de productos y servicios, fuerza de ventas y precios  
¿Qué conocimientos posee usted de lo que están haciendo otros restaurantes de la zona?

---

---

---

**Variable: Cadena de Valor / Actividades de apoyo**

5. ¿Cuenta este restaurante con métodos de control de entrada y salida de materia prima?

(registros, inspecciones, observaciones)

Si ( ) No ( )

¿Cuáles son y qué aspectos controlan?

---

---

---

6. ¿Tiene el restaurante un modelo logístico apropiado? ¿Cuál?

---

---

---

7. ¿Qué dificultades se presentan en la cadena logística (actividades de entrada y salida) actualmente?

---

---

---

8. ¿Cuál cree que es el elemento del Marketing estratégico más relevante para tener un mejor posicionamiento en las ventas?

---

---

---

9. ¿Qué tipos de técnicas de planificación y programación se emplean para mejorar el abastecimiento-compras en el restaurante?

---

---

---

10. ¿A que obstáculos se enfrenta el restaurante con respecto a factores tecnológicos, humanos y de infraestructura?

---

---

---

**Variable: Matriz FODA y Estrategia genérica competitiva**

11. ¿Qué tipo de inspecciones o controles de costos emplean en el restaurante? Explique:

---

---

---

12. ¿De qué manera se puede mejorar el nivel de satisfacción del cliente y que canales de comunicación emplean?

---

---

---

13. ¿Considera que el ambiente organizacional es adecuado?

Si ( ) No ( )

15 ¿Qué estrategia se ejecuta a lo interno del negocio para mejorar el ambiente organizacional del mismo?

---

---

---

14. ¿Mencione cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con los que cuenta el restaurante?

---

---

---

*Gracias*

## Declaración Jurada

Yo, Jose Pablo Chaves Calderon, mayor de edad, cédula de identidad número 4-0173-0082, en condición de egresado de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Hispanoamericana, y advertido de las penas con las que la ley castiga el falso testimonio y el perjurio, declaro bajo la fe del juramento que dejo rendido en este acto, que para optar por el título de Bachillerato, mi trabajo de graduación titulado "La estrategia competitiva genérica y su relación con la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de pastas frescas" 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 Llorrente, el 12 de agosto del año dos mil veinticuatro.

JOSE PABLO CHAVES CALDERON

Cédula de identidad: 4-0173-0082



## Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
Administración de Negocios



### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESINAS Y TESIS

## LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE UN EMPRENDIMIENTO DE VENTA DE PASTAS FRESCAS

Nombre de la persona participante: Roberto Bolaños

Nombre de la persona investigadora: Jose Pablo Chaves Calderon

Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
8302-2308 jopachaca2@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacon Achi

### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta entrevista es analizar el entorno de Barrio Amón específicamente en el sector de los restaurantes, con el fin de comprender los factores internos y externos que afectan de forma positiva y negativa actualmente estos negocios. Se harán tres entrevistas con preguntas abiertas a los dueños o gerentes administradores de restaurantes con el fin de entender mejor su situación y la forma en que operan.

La entrevista consta de 14 preguntas que no tomarán más de 15 minutos en ser respondidas, estas serán enviadas a través de un link por whatsapp. Tanto las preguntas como las respuestas se adjuntarán en la tesis.

Firma de la persona participante:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Roberto Bolaños', is written over a horizontal line.



## 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.

Roberto Bolaños 4-0106-0407

Nombre, firma y cédula de la persona participante

Jose Pablo Chaves Calderon 4-0173-0082

Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

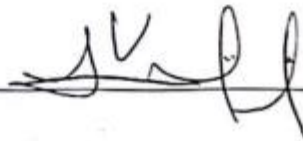
San Jose

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:



## **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

Como estas respuestas serán publicadas en la tesis, existe el riesgo de pérdida de privacidad y confidencialidad en las respuestas.

No existe ningún beneficio para las personas que participen de esta entrevista. El único que podría salir beneficiado a futuro de este estudio es el restaurante de pastas frescas sobre el cual se está haciendo esta tesina.

## **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es voluntaria y el entrevistado puede negarse a responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento sin ninguna penalidad.

## **CONFIDENCIALIDAD**

El investigador garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información. Los datos recopilados podrían ser utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Cualquier profesor de la universidad tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

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

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_



**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS**

**LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA Y SU  
RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR  
DE UN EMPRENDIMIENTO DE VENTA DE PASTAS**

**FRESCAS**

Nombre de la persona participante: \_\_\_\_\_

*María Valverde*

Nombre de la persona investigadora: Jose Pablo Chaves Calderon

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

8302-2308 jopachaca2@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacon Achi

**PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo de esta entrevista es analizar el entorno de Barrio Amón específicamente en el sector de los restaurantes, con el fin de comprender los factores internos y externos que afectan de forma positiva y negativa actualmente estos negocios. Se harán tres entrevistas con preguntas abiertas a los dueños o gerentes administradores de restaurantes con el fin de entender mejor su situación y la forma en que operan.

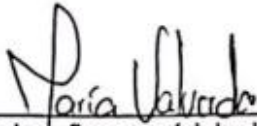
La entrevista consta de 14 preguntas que no tomarán más de 15 minutos en ser respondidas, estas serán enviadas a través de un link por whatsapp. Tanto las preguntas como las respuestas se adjuntarán en la tesis.

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

*María Valverde*

## 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.


  
Nombre, firma y cédula de la persona participante 10414 1282

Jose Pablo Chaves Calderon 4-0173-0082  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

San Jose  
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: 

## **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

Como estas respuestas serán publicadas en la tesis, existe el riesgo de pérdida de privacidad y confidencialidad en las respuestas.

No existe ningún beneficio para las personas que participen de esta entrevista. El único que podría salir beneficiado a futuro de este estudio es el restaurante de pastas frescas sobre el cual se está haciendo esta tesina.

## **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es voluntaria y el entrevistado puede negarse a responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento sin ninguna penalidad.

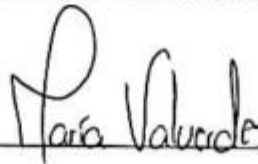
## **CONFIDENCIALIDAD**

El investigador garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información. Los datos recopilados podrían ser utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Cualquier profesor de la universidad tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

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

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_

  
María Valverde

## CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TESIS Y TESIS

### LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE UN EMPRENDIMIENTO DE VENTA DE PASTAS FRESCAS

Nombre de la persona participante: Carlos Rojas

Nombre de la persona investigadora: Jose Pablo Chaves Calderon

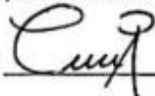
Teléfono y correo para contactar a la persona investigadora en caso de dudas durante el proceso:  
8302-2308 jopachaca2@gmail.com

Nombre de la persona Tutora del trabajo: Seir Francisco Chacon Achi

#### PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta entrevista es analizar el entorno de Barrio Amón específicamente en el sector de los restaurantes, con el fin de comprender los factores internos y externos que afectan de forma positiva y negativa actualmente estos negocios. Se harán tres entrevistas con preguntas abiertas a los dueños o gerentes administradores de restaurantes con el fin de entender mejor su situación y la forma en que operan.

La entrevista consta de 14 preguntas que no tomarán más de 15 minutos en ser respondidas, estas serán enviadas a través de un link por whatsapp. Tanto las preguntas como las respuestas se adjuntarán en la tesis.

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.

Carlos Rojas 114500209  
Nombre, firma y cédula de la persona participante

Jose Pablo Chaves Calderon 4-0173-0082  
Nombre, firma y cédula de la persona investigadora

San Jose  
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: EMP

## **RIESGOS Y BENEFICIOS DE PARTICIPAR**

Como estas respuestas serán publicadas en la tesis, existe el riesgo de pérdida de privacidad y confidencialidad en las respuestas.

No existe ningún beneficio para las personas que participen de esta entrevista. El único que podría salir beneficiado a futuro de este estudio es el restaurante de pastas frescas sobre el cual se está haciendo esta tesina.

## **CARÁCTER VOLUNTARIO**

La participación en esta investigación es voluntaria y el entrevistado puede negarse a responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento sin ninguna penalidad.

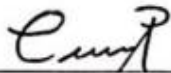
## **CONFIDENCIALIDAD**

El investigador garantiza el estricto manejo y confidencialidad de la información. Los datos recopilados podrían ser utilizados a futuro para publicaciones, congresos, exposiciones, etc.

Cualquier profesor de la universidad tendrán acceso a los registros para verificar procedimientos y datos de la investigación, así como los medios o medidas tomadas para que cada participante pueda acceder a la información que surja de la investigación.

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

Firma de la persona participante: \_\_\_\_\_





# Carta de aprobación del Tutor

## CARTA DEL TUTOR

San José, 09 de agosto de 2024

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

Estimado señor:

El estudiante **JOSÉ PABLO CHAVES CALDERÓN**, cédula de identidad número 4-0173-0082, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE UN EMPRENDIMIENTO DE VENTA DE PASTAS FRESCAS EN BARRIO AMÓN EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2024.**

la cual ha elaborado para optar por el grado académico de bachillerato en administración de empresas.

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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	10
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	15
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL		85

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: 2024.08.09  
16:23:38 -06'00'

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

## Licencia y autorización al CENIT

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

San José, 12 de agosto de 2024.

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

Estimadas personas:

El suscrito, Jose Pablo Chaves Calderon, con número de identificación 4-0173-0082, autor del trabajo de graduación titulado "LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE UN EMPRENDIMIENTO DE VENTA DE PASTAS FRESCAS", presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios; **SI** autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,



Jose Pablo Chaves Calderon  
Cédula 4-0173-0082

## Carta de Lector

21 de agosto de 2024

**Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana**

**Estimado señor**


El estudiante **José Pablo Chaves Calderón**, cédula de identidad **0401730082** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“La estrategia competitiva genérica y su relación con la gestión de la cadena de valor de un emprendimiento de venta de pastas frescas en Barrio Amón en el primer semestre del año 2024”**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Bachillerato en Administración de Negocios**.

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: 2024.08.21 20:09:13 -06'00'

**Lic. Luis Vargas Zúñiga.**

Cédula de identidad 0107090057

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 33896.