



Instituto Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas

Plan Estratégico 2023-2028 para la Pastelería Haziel V.C

Proyecto de graduación para optar por el grado de Bachillerato en

Administración de Empresas

Elaborado Por:

Esteban Alberto Mora Saborío

Profesor Tutor:

Lic. Armando Solano Gamboa, Msc.

II Semestre

San José, 2023.

Dedicatoria

“El presente proyecto de graduación está dedicado inicialmente a Dios, ya me ha dado las fuerzas necesarias para poder finalizar esta etapa de mi carrera. A mis padres, porque ellos estuvieron siempre brindándome su amor y apoyo incondicional que me han dado el soporte y valentía para enfrentar los retos y cumplir los objetivos en todas las etapas de mi vida. A mis hermana y cuñado, por su motivación y su compañía. Además, dedico mi proyecto a mis amigos, compañeros y otras personas que de una u otra manera han contribuido y apoyado durante toda la carrera.”

Índice de contenido	
Dedicatoria.....	ii
Índice de Ilustraciones	ix
Índice de Tablas	xiii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xiv
Palabras clave.....	xv
Keywords	xv
Introducción	xv
Capítulo I Planteamiento del problema.....	18
1.1 Marco Referencial.....	18
1.1.1 Logo	18
1.1.2 Naturaleza	18
1.1.3 Ubicación.....	19
1.1.4 Cantidad de personal y puestos.....	19
1.1.5 Misión, Visión, Valores	20
1.1.6 Organigrama	20
1.1.7 FODA.....	20
1.1.8 Historia de la empresa.....	20
1.2 Justificación del estudio.....	21

1.3 Objetivos de la investigación	22
1.3.1 Objetivo General	22
1.3.2 Objetivos Específicos.....	22
1.4 Problema de investigación	22
Capítulo II Revisión de Literatura	23
2.1 Análisis del entorno	23
2.1.1. Gran entorno	23
2.1.2. Fuerzas económicas	23
2.1.3. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	24
2.1.4. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	24
2.1.5. Fuerzas tecnológicas	25
2.2 Entorno cercano	25
2.2.1 Fuerzas competitivas.....	25
2.2.2. Rivalidad entre empresas competidoras.....	25
2.2.3. Entrada potencial de nuevos competidores.....	26
2.2.4. Desarrollo de productos sustitutos	26
2.2.5. Poder negociador de los proveedores	26
2.2.6. Poder negociador de los clientes.....	27
2.3 Análisis interno	27
2.3.1. Cadena de valor.....	27

2.4. Matriz de perfil competitivo	28
2.5. Matriz de evaluación del factor externo.....	29
2.6. Matriz de evaluación del factor interno	30
2.7. Propuesta de valor.....	30
2.8. Modelo estratégico.....	31
2.9. Dirección estratégica.....	32
2.9.1. Misión	32
2.9.2. Visión.....	32
2.9.3. Beneficios	32
2.9.4. Valores	33
2.10. Objetivos estratégicos	33
2.11. Mapa estratégico	34
2.12. Indicadores estratégicos.....	34
2.13. Análisis de la posición estratégica	35
2.14. Análisis Interno- Externo.....	35
2.15. Iniciativas estratégicas	36
2.16. Metodología Canvas	36
2.17. Implementación del plan estratégico	37
Capítulo III Método de la investigación	38
3.1 Enfoque de la investigación.....	38

3.2	Diseño de la investigación	39
3.3	Unidad de análisis, población y muestra.....	39
3.4	Variables de la investigación	40
3.5	Recolección y análisis de datos.....	42
3.5.1	Talleres a los colaboradores de la empresa (Focus Groups).....	42
3.5.2	Entrevista	42
3.6	Procesamiento de datos.....	43
Capítulo IV. Análisis de la situación actual.....		43
4.1	Entrevista a colaboradores	44
4.1.1	Gran entorno	44
4.1.2	Gran entorno	57
4.1.3	Cadena de valor.....	64
4.1.4	Perfil competitivo.....	69
4.2	Encuesta a clientes	71
4.2.1	Hábitos de Compra del consumidor.....	72
4.2.2.	Hábitos de Consumo.....	81
4.2.3.	Perfil del entrevistado.	87
Capítulo V. Propuesta del plan estratégico.....		93
5.1	Propuesta de valor y modelo de negociaciones	93
5.2	Modelo estratégico.....	95

5.3 Dirección estratégica.....	96
5.3.1. Misión	97
5.3.2. Visión.....	98
5.3.3. Valores	99
5.4. Objetivos estratégicos	99
5.4.1. Objetivo estratégico número 1	100
5.4.2. Objetivo estratégico número 2	100
5.4.3. Objetivo estratégico número 3	101
5.4.4. Objetivo estratégico número 4	101
5.4.5. Objetivo estratégico número 5	102
5.5. Mapa estratégico	103
5.5. Indicadores estratégicos.....	103
5.6. Riesgos estratégicos.....	104
5.6.1. Riesgo 1. Falta de aceptación o demanda por parte de los clientes ante la nueva oferta de productos innovadores	105
5.6.2. Riesgo 2. Diferencia de calidad y sabor de los productos de un punto de venta a otro	105
5.6.3. Riesgo 3. Falta de aceptación por parte de los colaboradores ante las nuevas tecnologías implementadas en el negocio.....	106
5.6.4. Riesgo 4. No cumplir con entregar el 100% de los pedidos dentro de las fechas y horas establecidas	106

5.6.5. Riesgo 5. Entregar productos que no cumplen con las necesidades y requerimientos del cliente.....	107
5.7. Análisis de la posición estratégica	107
5.8. Iniciativas Estratégicas.....	108
5.9. Impactos plan de acción.....	110
5.10. Plan de acción	114
5.10.1. Iniciativa 1: Implementar un programa de degustación y retroalimentación	115
5.10.2. Iniciativa 2: Crear un manual de recetas, protocolos y servicio al cliente.....	115
5.10.3. Iniciativa 3: Implementación de herramientas tecnológicas funcionales dentro de las laborales de la empresa	115
5.10.4. Iniciativa 4: Creación de herramientas para mejorar la entrega del producto tanto en tiempo como en forma.	116
5.10.5. Iniciativa 5: Realizar un manual de procedimientos y listas de verificación.....	116
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones	116
6.1 Conclusiones	116
6.2 Recomendaciones	117
Referencias Bibliográficas	119
Apéndices.....	122
Apéndice 1: Entrevista a colaboradores.....	122
Apéndice 2: Cuestionario a los clientes de la pastelería	124

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Logo de la empresa	18
Ilustración 2 Ubicación de la empresa	19
Ilustración 3 Elementos de la dirección estratégica	33
Ilustración 4 Análisis del gran entorno	56
Ilustración 5 Análisis del entorno cercano	64
Ilustración 6 Perfil competitivo	67
Ilustración 7 Edad requerida de los encuestados (18 años mínimo) del Estudio de hábitos de consumo y compra de la Pastelería Hazel VC	71
Ilustración 8 Local de consumo de los productos de repostería.	72
Ilustración 9 Persona encargada de comprar repostería en el hogar	73
Ilustración 10 Aspectos relevantes para realizar una compra de repostería.	73
Ilustración 11 Unidades de repostería consumidas al mes	74
Ilustración 12 Órdenes de compra por medio de una app	75
Ilustración 13 Personalización de productos solicitada por los clientes.	76
Ilustración 14 Promociones preferidas por los clientes.	77
Ilustración 15 Medios informativos de productos de repostería	78
Ilustración 16 Adecuado medio informativo de productos de repostería.	79
Ilustración 17 Forma de recibir los productos de repostería	80
Ilustración 18 Precios de productos de repostería	81
Ilustración 19 Horario de consumo productos de repostería	81
Ilustración 20 Consumo mensual de repostería o queques.	82
Ilustración 21 Producto de mayor consumo	83

Ilustración 22 Lugar de compra de los productos de repostería.	83
Ilustración 23 Incompatibilidad de ingredientes utilizados en la elaboración de productos de repostería.....	85
Ilustración 24 Género.....	87
Ilustración 25 Tamaño del núcleo familiar.	88
Ilustración 26 Ocupación.	89
Ilustración 27 Medio de Transporte.....	90
Ilustración 28 Estado civil.	90
Ilustración 29 Edad.....	91
Ilustración 30 Nivel de Educación.....	91
Ilustración 31 Provincia.....	92
Ilustración 32 Ingreso mensual.	93
Ilustración 33 Propuesta de valor.....	92
Ilustración 34 Perfil del cliente.....	93
Ilustración 35 Modelo de negocio canva.....	96
Ilustración 36 Escala de valoración de la misión.....	97
Ilustración 37 Escala de valoración de la visión.....	98
Ilustración 38 Objetivo estratégico número 1.....	100
Ilustración 39 Objetivo estratégico número 2.....	100
Ilustración 40 Objetivo estratégico número 3.....	101
Ilustración 41 Objetivo estratégico número 4.....	101
Ilustración 42 Objetivo estratégico número 5.....	102
Ilustración 43 Mapa estratégico.....	103

Ilustración 44 Indicadores estratégicos	104
Ilustración 45 Riesgo 1. Falta de aceptación o demanda por parte de los clientes ante la nueva oferta de productos innovadores	105
Ilustración 46 Riesgo 2. Diferencia de calidad y sabor de los productos de un punto de venta a otro	105
Ilustración 47 Riesgo 3. Falta de aceptación por parte de los colaboradores ante las nuevas tecnologías implementadas en el negocio.....	106
Ilustración 48 Riesgo 4. No cumplir con entregar el 100% de los pedidos dentro de las fechas y horas establecidas.....	106
Ilustración 49 Riesgo 5. Entregar productos que no cumplen con las necesidades y requerimientos del cliente.....	107
Ilustración 50 Matriz de posición estratégica.	108
Ilustración 51 Iniciativas Estratégicas	109
Ilustración 52 Factores clave	111
Ilustración 53 Respuesta al entorno	112
Ilustración 54 Situación interna	113
Ilustración 55 Objetivos de la empresa.....	114
Ilustración 56 Iniciativa 1: Implementar un programa de degustación y retroalimentación	115
Ilustración 57 Iniciativa 2: Crear un manual de recetas, protocolos y servicio al cliente.....	115
Ilustración 58 . Iniciativa 3: Implementación de herramientas tecnológicas funcionales dentro de las laborales de la empresa.....	115
Ilustración 59 Iniciativa 4: Creación de herramientas para mejorar la entrega del producto tanto en tiempo como en forma.	116

Ilustración 60 Iniciativa 5: Realizar un manual de procedimientos y listas de verificación.....	116
Ilustración 61 Entrevista a colaboradores	122
Ilustración 62 Cuestionario a los clientes de la pastelería	124

Índice de Tablas

Tabla 1 Variables de la investigación	40
Tabla 2 Factores de riesgo	44
Tabla 3 Factores de riesgo	57
Tabla 4 Cadenas de valor	65
Tabla 5 Número de personas clientes frecuentes de Pastelería Hazel VC.....	72
Tabla 6 Realizar ordenes de pedido online.....	75
Tabla 7 Frecuencia utilizada de los medios informativos online.....	79
Tabla 8 Satisfacción en la compra de los productos de Pastelería Hazel VC, durante el segundo semestre de 2023.....	84
Tabla 9 Características de los productos de Pastelería Hazel VC.	86
Tabla 10 Evaluación de la misión.....	97
Tabla 11 Evaluación de la visión.....	98
Tabla 12 Evaluación de los valores de la empresa	99
Tabla 13 Análisis de la posición estratégica	107

Resumen

El presente estudio pretende solventar una problemática que posee la Pastelería Haziel V.C para extender sus estrategias en el corto, mediano y largo plazo mediante la aplicación de una herramienta que le permita identificar y reflexionar sobre su estado actual, para mejorar algunos de sus aspectos y tener un mayor control de sus operaciones, permitiendo potenciar sus oportunidades para un buen funcionamiento de la empresa. Mediante el análisis de los factores críticos de la empresa como la misión, visión, objetivos y estrategias mediante los cuales se evalúa la orientación importante para solventar los desafíos de la compañía. Por este motivo se utiliza un estudio mixto de tipo cuantitativo para realizar un plan estratégico basado en el modelo de Canvas. Por lo cual se realiza un plan estratégico basado en el modelo de Canvas en el cual se logra organizar información obtenida por los integrantes de la empresa y que reflejaron como principales resultados el mejoramiento exponencial en la manera en que la empresa administra sus recursos, así como la implementación de un plan estratégico bien definido y establecido que le permita a la compañía alcanzar sus metas propuestas en el período de tiempo establecido.

Abstract

The present study aims to solve a problem that the Haziel V.C Pastry Shop must extend its strategies in the short, medium and long term through the application of a tool that allows it to identify and reflect on its current state, to improve some of its aspects and have greater control of its operations, allowing it to enhance its opportunities for the proper functioning of the company. Through the analysis of the company's critical factors such as the mission, vision, objectives, and strategies through which the important orientation is evaluated to solve the company's challenges. For this reason, a mixed quantitative study is used to carry out a strategic plan based on the Canvas

model. Therefore, a strategic plan is made based on the Canvas model in which information obtained by the members of the company is organized and which reflected as main results the exponential improvement in the way the company manages its resources, as well as the implementation of a well-defined and established strategic plan that allows the company to achieve its proposed goals in the established period.

Palabras clave

Administración estratégica, emprendimiento, modelo Canvas, pastelería,

Keywords

Strategic management, entrepreneurship, Canvas model, pastry.

Introducción

Antes de abarcar el contenido de este proyecto es de suma importancia comprender el término de estrategia empresarial, el cual según Nirian (2013) es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización, por lo cual se espera que en la organización todo el grupo de personas de los distintos departamentos o áreas trabajen en conjunto en pro de esos objetivos.

Teniendo la anterior definición en cuenta es importante mencionar que este proyecto se encuentra dirigido al personal que labore en la empresa Haziél V.C en el período 2023-2028, con la finalidad de que conozcan el contenido adecuado que su plan estratégico debe de contener para que la gestión de la empresa en este período sea efectiva.

Es importante conocer a cabalidad este plan estratégico de la empresa con la finalidad que esta pueda alcanzar los objetivos planteados para lograr que la empresa sea exitosa, pueda atraer nuevos clientes, sea competitiva en el mercado y que pueda resaltar sobre sus competidores

directos, el uso de este proyecto es de carácter teórico- práctico puesto que el mismo tendrá definiciones teóricas que son necesarias para entender la finalidad de este proyecto, pero también poseerá recomendaciones prácticas que la empresa posiblemente deberá de implementar con el objetivo de alcanzar sus metas propuestas.

Para la realización de este proyecto actualmente se cuenta con la información primordial de la empresa, a que se decía y los productos que comercializa, también se tiene una idea de lo que se quiere llegar a conseguir en el período de los próximos 5 años, pero no se cuenta con un plan establecido o claramente documentado para realizarlo, por lo que se tomará como base después de realizar la investigación el modelo Canvas, puesto que se cree que es el modelo que mejor se adapta a las necesidades que la empresa desea satisfacer durante este período de tiempo.

Para el desarrollo de este proyecto se tomarán en cuenta perspectivas teóricas de otras empresas que posean un modelo de Canvas similar y cuyo plan estratégico se encuentre bien documentado, para esto se realizarán estudios y búsquedas teóricas que ayuden a fundamentar la necesidad la empresa por tener un plan estratégico correctamente estructurado.

Este proyecto nace con la finalidad de dar a conocer la urgencia de la empresa por tener un modelo estratégico bien documentado y desarrollado para el período que contempla los próximos 5 años, esto ya que la empresa desea expandirse y mejorar su calidad tanto en sus productos como en el servicio brindado pero no tiene un plan correctamente estructurado que le ayude a sus colaboradores a tomar decisiones que beneficien el eficaz funcionamiento de la compañía, en este proyecto se aprenderá sobre el modelo de canvas, el plan estratégico de la empresa, así como principios básicos de la administración de esta organización como los son sus valores, productos que ofrece y su situación administrativa actual.

Se piensa que al realizar este proyecto la empresa tendrá una mejor estructura para tomar decisiones fundamentadas que le ayuden a alcanzar los objetivos propuestos y que permitan a la empresa ser una compañía altamente competitiva en el mercado al ser comparada con sus competidores directos, al realizar este proyecto se tendrá una mejor comprensión académica sobre los principios de la administración aplicados a una empresa real en funcionamiento.

Capítulo I Planteamiento del problema

En este apartado se presentan los antecedentes de la empresa Pastelería Haziel V.C, puntualmente, este apartado contiene el marco referencial, la justificación del estudio, los objetivos y la pregunta de investigación.

1.1 Marco Referencial

Pastelería Haziel VC nace como idea de pequeña empresa en el año 2014 a razón de hobby por el gusto de preparar alimentos variados de cocina y fue inspirada por su padre el cual le impulsó la idea de emprendimiento en repostería. Con el pasar de los años y el aumento en la cartera de clientes que presenta, se transforma en un emprendimiento pequeño el cual busca satisfacer las necesidades de los consumidores brindándoles un servicio de pastelería y repostería de calidad.

1.1.1 Logo

En cuanto al logo se muestra la ilustración 1.

Ilustración 1 Logo de la empresa



1.1.2 Naturaleza

El estudio se llevará a cabo en la empresa llamada Pastelería Haziel VC. La siguiente empresa desempeña sus labores dentro del área de repostería y pastelería. Asimismo, está ubicada en el

Tejar, urbanización Las Catalinas en la provincia de Cartago, clasificada como una pequeña empresa, Pastelería Haziel VC cuenta con el objetivo de satisfacer esa necesidad de preparar repostería según las necesidades de cada cliente, ofreciendo una experiencia de sabor único y productos de calidad. A continuación, se presenta una lista de los principales productos:

- Queques tradicionales y fríos.
- Postres fríos.
- Galletas.
- Postres de lujo.
- Repostería salada.

1.1.3 Ubicación

Cartago-El Guarco, Residencial las Catalinas.

Ilustración 2 Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps.

1.1.4 Cantidad de personal y puestos

Posee alrededor de 8 colaboradores, pero esto varía de acuerdo con el volumen de trabajos y encargos que la empresa posee.

Puestos existentes:

- Gerente.
- Asistente administrativa.
- Contador (Outsourcing).
- Pastelero.
- Pastelero asistente.
- Chofer Repartidor.

1.1.5 Misión, Visión, Valores

La empresa carece de una misión, visión y valores.

1.1.6 Organigrama

Actualmente la empresa no cuenta con organigrama.

1.1.7 FODA

No posee FODA, sin embargo, considera que la responsabilidad es su fortaleza, y la confianza que ha generado con los clientes.

1.1.8 Historia de la empresa

La empresa nace en el 2014 como un hobby, en el cual su propietaria Arelys Corrales Fernández encontró una oportunidad para distraerse de su día a día y al mismo tiempo lograr obtener un ingreso extra que le ayuda a mantener su hogar, logrando así la combinación entre realización personal y su idea de obtener un negocio propio. Poco a poco la empresa que inicio como un pasatiempo en el cual su principal clientela eran familiares y allegados a su propietaria, tomó fuerza dentro los círculos de cada cliente que probaba sus productos, esto ha llevado a Pastelería Haziel VC a vivir un incremento en sus ventas.

1.2 Justificación del estudio

El plan estratégico se desarrollará con el objetivo de darle a la empresa un plan para su desarrollo y tener una estructura más organizada que le permita al gerente y sus colaboradores tener claro la identidad de la empresa, sus objetivos y cómo se hará para alcanzarlos.

De acuerdo con Guillén, A. (2010), el plan estratégico, por otro lado, tiene como objetivo aumentar la productividad y la eficiencia de la organización, es crucial recalcar que los criterios que se examinarán para desarrollar la investigación antes mencionada tienen como objetivo resolver los problemas actuales y agregar valor a la empresa mejorando continuamente sus operaciones.

Según lo describe Masip, J. G. (2018) en su trabajo, para establecer correctamente el plan estratégico, es esencial tener un conocimiento profundo de todos los aspectos de la empresa, incluida su historia, dirección actual, operaciones pasadas, iniciativas actuales y acciones futuras, también se describirán las herramientas que se utilizarán para analizar y poner en práctica los datos recopilados para el desarrollo del proyecto.

De acuerdo con Castellanos, L. (2015), es crucial entender los puntos de vista de la empresa, desde los rangos más altos hasta los más bajos, ya que la combinación de todos ellos permitirá obtener una comprensión más profunda de la organización y las acciones que se deben tomar con la finalidad de que el plan planteado para la empresa genere el resultado deseado.

Todo lo anterior permitirá contribuir al negocio en diversas capacidades, desde administrativas hasta sus posiciones más bajas, para que todos se involucren y motiven y la

Pastelería Haziel V.C tenga todo lo necesario para salir adelante y pueda cumplir con las metas y objetivos planteados.

1.3 Objetivos de la investigación

En cuanto a los objetivos se establecen uno general y tres específicos que guiarán el proceso de elaboración de un plan estratégico pertinente.

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la empresa Haziel V.C, que comprenda un periodo de 5 años y contribuya a que logre una gestión efectiva durante el período 2023-2028.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Validar los elementos relacionados con la dirección estratégica de la empresa.
- Describir el estado actual de la Pastelería Haziel V.C según el análisis interno y externo de la organización.
- Formular objetivos e iniciativas estratégicas que requiera la Pastelería acordes al diagnóstico realizado.
- Diseñar herramientas que le faciliten a la compañía la implementación del Plan Estratégico propuesto.

1.4 Problema de investigación

¿Cuál es el plan estratégico que mejor se adapta a las necesidades de la pastelería Haziel V.C. para que oriente una gestión efectiva que concluya en el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos en el periodo 2023-2028?

Capítulo II Revisión de Literatura

En el siguiente capítulo se presenta la revisión de la literatura que facilita la comprensión técnica de los temas abarcados a lo largo del proyecto. De manera específica, se desarrolla los conceptos de administración estratégica, perfil competitivo de la empresa, gran entorno, entorno cercano y factores externo e internos que son fundamentales para el funcionamiento adecuado de la empresa.

2.1 Análisis del entorno

A continuación, se detallarán cuáles son las fuerzas del entorno externo e interno que una empresa debe tomar en cuenta al analizar la industria en la que se encuentra.

2.1.1. Gran entorno

Se refiere a las fuerzas del entorno externo a las que se enfrenta una empresa, según David (2013), son de carácter económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, y tecnológicas. Cada una de estas se definirán a continuación.

2.1.2. Fuerzas económicas

De acuerdo con David F.R. (2017), las fuerzas económicas pueden afectar el atractivo de muchas estrategias empresariales, dependiendo de cuál sea la situación, puede que esta favorezca la operación y crecimiento del negocio o por el lado contrario que esta tenga un impacto negativo en este. Algunas de las variables económicas que se pueden tomar en consideración son:

- Las tasas de interés.
- Las tasas de inflación.
- La tendencia del producto interno bruto.
- La tendencia de desempleo.
- Los factores de importación y exportación.
- Las políticas fiscales.

2.1.3. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, según De Anta, G. (2021)., tienen un gran impacto en la forma en que se conducen los negocios local y globalmente. Factores como lo son el lugar en donde se vive, trabaja, lo que se produce y se consume son fundamentalmente importantes para cada estrategia de negocio que se quiera desarrollar en lugar determinado, ya que como se sabe, estas características varían de un lugar a otro; de igual forma las edades de las personas en ciertas zonas geográficas y sus perspectivas ambientales pueden beneficiar o afectar el desempeño de un producto o servicio en un lugar determinado. Algunas variables por tomar en cuenta son:

- La tasa de natalidad.
- La tasa de inmigración y emigración.
- El ingreso per cápita.
- Los estilos de vida.
- Las actitudes hacia pueblos extranjeros.
- Las tasas de expectativas de vida.
- Las preocupaciones éticas.
- Los roles de género.
- Los controles de contaminación.

2.1.4. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Según David (2013), las fuerzas políticas, gubernamentales y legales son sumamente importantes en los negocios, ya que son los gobiernos locales y extranjeros los que regulan a las empresas y sus clientes. Algunas de las variables de esta categoría son:

- Los cambios en las leyes fiscales.
- Las manifestaciones gubernamentales.
- Los cambios en las leyes de las patentes.
- Las legislaciones antimonopolios.

- Las relaciones entre países.

2.1.5. Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas, de acuerdo con Bello, E. (2023)., son sumamente relevantes para los negocios, ya que los cambios que puedan suceder en esta categoría pueden afectar el funcionamiento de estos e inclusive desplazarlos a nivel competitivo de no adaptarse o crear mejoras. Ejemplos de esto se han podido observar a nivel de mejora de maquinaria industrial e inclusive de equipo de cómputo, como lo pueden ser muchos de los softwares que se han creado con la llegada de internet al mercado.

2.2 Entorno cercano

Se refiere a las fuerzas del entorno externo a las que se enfrenta una empresa, según Bello, E. (2023), son de carácter competitivas. Cada una de estas se definirán a continuación.

2.2.1 Fuerzas competitivas

Según Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010), analizar las fuerzas competitivas de la industria es crucial para realizar una estrategia de negocios, por lo que se propone hacer este análisis por medio del modelo de las cinco fuerzas de Porter, es cual examina la rivalidad entre empresas competidoras, la entrada potencial de nuevos competidores, el desarrollo de productos sustitutos, el poder negociador de los proveedores y el poder negociador de los clientes, estos se detallan a continuación.

2.2.2. Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras, según Huerta, D. S. (2020), ocurre cuando los números de los competidores en el mercado aumenta, los productos que ofrecen al mercado son similares, la demanda disminuye, se da una reducción de precios, existen productos sustitutos, las barreras para abandonar el mercado son altas, los costos son altos, y/o el producto es perecedero. Es por esta razón que las estrategias de ventaja competitiva son sumamente importantes.

2.2.3. Entrada potencial de nuevos competidores

Según Douglas da Silva. (2023), la entrada potencial de nuevos competidores es relevante de analizar ya que el principal factor sobre el cual esta se basa es la barrera de entrada existente en el mercado que la empresa opere. Independientemente de esta barrera la empresa debe siempre estar alerta para adaptar su estrategia y mantener su posición en el mercado. Algunas de las acciones que puede tomar una compañía ya existente si una nueva empresa aparece en el mercado son reducir los precios, extender garantías, actualizar aspectos de sus productos y/o ofrecer financiamientos especiales.

2.2.4. Desarrollo de productos sustitutos

De acuerdo con David (2013), los productos sustitutos son aquellos que ejercen una mayor presión competitiva entre empresas, ya que los consumidores pueden elegir entre uno y otro producto sin preferencia sin percibir mayores cambios, lo que hace también que el precio de estos sea menor; por lo que la participación en el mercado es una lucha constante que se remonta muchas veces a la capacidad productora de los competidores.

2.2.5. Poder negociador de los proveedores

El poder negociador de los proveedores, según Conexión ESAN. (2016), es un factor fundamental al realizar el análisis competitivo de una industria, ya que, en el caso de existir pocos proveedores, los precios de los productos o servicios que estos ofrecen pueden ser muy elevados y perjudicar la calidad y servicio ofrecida por la empresa. Actualmente las empresas al relacionarse con proveedores buscan reducir costos de inventario y logística, acelerar la disponibilidad de los componentes necesarios para ofrecer sus productos o servicios, mejorar la calidad de los componentes, y obtener ahorros significativos al reducir los costes de dichos componentes.

2.2.6. Poder negociador de los clientes

El poder negociador de los clientes, de acuerdo con Rodríguez-Barquero, R. (2021)., es alto cuando estos encuentran productos similares en el mercado, son sumamente relevantes para el vendedor, cuando los vendedores están luchando para que la demanda no caiga, están informados sobre el producto, y está en su poder la decisión de compra y cuando hacerlo. Esta se considera como la fuerza más crucial al establecer una estrategia de ventaja competitiva.

2.3 Análisis interno

De acuerdo con David (2013), un análisis interno es un proceso en el que se evalúan todos los componentes que interactúan dentro de una organización con el fin de identificar fallos y áreas de oportunidad. El principal objetivo de este tipo de análisis es averiguar los puntos fuertes y débiles de la organización.

2.3.1. Cadena de valor

De acuerdo con Guillén, A. (2010), las cadenas de valor son una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Para comprender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y dónde radica la diferenciación, es posible examinar y dividir una empresa en sus actividades estratégicas más pertinentes utilizando su cadena de valor.

Como herramienta para el análisis estratégico, la cadena de valor se puede utilizar para identificar la ventaja competitiva de una empresa.

Es posible analizar y categorizar la cadena de valor de una empresa en sus actividades estratégicas más importantes para comprender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y dónde radica la diferenciación

En 1985, el profesor Michael E. Porter. propuso por primera vez la idea detrás de este concepto. En su libro "Ventaja competitiva", el profesor Porter de la Universidad de Harvard desarrolló un análisis de la cadena de valor. Hizo esto usando el análisis que Mckinsey and Company había usado previamente. En un esfuerzo por aumentar la rentabilidad del negocio, Porter examinó el análisis con mayores datos.

La cadena de valor tiene como objetivo crear ventajas competitivas, y la cadena de suministro y las redes de distribución son solo dos ejemplos de otras actividades donde se utiliza su estudio. Las cadenas globales de valor son el resultado de la globalización.

De acuerdo con de Anta (2021), el panorama competitivo se establece de cuatro maneras por la cadena de valor:

1. Nivel de integración: Se definen todas aquellas operaciones que son realizadas directamente por la empresa y no por otros negocios independientes.
2. El mercado y las industrias con las que compite nuestra empresa se denominan panorama industrial. Los objetivos planteados en primera instancia son el objetivo claro de la estrategia delimitada que se establece.
3. El resumen del segmento: En esta instancia, se hace mención a los cambios potenciales que podrían tener un impacto tanto en el producto como en los consumidores de este artículo.
4. El paisaje geográfico incluye las naciones, ciudades o áreas donde compite la empresa.

2.4. Matriz de perfil competitivo

Según David (2017) sobre la definición y uso: "La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado.

Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna. Evite asignar las mismas calificaciones a las compañías incluidas en su análisis MCP. ”

Otros factores que se listan en la MPC muestran, aparte de los factores críticos, son la extensión de la línea de productos, la efectividad de la distribución de ventas, las ventajas de patentes y registros, la ubicación de las instalaciones, la capacidad y eficiencia de la producción, la experiencia, las relaciones sindicales, las ventajas tecnológicas y la experiencia en comercio electrónico.

2.5. Matriz de evaluación del factor externo

De acuerdo con de Anta (2021) la matriz de evaluación del factor externo o MEFE, esta se define como una herramienta de diagnóstico que nos sirve principalmente para conocer y evaluar aquellos aspectos externos que pueden afectar al crecimiento de un negocio, marca u organización.

Por otra parte, Shum (2018), la define como una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, dentro del instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos.

Es decir que esta herramienta estudia y evalúa el entorno externo que afecta a una compañía con el fin de poder elaborar estrategias. Algunos factores externos que se toman en cuenta para realizar este análisis son políticos, legales, económicos, ambientales, entre otros.

Bello (2023) menciona que para poder obtener estos factores es necesario analizar el entorno externo con herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter o la matriz de perfil competitivo. Además, recomienda identificar de 10 a 20 factores clave.

2.6. Matriz de evaluación del factor interno

La matriz de evaluación de factores internos, según Huerta, D. S. (2020), es una herramienta que permite analizar de manera concreta el proceso de auditoría interna de la administración estratégica de una organización. Como tal esta herramienta ayuda a formular estrategias, debido a que resume y valora las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una compañía, así como identifica y evalúa las relaciones internas entre estas.

2.7. Propuesta de valor

Según Masip, J. G. (2018), una propuesta de valor es la promesa de valor que un cliente espera recibir por parte de una empresa. Es más que una simple descripción del producto o servicio: es la solución específica que tu empresa brinda a un cliente, y que un competidor no puede ofrecer.

La propuesta de valor describe las fortalezas de una empresa y la posiciona ante los ojos de sus clientes, lo que mejora su capacidad para abordar sus problemas.

Una nueva empresa necesita trabajar mucho, hacer algo de planificación y, lo que es más importante, tener una imagen pública sólida, un componente crucial de esto es la propuesta de valor, una herramienta estratégica sencilla con un alto potencial para generar compromiso con el

público objetivo de los clientes potenciales, pero debe estar bien construido para que funcione con esta eficiencia.

Para demostrar cómo un negocio puede satisfacer de manera precisa y eficiente a un nicho de cliente, el primer paso es definir una propuesta de valor sólida.

Sin embargo, pocas personas conocen los métodos adecuados para desarrollar este posicionamiento. Hay un estándar establecido que permite un resultado más preciso y aumenta la probabilidad de ganar más clientes.

2.8. Modelo estratégico

Según David F.R. (2017), un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Los márgenes de utilidad entre las empresas de la mayoría de las industrias son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de error.

Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables”.

En esta ocasión, este modelo cuenta con aspectos como los destinatarios que son los posibles clientes, las propuestas de valor que se definieron anteriormente, factores claves de éxito o atractivas para los clientes, medios de contacto o comunicación con los clientes, principales ingresos y egresos, recursos y actividades claves del negocio y por último posibles aliados, socios, personas u organizaciones que puedan ayudar al éxito de la empresa.

2.9. Dirección estratégica

Según Castellanos, L. (2015), la dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior.

2.9.1. Misión

La misión de una empresa, según Casadesus-Masanell, R y Joan E. R. (2007), responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, así como se plantea según las tareas, el mercado meta y la capacidad actual de la empresa en cuestión.

2.9.2. Visión

Al contrario de la misión, la visión de una empresa, según Altamirano, Ceja y Zepeda (2016). responde a la pregunta ¿En qué queremos convertirnos?, y se plantea según las tareas, el mercado meta y la capacidad futura o que desea de la empresa en cuestión.

2.9.3. Beneficios

Algunos beneficios, según Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010), que tiene el que un negocio posea una misión y una visión son:

- Brinda una guía para todos los miembros dentro de la organización de cuál es el negocio en el que se encuentra y para donde van.
- Facilita una base sobre la cual establecer los recursos que necesita la empresa.
- Decreta un clima organizacional estándar en la compañía.
- Establece un enfoque dentro de la organización para que todos aquellos dentro de ella se sientan parte del propósito y dirección de esta, así como facilite la salida de aquellos que no están de acuerdo.
- Proporciona una estructura de trabajo que permite el logro de los objetivos planteados por la organización.
- Detalla los propósitos de la empresa en objetivos claros y medibles que permiten llevar métricas de costo, tiempo y desempeño.

2.9.4. Valores

Según da Silva (2023), los valores de una empresa representan cuales son los principios éticos y profesionales que conforman la identidad de esta.

Ilustración 3 Elementos de la dirección estratégica



2.10. Objetivos estratégicos

De acuerdo con el Centro Europeo de Posgrado (s.f) los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Por otra parte, Cortés (s.f) los define como un conjunto de directrices que proporcionan un marco para hacer planes a largo plazo para el desarrollo de la empresa.

Es decir que la definición de los objetivos estratégicos ayuda a las empresas a definir su camino, por medio del establecimiento de la misión y también ayudan a definir estrategias para afrontar futuras eventualidades.

Asimismo, Cortés (s.f) menciona las condiciones que se deben de cumplir para establecer los objetivos estratégicos dentro de una empresa, los cuales se detallan a continuación:

Pertinencia: los objetivos deben estar en consonancia con la situación actual de la empresa para que puedan basarse en sus capacidades reales.

Viabilidad: no deben fijarse objetivos imposibles: los empleados no se esforzarán por alcanzarlos porque saben que no lo conseguirán.

Plazo: es importante fijar una fecha en la que la empresa alcanzará sus objetivos. Esto ayuda a mantener el trabajo al mismo ritmo y a reaccionar rápidamente a lo que está sucediendo.

Coherencia: la empresa da prioridad a más de un objetivo a la vez. En este caso hay que priorizarlos para asegurar que se entienden los objetivos de alta y baja prioridad.

2.11. Mapa estratégico

También conocido como cuadro de mando integral, según Huerta, D. S. (2020), es una herramienta utilizada para evaluar y controlar las estrategias de una organización. Su principal objetivo es equilibrar las mediciones financieras con aquellas no financieras como lo son el servicio al cliente, la calidad de los procesos internos, y la capacidad de aprendizaje y crecimiento de una empresa. Para que esta herramienta resulte exitosa, debe contener una combinación entre objetivos financieros y estratégicos adaptados a la organización.

2.12. Indicadores estratégicos

Los indicadores estratégicos, según TuDashboard (2021), cumplen el objetivo de medir el rendimiento de las acciones que se realizan con el fin de lograr los objetivos de una empresa en el corto, mediano y largo plazo; además de que le ayuda a esta a comparar sus resultados con el de sus competidores.

Estos son de suma importancia dentro de las organizaciones, ya que ayuda a sus colaboradores a saber hacia dónde dirigir sus mayores esfuerzos debido a que estos están en constante revisión y son una herramienta principal para la mejora continua de las empresas.

Los indicadores estratégicos se pueden aplicar en todas las áreas de una organización, algunos ejemplos son los indicadores de ventas, de rentabilidad, de producción, de absentismo, entre otros.

2.13. Análisis de la posición estratégica

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos (Conexión ESAN, 2016).

A la luz de lo anterior, la gestión estratégica se cataloga como una herramienta de diagnóstico, análisis y toma de decisiones porque permite a las empresas enfrentar los desafíos ambientales y mejorar la calidad y la eficiencia. Por otro lado, se puede decir que esta se basa en cuatro componentes cruciales, como son el análisis ambiental, la formulación de estrategias, la implementación de estrategias y la evaluación y control.

Por otra parte, Hill, Schilling y Jones (2019, p5), hacen referencia a tres aspectos que complementan la administración estratégica, primeramente, el liderazgo estratégico, el cual consiste en administrar lo más efectivamente posible el proceso de elaboración de estrategias de una compañía para crear ventaja competitiva. Seguidamente, se encuentra la formulación de estrategias, se refiere a la selección de dichas estrategias.

Por último, se encuentra la implementación de estrategias, significa poner en acción las estrategias.

2.14. Análisis Interno- Externo

Según Castellano (2015), la matriz interna y externa (MIE) está compuesta por una herramienta para evaluar a una empresa, tomando en cuenta sus factores internos (fortalezas y debilidades) y

sus factores externos (oportunidades y amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Generalmente se relaciona con un análisis conocido como Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), utilizados en la planificación estratégica de una empresa.

Estas matrices (EFI y EFE) se utilizan posteriormente en la planificación estratégica para tomar decisiones informadas sobre el rumbo de la organización. La matriz EFI se combina con la matriz EFE en una matriz DAFO (también conocida como matriz FODA o SWOT en inglés), que representa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en un solo marco, brindando una visión general de la posición estratégica de la empresa. Con base en la matriz DAFO, se pueden desarrollar estrategias adecuadas para capitalizar las fortalezas, abordar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

En resumen, la matriz interna y externa es una herramienta de análisis utilizada en la planificación estratégica para evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización y ayudar a tomar decisiones estratégicas informadas.

2.15. Iniciativas estratégicas

De acuerdo con TuDashboard. (2021), las iniciativas estratégicas consolidadas consisten en seleccionar entre las iniciativas propuestas anteriormente, las que se relacionen más unas con otras, para consolidarlo todo en una sola, se deben definir las iniciativas necesarias para que no falte ningún punto por cubrir, ya que deben ser exhaustivas y, además, deben ser entre ellas altamente excluyentes, es decir, que no se parezcan o lleven a lo mismo.

2.16. Metodología Canvas

Según Castellano (2015), el modelo Canvas sirve para identificar los aspectos esenciales de un modelo de negocio, presentándolos de manera estructurada, de manera tal que sea posible

encontrar aquellas actividades que son relevantes, los puntos de mejora, las posibles alternativas al modelo existente, entre otros.

2.17. Implementación del plan estratégico

De acuerdo con el autor David (2013) con respecto a los objetivos estratégicos dice “es una actividad descentralizada que involucra directamente a todos los gerentes de una organización” (p. 215) funcionando como una manera de dirigir y enfocar la toma de decisiones de la empresa de una manera participativa con todos sus miembros.

También David (2013) menciona que “La participación en establecer los objetivos anuales puede generar el compromiso y la aceptación involucrando a sus mandos medios y altos generando ideas más concisas y con mayor evaluación por parte de todos los integrantes de la empresa”. (p.215)

La implementación del plan estratégico es el proceso de ejecutar las acciones y actividades necesarias para llevar a cabo las estrategias definidas en el plan estratégico de una organización.

Para ello se debe reconocer una serie de complementos para la implementación exitosa de un plan estratégico:

- **Comunicación y alineación:** Es fundamental comunicar el plan estratégico a todos los miembros de la organización y garantizar que todos comprendan los objetivos estratégicos, las metas y las estrategias. Asegúrate de que haya una alineación clara y un entendimiento compartido de la dirección que se va a seguir.
- **Asignación de responsabilidades:** Designar a los responsables de implementar las diferentes estrategias y tareas específicas. Cada persona o equipo debe tener claridad sobre sus roles, responsabilidades y plazos.
- **Establecimiento de metas y objetivos claros:** Definición de metas y objetivos claros y medibles que estén alineados con las estrategias del plan. Estas metas deben ser específicas, alcanzables, relevantes y limitadas en el tiempo (SMART).

- **Desarrollo de planes de acción:** Crear planes de acción detallados que describan los pasos específicos que se deben tomar para lograr los objetivos establecidos. Estos planes deben incluir los recursos necesarios, los plazos, las métricas de seguimiento y las medidas de rendimiento.
- **Asignación de recursos:** Asignar los recursos adecuados, como personal, presupuesto, tecnología y tiempo, para respaldar la implementación del plan estratégico. Es importante contar con los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas.
- **Seguimiento y control:** Establecer un sistema de seguimiento y control para monitorear el progreso de la implementación y medir los resultados en comparación con los objetivos establecidos. Realizar revisiones periódicas y ajustes cuando sea necesario para mantener el rumbo y asegurarte de que se están logrando los resultados esperados.
- **Comunicación continua:** Se debe mantener una comunicación constante y abierta en toda la organización sobre el progreso de la implementación del plan estratégico. Esto ayuda a mantener a todos informados, motivados y comprometidos con el logro de los objetivos estratégicos.
- **Gestión del cambio:** Reconocer que la implementación del plan estratégico puede requerir cambios significativos en la organización. Gestionar activamente cualquier resistencia al cambio y fomenta una cultura receptiva al cambio y a la mejora continua.
- **Evaluación y aprendizaje:** Evaluar regularmente los resultados y el impacto de la implementación del plan estratégico. Identificar lecciones aprendidas y oportunidades de mejora para futuros ciclos estratégicos.

Capítulo III Método de la investigación

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para desarrollar el proyecto. Específicamente, este capítulo cubre el enfoque de la investigación, el diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y la muestra, las variables y la estrategia de análisis de datos.

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto ya que mediante el análisis de datos de tipo cuantitativo se buscará determinar la situación actual de la Pastelería Haziél V.C, y utilizando

técnicas cualitativas con el propósito de establecer un plan estratégico, en donde se expondrán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en estudio.

3.2 Diseño de la investigación

De acuerdo con el diseño de investigación, este será una investigación de tipo investigación-acción, puesto que el objeto del estudio busca explicar, mejorar y exponer distintas propuestas estratégicas mediante el análisis de las características de una población y el estado actual de la empresa.

Conforme a lo anterior, fue posible establecer los objetivos estratégicos, así como la elaboración del plan estratégico que contribuye en direccionar a la pastelería en la obtención de los objetivos, tanto a corto plazo como a largo plazo.

3.3 Unidad de análisis, población y muestra

La presente investigación se basa en la información obtenida de la empresa Haziel V.C, esto debido a que con los datos que fueron proporcionados por esta, fue posible realizar el desarrollo de este proyecto.

Según Flick (2015) en el muestreo los investigadores deciden no solo qué material, qué casos, personas o grupos estarán implicados en un estudio. El muestreo determina también cuál es el potencial de comparación de un estudio, tomando esto en consideración la población a la que se le realizará el estudio es a los clientes actuales de la compañía, ya que estos son los que consumen los productos que la empresa ofrece y pueden tener mayor conocimiento sobre las deficiencias o puntos altos que posea dicha compañía.

López (2004) define la muestra como un subconjunto o parte del universo o población en que se llevará a cabo la investigación. Lo cual refuerza Hernández (2017) al definirla como un subgrupo de la población o universo representativo que nos interesa, sobre el cual se recolectarán

datos, tomando en consideración lo anteriormente descrito, para efectos del presente proyecto la muestra será la misma población, por lo que se emplea el censo como método de muestreo.

La muestra será de carácter no probabilística con una técnica de tipo intencional, debido a que en la encuesta participaron solamente la población investigada, es decir, únicamente los elementos estudiados.

3.4 Variables de la investigación

Las variables de investigación de este proyecto se presentarán mediante el siguiente cuadro:

Tabla 1 Variables de la investigación

Nombre de la variable	Definición conceptual	Definición operacional
Análisis Interno / Externo	Según Hill (2019) el análisis externo permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno de operación de la organización que afectarán el modo en que persiga su misión (p. 18). Así mismo Hill (2019) menciona que el análisis interno se enfoca en revisar los recursos, capacidades y competencias de una compañía para identificar sus fortalezas y debilidades (p. 20).	Se establecen de acuerdo con la información recolectada por medio de entrevistas y observación. En base a esta información se establecen las estrategias a seguir por la empresa.

<p>Objetivos Estratégicos</p>	<p>Los objetivos estratégicos según Strickland et al (2018), se refieren a resultados que indican si una organización está fortaleciendo su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas futuras (p. 30).</p>	<p>Estos se definen en conjunto con los integrantes de la empresa mediante la aplicación de Focus Groups.</p>
<p>Arquitectura Organizacional</p>	<p>Combinación de las disposiciones organizacionales de una empresa, incluidos su estructura organizacional, sistemas de control, sistemas de incentivos, cultura organizacional y estrategia de capital humano (Hill, 2019, p. 81).</p>	<p>Por medio de las entrevistas hacia los colaboradores, se investiga sobre el estado organizacional de la empresa, para diseñar e implementar posibles mejoras.</p>
<p>Estrategias consolidadas</p>	<p>Según Hill (2019) el modelo Canvas es una herramienta ideal para comprender un modelo de negocio de forma más directa y estructurada.</p>	<p>Se aplicará con el uso de la herramienta Canva para proceder a tener un plan estratégico bien definido para la empresa.</p>

	<p>Utilizarlo ayudará a visualizar la información de los clientes, las propuestas de valor que se ofrecen, a través de qué canales y cómo la empresa puede generar ganancias.</p>	
--	---	--

3.5 Recolección y análisis de datos

Para la presente investigación se utilizarán distintas herramientas para la recolección y análisis de la información, las cuales se procederá a mencionar

3.5.1 Talleres a los colaboradores de la empresa (Focus Groups)

De acuerdo con Hernández (2017) El Focus Group o grupo de discusión es un método de investigación de tipo cualitativo en el que se reúne a un conjunto de informantes de un determinado perfil. El objetivo del Focus es que estos informantes participen dando sus opiniones y respondiendo a preguntas en torno a un tema, producto o servicio.

Estos focus groups se les realizará a los colaboradores de la empresa con la finalidad de tener un conocimiento mayor sobre la situación actual de la organización.

3.5.2 Entrevista

Se realizarán entrevistas semiestructuradas debido a que estas según Hernández (2017) se basan en una guía de asuntos o preguntas y el investigador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información, estas serán realizadas a los colaboradores de la empresa con la finalidad de conocer la situación organizacional actual de la compañía y también se le realizarán a los clientes con la finalidad de obtener una opinión externa acerca de la calidad del servicio y productos ofrecidos por la pastelería Haziel V.C.

3.6 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos se realiza en una plantilla con el método Canvas, previamente revisada y aprobada por la dueña de la empresa y por el Lic. Armando Solano Gamboa, Msc, en la en la cual se pretende conocer y realizar un análisis y procesamiento de calidad a la información de la empresa, ya que, es una herramienta muy completa que involucra todo lo necesario para la realización exitosa de un plan estratégico, al incluir distintos apartados que se completan con la información recolectada mediante el estudio y encuestas, que permite completar nueve importantes puntos, los cuales son:

- Destinatarios.
- Propuesta de valor.
- Relación o atractivo.
- Comunicación.
- Fuente de ingresos.
- Actividades clave.
- Recursos clave.
- Asociaciones clave.
- Fuente de egresos.

Siendo esta una herramienta completa y valiosa para el actual proyecto, al permitir darle forma al plan estratégico para la pastelería Haziel V.C.

Capítulo IV. Análisis de la situación actual

En este capítulo se analiza la situación actual de la empresa Pastelería Haziel VC en cuanto a diferentes aspectos estratégicos de esta como su dirección estratégica, en la cual se evalúa su propuesta de valor, su modelo de negocio y su perfil competitivo. Otros aspectos contemplados en dicho análisis son la evaluación externa y la evaluación interna, en el primero se evalúa el gran

entorno de la empresa y su entorno cercano, en el segundo se evalúa la cadena de valor de la empresa.

Primero se expondrán los resultados obtenidos mediante las entrevistas a colaboradores con la finalidad de conocer la situación de la empresa a nivel organizacional y después se explicarán los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los clientes de la pastelería con la finalidad de conocer la aceptación en el mercado por parte de los consumidores de la pastelería.

4.1 Entrevista a colaboradores

Este análisis se basa en herramientas que evalúan el gran entorno externo y el entorno cercano externo de la organización, estos se detallan a continuación.

4.1.1 Gran entorno

Para analizar el gran entorno se utilizó la herramienta PESTEL, la cual estudia seis factores con sus respectivos subfactores. Estos factores analizan las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en su entorno externo, ellos se analizan a detalle en la siguiente tabla.

Tabla 2 Factores de riesgo

Factor / subfactor de riesgo	Análisis
<p><u>Tendencias políticas</u></p> <p>Política fiscal</p>	<p>Impuestos: La política fiscal del gobierno en relación a los impuestos puede afectar directamente a una pastelería. Por ejemplo, si el gobierno aumenta los impuestos sobre los productos alimenticios, incluyendo el pan, esto puede disminuir la demanda de los productos de la pastelería debido a que los consumidores tendrán menos dinero disponible para gastar. También, si el gobierno introduce incentivos fiscales para las empresas que utilizan ingredientes orgánicos o locales, la pastelería podría</p>

	<p>aumentar al ofrecer productos de alta calidad que se ajustan a estas características.</p>
Estabilidad del gobierno	<p>Los cambios constantes en la política gubernamental y la inestabilidad política pueden generar incertidumbre y afectar la confianza de los inversores y los consumidores. La estabilidad del gobierno es un factor importante a considerar al analizar el gran entorno de una pastelería. Las políticas gubernamentales pueden afectar los costos de los ingredientes, las regulaciones, el acceso al mercado y la estabilidad política en general. Una pastelería necesita un entorno político estable y predecible para operar y crecer con éxito.</p>
Política de comercio exterior y aranceles	<p>Aranceles a los ingredientes: Si la pastelería depende de ingredientes importados, los aranceles pueden aumentar el costo de los mismos, lo que podría afectar la rentabilidad del negocio. Si los ingredientes importados son esenciales para el negocio, la pastelería debe buscar proveedores locales o buscar opciones alternativas para reducir los costos.</p> <p>Políticas de apoyo a las empresas locales: Algunos gobiernos también pueden aplicar políticas para apoyar a las empresas locales, lo que puede ser aumento para la pastelería. Estas políticas pueden incluir reducciones en</p>

	<p>los impuestos, subsidios a la producción o incentivos para la innovación. Esto podría ayudar a la pastelería a reducir los costos y mejorar su rentabilidad.</p>
<p><u>Tendencias económicas</u></p> <p>Comportamiento del PIB</p>	<p>Consumo de bienes básicos: el sector de la repostería y pastelería se considera un bien básico de consumo, lo que significa que su demanda no es muy afectada por los ciclos económicos. Sin embargo, en épocas de recesión, los consumidores pueden optar por productos más baratos, lo que puede afectar la rentabilidad de la panadería si no ajusta sus precios o se enfoca en ofrecer productos de mayor valor agregado.</p> <p>Tendencias de consumo: las tendencias de consumo pueden afectar la demanda de productos de la pastelería. Por ejemplo, si hay una tendencia hacia una alimentación más saludable, la panadería podría ofrecer productos integrales o sin gluten.</p>
<p>Tasas de interés</p>	<p>Costo de financiamiento: Si las tasas de interés son altas, esto puede significar que los préstamos bancarios son más costosos para la pastelería, lo que dificulta la inversión en su negocio. Esto podría limitar la capacidad de la empresa para modernizar o ampliar sus instalaciones.</p>

	<p>Menor poder adquisitivo: Si las tasas de interés son altas, esto podría significar que los consumidores tienen menos dinero disponible para gastar en productos como los que ofrece la pastelería. Esto podría reducir la demanda de sus productos y afectar sus ventas.</p>
<p>Comportamiento de la inflación y el tipo de cambio</p>	<p>En el caso de una pastelería, la inflación puede afectar tanto a los costos de producción como a los precios de venta de los productos. Si los costos de producción aumentan debido a la inflación, la pastelería puede tener que aumentar los precios de venta para mantener sus márgenes de beneficio. Si los precios de venta aumentan, es posible que los clientes reduzcan su consumo de los productos de la pastelería, lo que puede afectar negativamente las ventas. Si el tipo de cambio de la moneda en la que se compran los ingredientes se devalúa, la pastelería tendrá que pagar más para importar los mismos ingredientes. Esto puede afectar los márgenes de beneficio de la panadería y, por lo tanto, su rentabilidad.</p>
<p>Desempleo, calidad y costo de la fuerza laboral</p>	<p>Si el desempleo es alto, es posible que haya menos demanda de productos de pastelería debido a que las personas tienen menos ingresos disponibles para gastar. Además, si el desempleo es bajo, es posible que haya</p>

	<p>una mayor competencia entre las empresas por la contratación de trabajadores calificados, lo que puede aumentar el costo de la fuerza laboral.</p> <p>El costo de la fuerza laboral puede ser influenciado por varios factores, como el salario mínimo, los beneficios sociales, la oferta y demanda de trabajadores, etc. Si el costo de la fuerza laboral es alto, puede afectar la rentabilidad de la pastelería cuando se está iniciando.</p>
<p><u>Tendencias socioculturales</u></p> <p>Comportamiento de la demografía</p>	<p>Comportamiento de la demografía: El comportamiento de la demografía se refiere a los cambios en la estructura de la población, como la edad, la raza, el género, la ubicación geográfica, etc. Estos cambios pueden afectar los patrones de consumo y demanda de los productos y servicios que ofrece la pastelería. Por ejemplo, si hay un aumento en la población de adultos mayores en la zona donde se encuentra la pastelería, puede haber una mayor demanda de productos con menos calorías y más opciones saludables. Si la población joven y en crecimiento es mayor, puede haber una mayor demanda de productos frescos y creativos.</p>
<p>Estructura de clases sociales</p>	<p>Si la pastelería se encuentra en una zona donde la mayoría de la población pertenece a la clase media alta, puede haber una mayor demanda de productos gourmet y de alta</p>

	<p>calidad. Si la panadería se encuentra en una zona donde la mayoría de la población pertenece a la clase media baja, es posible que deba ofrecer productos más asequibles y de mayor volumen.</p>
Educación y cultura	<p>En una sociedad donde la educación y la cultura enfatizan la importancia de la salud y el bienestar, es posible que la pastelería tenga que adaptar su oferta de productos para incluir opciones saludables y nutritivas. Del mismo modo, una sociedad donde la cultura se centra en la tradición y la autenticidad de los alimentos puede requerir que la panadería ofrezca productos más tradicionales y caseros.</p> <p>Si la pastelería y repostería se encuentra en una zona donde la población es más educada y de mayor poder adquisitivo, es posible que deba ofrecer productos más sofisticados y de mayor calidad para satisfacer las demandas del mercado.</p>
Estilos de vida	<p>En una sociedad donde los estilos de vida se enfocan en la vida saludable y el bienestar, es posible que la empresa tenga que adaptar su oferta de productos para incluir opciones saludables y nutritivas. Del mismo modo, si los estilos de vida se centran en la comida rápida y la conveniencia, es posible que la pastelería deba ofrecer opciones más rápidas y fáciles de consumir.</p>

	<p>si los estilos de vida se enfocan en la sostenibilidad y la responsabilidad social, es posible que la pastelería tenga que adaptar sus prácticas y ofrecer productos más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente.</p>
<p><u>Tendencias científicas y tecnológicas</u></p> <p>Desarrollo tecnológico reciente</p>	<p>El uso de máquinas automáticas para mezclar la masa y para el horneado puede permitir que la pastelería produzca más productos en menos tiempo. Además, la automatización también puede mejorar la calidad y consistencia de los productos, lo que es importante para mantener la satisfacción del cliente.</p> <p>La utilización de tecnología de impresión 3D para la creación de moldes personalizados o para la elaboración de productos decorativos y creativos puede mejorar la experiencia del cliente y generar mayor interés en los productos de la pastelería y repostería.</p>
<p>Impacto de la tecnología en la oferta de productos y servicios</p>	<p>Esto puede permitir a la pastelería producir más productos en menos tiempo y reducir los costos de producción. Además, la tecnología puede ser utilizada para mejorar la calidad de los productos y servicios mediante el uso de técnicas avanzadas de preparación y cocción, y también para personalizar y diversificar la oferta de productos.</p> <p>La tecnología también puede ser utilizada para llegar a una audiencia más amplia mediante la creación de una plataforma en</p>

	<p>línea y el uso de las redes sociales para promocionar los productos y servicios de la empresa. Esto puede permitir que la pastelería llegue a clientes de otra manera los cuales no tengan conocimiento de su oferta y así poder aumentar la base de clientes.</p>
<p>Impacto de la tecnología en la estructura de costos y la cadena de valor</p>	<p>La tecnología puede tener un gran impacto en la cadena de valor de una pastelería, desde la producción hasta la entrega al cliente. La tecnología puede ser utilizada para automatizar y optimizar los procesos de producción, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia y la calidad de los productos. Además, la tecnología puede ser utilizada para mejorar la logística y la entrega de los productos, permitiendo una entrega más rápida y confiable.</p>
<p><u>Tendencias ambientales</u></p> <p>Emisiones y residuos</p>	<p>La implementación de prácticas sostenibles en la producción, el transporte y la entrega de los productos puede ayudar a reducir las emisiones de la pastelería.</p> <p>La producción de productos de repostería y pastelería también puede generar una cantidad significativa de residuos, incluyendo envases, sobras de alimentos, papel y cartón. La empresa puede tomar medidas para reducir su producción de residuos, como el uso de envases biodegradables y la implementación de prácticas de producción más eficientes. Además, la pastelería puede implementar</p>

	<p>programas de reciclaje y compostaje para reducir la cantidad de residuos que se envían a los vertederos.</p>
<p>Reducción, reutilización y reciclaje</p>	<p>Reducción: la pastelería puede realizar una disminución del uso de envases necesarios, el control de los inventarios y la elaboración de productos en función de la demanda real del mercado, entre otras acciones.</p> <p>Reutilización: La pastelería puede reutilizar algunos de los residuos generados en su producción, como la utilización de sobras de pan y otros productos para elaborar nuevas recetas, lo que puede ayudar a reducir el desperdicio de alimentos ya optimizar los recursos de la empresa. También puede reutilizar envases y otros materiales para reducir la cantidad de residuos generados.</p> <p>Reciclaje: La pastelería puede implementar programas de reciclaje para gestionar de manera más responsable los residuos que no se pueden reducir o reutilizar, como los envases de plástico y los cartones.</p>
<p>Consumo de energía</p>	<p>La pastelería y repostería puede implementar prácticas de eficiencia energética en su operación, como la utilización de equipos de alta eficiencia energética, la instalación de iluminación LED y la implementación de prácticas de gestión energética. Estas prácticas pueden ayudar a reducir el consumo de energía y, por ende, disminuir</p>

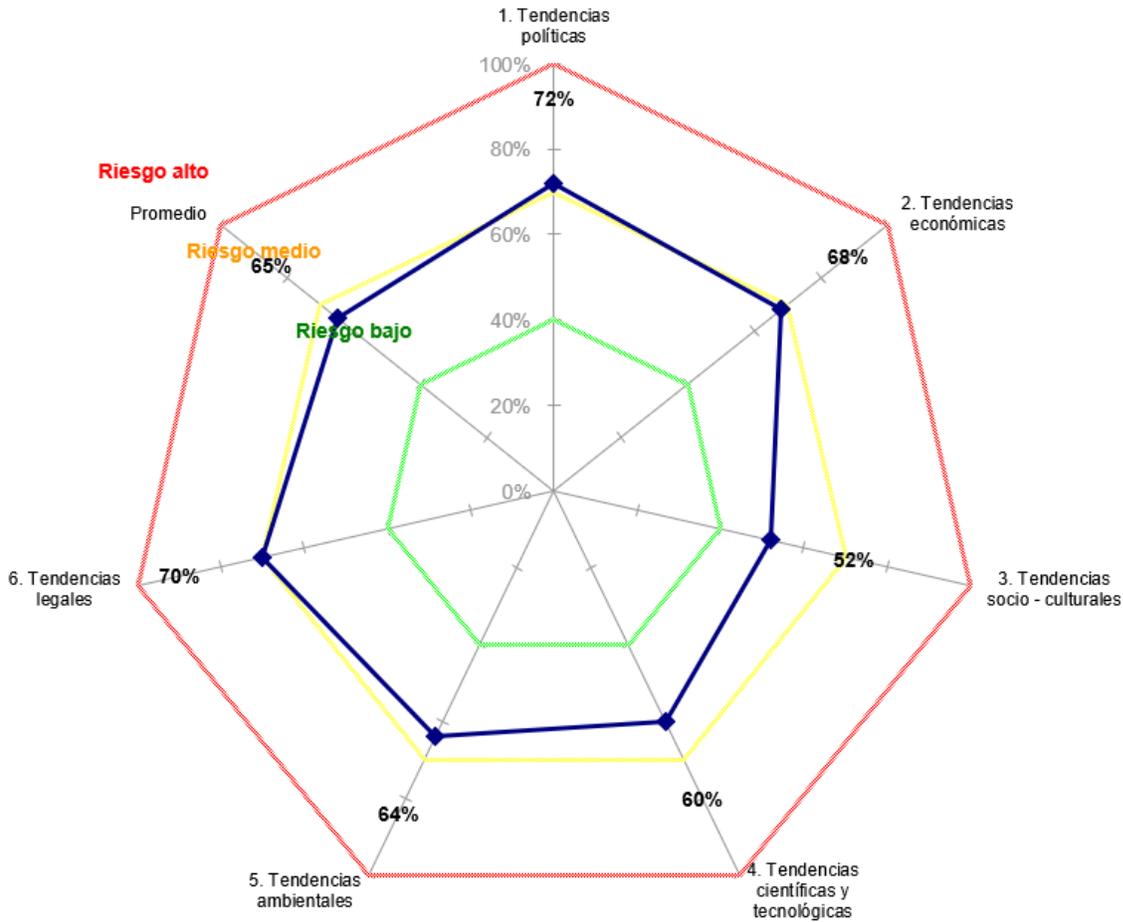
	<p>los costos de la panadería, así como su huella de carbono.</p> <p>También puede considerar la implementación de energías renovables, como la instalación de paneles solares para generar energía eléctrica o la utilización de sistemas de calentamiento de agua solar. Esto no solo puede ayudar a reducir el consumo de energía de la pastelería, sino también a mejorar su reputación y compromiso con la sostenibilidad.</p>
Consumo de agua	<p>La pastelería puede implementar prácticas de eficiencia en el uso del agua, como la reparación de fugas en las tuberías, la utilización de equipos de alta eficiencia que reduzcan la cantidad de agua necesaria y la implementación de prácticas de gestión del agua.</p> <p>También puede considerar la implementación de sistemas de reutilización del agua, como la recolección de agua de lluvia para su uso en la limpieza de las instalaciones y el equipo de la pastelería y repostería.</p>
<p><u>Tendencias legales</u></p> <p>Legislación sobre monopolios</p>	<p>Regulaciones sobre competencia: Las leyes antimonopolio y de competencia pueden afectar a la pastelería, ya que fundamentan las reglas que rigen la competencia en un mercado.</p> <p>Fusión y adquisiciones: Si la empresa está considerando una fusión o adquisición, las</p>

	<p>regulaciones antimonopolio pueden ser un factor importante que considerar. Si la pastelería está adquiriendo otra empresa, puede haber preocupaciones sobre su posición en el mercado y si la adquisición pudiera dar lugar a un monopolio.</p>
Normativas de precios	<p>La pastelería debe considerar las regulaciones de precios mínimos y máximos, el etiquetado y la publicidad de precios, así como las tendencias económicas y de inflación. En el país en estos últimos meses se ha dado un alza en productos de materias he ingredientes de panadería por causa del atraso en los embarques, precio del dólar y demás.</p>
Impuestos y exoneraciones	<p>En primer lugar, es importante considerar los impuestos sobre la renta y las ventas que la panadería debe pagar estas tasas pueden variar según el tamaño de la empresa y los ingresos que genere. Es importante estar al tanto de estos impuestos y de los requisitos de declaración de impuestos para evitar posibles sanciones y multas.</p> <p>Existen programas gubernamentales que ofrecen incentivos fiscales a las empresas que cumplen con ciertos requisitos, como la contratación de trabajadores locales o la implementación de prácticas sostenibles.</p>
Legislación laboral	<p>En primer lugar, es importante considerar la legislación laboral en materia de contratación y despido. En Costa Rica</p>

	<p>mediante el código de trabajo, existen requisitos específicos que rigen la forma en que se debe contratar y despedir a los empleados, incluida la duración de los contratos, las indemnizaciones por despido y los requisitos de notificación. La pastelería debe estar al tanto de estas regulaciones y cumplirlas para evitar posibles sanciones y multas.</p> <p>Es importante considerar las tendencias en la política laboral, como los cambios en el salario mínimo y las regulaciones en materia de seguridad laboral.</p>
--	--

De la tabla anterior se puede derivar los factores y subfactores que componen el PESTEL de la matriz del gran entorno que tiene relación con la Pastelería Haziél V.C, dichos subfactores fueron valorados con el nivel de riesgo que representan para la pastelería. Dicha valoración se definía como riesgo bajo, riesgo medio y riesgo alto. De acuerdo con los resultados en cada factor, se presenta a continuación el promedio de estas valoraciones.

Ilustración 4 Análisis del gran entorno.



Como se puede observar mediante el grafico, el factor que representa un mayor riesgo para la empresa Haziel es el factor político con un 72%, esto debido a que es importante considerar las políticas fiscales que pueden afectar a la pastelería ya que esto puede incluir cambios en las tasas impositivas, las exoneraciones fiscales y los incentivos gubernamentales. Si hay un cambio en la política fiscal que afecta la rentabilidad de la empresa, la pastelería deberá ajustar sus precios y costos para asegurarse de que siga siendo sostenible.

En cuanto a los factores tendencias económicas, tendencias legales y ambientales se mantienen en riesgo medio. las tendencias tecnológicas y socio -culturas se mantienen en un nivel de riesgo bajo.

La nota promedio obtenida de la integración de estos seis factores es de 65%, la cual representa un nivel de riesgo medio para Pastelería Haziel V.C en cuanto a su gran entorno externo.

4.1.2 Gran entorno

Para analizar el entorno cercano de la empresa Pastelería Haziel V.C se utilizó el modelo de análisis estratégico de Porter, cuyas fuerzas analizan el entorno competitivo de la empresa.

Tabla 3 Factores de riesgo

Factor/subfactor de riesgo	Análisis
<p><u>Intensidad de la rivalidad</u></p> <p>Similitud de los competidores en capacidad</p>	<p>Es importante identificar si existen panaderías en la zona cercana a la pastelería y repostería que se está analizando. Si hay muchas panaderías, la competencia será más fuerte y se deberá prestar especial atención a la diferenciación de productos y servicios ofrecidos. En lo que respecta a Haziel tiene como ventaja competitiva que en donde está ubicada no existe ningún establecimiento parecido, ya sería encontrar en el centro del Guarco, es decir a unos 7 kilómetros de la pastelería. En cuanto a capacidad Pastelería Haziel trabaja contra pedidos abasteciendo en tiempo y forma manteniendo la calidad y la innovación de los productos a destacar.</p>
<p>Falta de diferenciación</p>	<p>En este entorno cercano, una panadería puede tener dificultades para destacarse y atraer a nuevos clientes. Los clientes pueden encontrar difícil distinguir entre las diferentes panaderías y, por lo tanto, no tienen una razón clara para elegir una en particular. Sin embargo, en Pastelería</p>

	<p>Haziel pese a que es una pequeña empresa ha entendido muy bien el concepto de diferenciación, ya que constantemente implementa nuevos diseños, sabores y colores y estos son aprobados mediante promociones y degustaciones que realiza en el local para darse cuenta en que puede innovar y en que producto no para no incurrir en gastos innecesarios.</p>
<p>Inestabilidad de las ventas en el sector</p>	<p>Como bien se sabe que las consecuencias del Covid-19 en la economía y en todo sector repercutió en este sector no fue la excepción; sin embargo, en esta empresa ha tenido la capacidad de haber soportado ese tiempo de baja en las ventas ya que tiene a su favor poca competencia a su alrededor, constantemente se trata de mejorar en la calidad de sus productos para crear relaciones comerciales fieles con sus clientes. Sin embargo, hay diversos factores que generan inestabilidad en ventas de este sector por ejemplo cuando se encarecen las materias primas se debe subir un poco el precio para buscar el equilibrio de costos y rentabilidad del negocio.</p>
<p>Aumentos de capacidad de competidores</p>	<p>Puede referirse a la entrada de nuevos competidores o la expansión de los competidores existentes en el mercado local. Sin embargo, Pastelería Haziel ofrece productos personalizados, buenos precios y promociones en fechas especiales, su</p>

	<p>servicio al cliente es destacado según comentarios en redes sociales, lo cual no genera preocupación si entran nuevos competidores y quiero destacar un comentario personal de la gerente de dicha empresa: la competencia es buena, nos mantiene fuera del confort y así siempre nos mantenemos con tendencias actuales descubriendo las preferencias de los clientes.</p>
<p><u>Poder negociador de los clientes</u></p> <p>Concentración de ventas en pocos clientes</p>	<p>Esto puede significar que la mayoría de las ventas provienen de un pequeño número de clientes, lo que puede aumentar la vulnerabilidad de la pastelería a la pérdida de esos clientes o cambios en sus hábitos de compra. Por lo cual la pastelería participa en las diferentes formas de atraer a nuevos clientes mediante la promoción en las redes sociales, publicidad local o la realización de eventos especiales. Además, considera la participación en mercados locales o eventos comunitarios para llegar a una audiencia más amplia.</p>
<p>Poca diferenciación de los productos ofrecidos</p>	<p>Innovación en los productos: La pastelería podría buscar formas de innovar en la producción de sus productos. Por ejemplo, podría experimentar con nuevos sabores o ingredientes, o crear productos especiales para diferentes eventos o épocas del año.</p> <p>Calidad del producto: La calidad del producto es un factor importante que puede</p>

	<p>ayudar a una pastelería y repostería a destacar entre la competencia. Precisamente estos dos factores de éxito son los que Haziel siempre implementa para ser totalmente diferenciada.</p>
<p>Productos poco significativos para el cliente</p>	<p>Identificar las necesidades del cliente: Es importante que la pastelería sepa exactamente lo que sus clientes buscan en los productos horneados. Podría hacer una investigación de mercado para conocer mejor las necesidades de sus clientes y ajustar su oferta en consecuencia.</p> <p>Establecer relaciones con los clientes: Es importante que la empresa establezca relaciones duraderas con sus clientes. Esto podría hacerse a través de programas de fidelización, promociones especiales y el desarrollo de un ambiente acogedor y amigable en el local.</p>
<p>Clientes con conocimiento total del sector</p>	<p>Conocimiento del sector: La pastelería debería demostrar su conocimiento del sector a través de la capacitación y el desarrollo de su personal. Los clientes con conocimiento del sector pueden hacer preguntas técnicas y específicas sobre los productos, por lo que el personal de la pastelería debe estar bien informado y capacitado.</p>

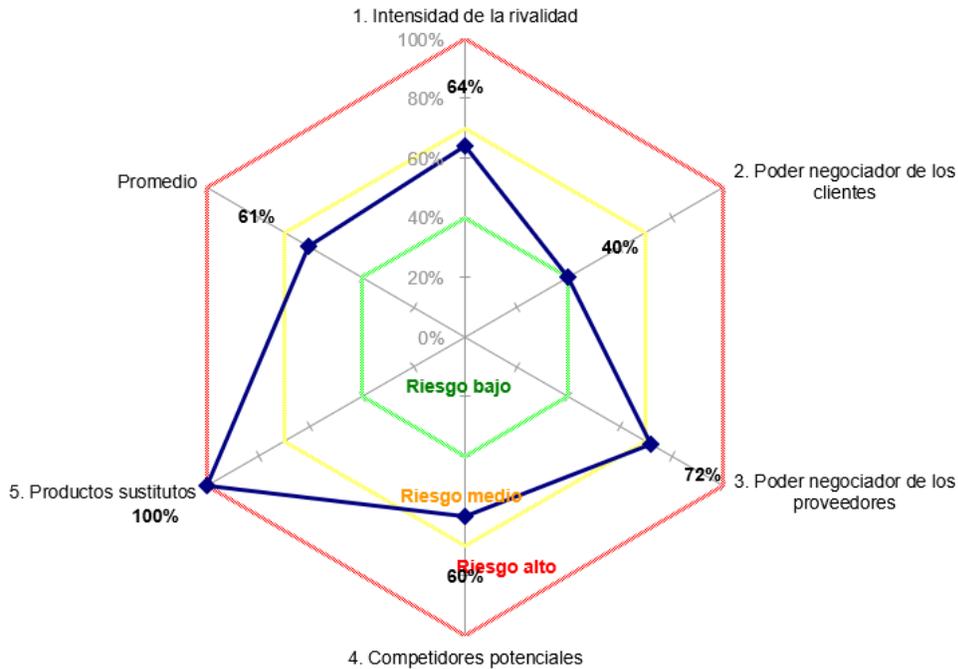
	<p>Transparencia: La pastelería debería ser transparente en cuanto a los ingredientes y procesos de cocción utilizados. Los clientes con conocimiento del sector pueden estar interesados en el origen de los ingredientes, las técnicas de cultivo y producción utilizadas y las prácticas de sostenibilidad de la empresa.</p>
<p><u>Poder negociador de los proveedores</u></p> <p>Las compras son un costo significativo</p>	<p>Competencia: El número de panaderías en la zona y su tamaño pueden influir en la oferta y demanda de los productos que se necesitan para la producción de pan, surgir así la capacidad de negociación con los proveedores. Por lo cual se debe buscar diferentes opciones de proveedores y comparar precios y calidad de los productos, establecer relaciones de confianza y duraderas con los proveedores y buscar proveedores locales para reducir los costos de transporte y apoyar a la economía local. Otro aspecto importante es ser flexibles en los términos de pago y buscar acuerdos que beneficien a ambas partes.</p>
<p>Interés de los proveedores de integrarse hacia delante</p>	<p>Existen varias estrategias que la pastelería puede utilizar para minimizar el impacto de la integración hacia delante de los proveedores:</p> <p>Diversificar los proveedores: Buscar diferentes opciones de proveedores y establecer relaciones de confianza y</p>

	<p>duraderas con ellos. Esto permitirá a la empresa tener alternativas en caso de que algún proveedor se integre hacia delante.</p> <p>Fidelizar a los clientes: Una pastelería con clientes fieles y una buena reputación en la comunidad puede tener más poder de negociación con sus proveedores, ya que la calidad de sus productos es un factor importante para los clientes.</p> <p>Negociación: La pastelería puede buscar acuerdos que beneficien a ambas partes, por ejemplo, ofrecer un volumen de compra importante a cambio de un precio más competitivo.</p>
<p>Poco conocimiento de las ofertas de los proveedores</p>	<p>Para una pastelería, el entorno cercano puede incluir proveedores de materias primas como harina, levadura, azúcar, huevos, entre otros. En Haziel, su personal se ha dado la tarea de investigar sobre los diferentes proveedores disponibles y sus ofertas, así como pedir recomendaciones a otros negocios similares y ha establecido acuerdos a largo plazo con proveedores seleccionados para obtener precios más favorables.</p>
<p><u>Competidores potenciales</u></p> <p>Posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el sector</p>	<p>La aparición de nuevos competidores puede tener un impacto significativo en la panadería, especialmente si estos nuevos competidores ingresan al mercado con precios más bajos o una oferta de productos más atractiva; para mitigar este riesgo,</p>

	<p>Haziel busca formas de diferenciarse de la competencia, por ejemplo, ofreciendo productos únicos o de alta calidad que no se encuentran en otros lugares ofreciendo una experiencia personalizada y de alta calidad para los clientes.</p>
<p><u>Productos sustitutos</u></p> <p>Posibilidad de que aparezcan productos que reemplacen al producto o servicio ofrecido.</p>	<p>En el caso de una pastelería Haziel, los productos sustitutos podrían incluir productos de pastelería y panadería de otras empresas o establecimientos cercanos, así como opciones de desayuno o postre en restaurantes o tiendas de alimentos que compiten directamente con la pastelería. Además, también existen opciones más saludables o alternativas a los productos de panadería, como los productos orgánicos, sin gluten, bajos en carbohidratos, etc., que podrían competir con los productos tradicionales de la panadería. Para contrarrestar esta amenaza, Haziel ha optado por diversificar su oferta de productos y servicios, innovando en su oferta y creando productos únicos y diferenciados que satisfagan las necesidades y deseos de sus clientes.</p>

De acuerdo con la tabla anterior, para el análisis de cada una de las cinco fuerzas de Porter, sus subfactores fueron valorados con el nivel de riesgo que representan en la empresa Pastelería Haziel V.C. Esta valoración se definía como riesgo bajo, riesgo medio y riesgo alto.

Ilustración 5 Análisis del entorno cercano



Como se puede observar mediante el grafico, la fuerza que representa un mayor riesgo para la empresa Haziel es productos sustitutos con un 100%, esto debido a que es importante considerar las nuevas tendencias de salud alimenticia generando productos más saludables, económicos y amigables con el ambiente inclusive, cada vez más, la población joven tiene la mentalidad de no solo conservar su figura si no también cuidarse en salud.

En cuanto a los factores tendencias económicas, tendencias legales y ambientales se mantienen en riesgo medio. las tendencias tecnológicas y socio -culturas se mantienen en un nivel de riesgo bajo. Las otras cuatro fuerzas, intensidad de la rivalidad, poder negociador de clientes, poder negociador de proveedores y competidores potenciales se encuentran en un riesgo de nivel medio. La nota promedio obtenida de la integración de estas cinco fuerzas es de 61%, la cual representa un nivel de riesgo medio, para Pastelería Haziel V.C en cuanto a su entorno cercano externo.

4.1.3 Cadena de valor

La cadena de valor consiste en evaluar las actividades de apoyo y las actividades primarias de la organización. La primera se divide en los apartados de dirección, finanzas, tecnología e innovación, calidad y ambiente y talento humano. La segunda es sobre la logística de entrada, las

operaciones, la logística de salida, mercadeo y servicio posventa. A continuación, se muestra el análisis de cada uno de estos apartados.

Tabla 4 Cadenas de valor

Factor/subfactor	Análisis
Dirección	
Se cuenta con un plan estratégico vigente, bien formulado y conocido en la organización	En la Pastelería Haziel V.C. nunca se ha realizado o planteado un plan estratégico formal, por ende, su principal debilidad en cuanto a esto es que la falta de un plan estratégico dificulta el alcance de los objetivos de la organización.
Se cuenta con una definición clara y adecuada de la estructura organizacional	Existe división del trabajo, puesto que todos saben sus funciones, sin embargo, esta no se encuentra correctamente documentada. Esto es una debilidad para la empresa porque si ingresara una persona nueva no comprendería adecuadamente la cadena de mando, por lo cual, podría pasar que no sabría de quién seguir instrucciones.
Se cuenta con puestos y sus respectivas descripciones bien elaboradas	Cada colaborador conoce sus funciones, no obstante, no hay un documento creado con cada función establecida. Si se contara con manuales de puestos, el proceso de inducción sería más sencillo puesto que el manual serviría como guía, además, una debilidad es que al no poseer este documento podrían presentarse confusiones con las responsabilidades de cada uno.
El nivel de motivación del personal es elevado	La motivación de los trabajadores es regular ya que se realizan ciertas acciones que aumentan el compañerismo y la motivación, no obstante, no son tan frecuentes y variadas. Una fortaleza de esto es que la empresa realiza acciones como convivios y además se encarga totalmente de las cargas sociales, por lo tanto, estas no

	son descontadas del salario del colaborador, por ello, la motivación y satisfacción laboral aumenta
Se cuenta con planes divisionales (mercadeo, recursos humanos, finanzas, etc.).	Nunca se ha formulado un plan específico para las distintas áreas. Esto representa una debilidad para la empresa. porque no hay claridad de los planes de división de las distintas áreas.
Finanzas	
Se cuenta con los recursos financieros para operar en forma adecuada	En la organización hay suficientes recursos financieros para operar lo básico, sin embargo, hace falta recursos financieros para mejorar en otras operaciones secundarias. La principal debilidad de ello es la falta de recursos financieros para cubrir todas las operaciones de la empresa.
En caso de requerir recursos adicionales, es posible hacerlo rápidamente	El buen historial crediticio de la organización le permite acceder con facilidad a créditos de entidades financieras. Esto es una fortaleza porque le da posibilidades de financiar proyectos.
Se cuenta con un presupuesto bien elaborado y útil para el quehacer	En la empresa se elaboran presupuestos poco específicos y no se lleva un control estricto de estos. La flexibilidad de estos también es mínima y se realizan esporádicamente, por lo que esto representa una debilidad debido a que no se lleva un control preciso sobre los presupuestos de la empresa.
El endeudamiento de la empresa es adecuado	Pese a que la empresa no realiza un procedimiento establecido para medir las finanzas, con la evidencia del día a día observan que en realidad tienen un endeudamiento manejable y tiene la capacidad de adquirir créditos si así lo necesitan.
Se maneja adecuadamente la información contable y financiera	La empresa lleva el manejo contable por medio de un contador externo, no obstante, algunos controles financieros internos no son llevados a cabo

	<p>adecuadamente por los trabajadores. Fortaleza de ello es que la contabilidad es desarrollada adecuadamente por el contador externo, por lo que la empresa puede observar bien su historial financiero. Sin embargo, la gran debilidad que hay en esto es que, puesto que algunas funciones financieras son mal desarrolladas por los mismos trabajadores, los resultados pueden ser ambiguos e irreales, por lo que deben mejorarse.</p>
<p>Tecnología e innovación</p>	
<p>Se cuenta con el equipo necesario para la operación adecuada de la organización</p>	<p>La empresa cuenta con el equipo necesario (internet, computadores, teléfonos, impresora, etiquetadora) para que cada colaborador pueda ejecutar sin problemas las actividades. El equipo y tecnología con el que dispone la empresa permite una mayor productividad y eficiencia en la realización de las tareas, lo cual se traduce en una fortaleza.</p>
<p>Se cuenta con sistemas informáticos para la adecuada operación de la organización</p>	<p>La empresa maneja un sistema informático robusto que le permite llevar a cabo tareas como manejo de inventario, facturación, contabilidad y elaboración de informes. La fortaleza que representa esto es que se cuenta con un buen sistema para el manejo de la información y la ejecución de tareas y operaciones. No obstante, también existe una debilidad la cual es que no se aprovechan algunas de las funciones del sistema informático por falta de capacitación del personal.</p>
<p>Se realizan esfuerzos continuos de innovación de los procesos, productos y servicios de la organización</p>	<p>La empresa intenta innovar en algunos productos y servicios que ofrece, sin embargo, se podrían hacer más esfuerzos para innovar en los servicios y procesos. La fortaleza que tiene con esto es que hay constantes intentos de innovación y mejora en los productos y servicios ofrecidos y la debilidad que hay es que la falta</p>

	de recursos económicos dificulta la inversión en innovación.
Calidad y ambiente	
Se cuenta con procedimientos definidos y documentados para la realización de las labores de la organización	Nunca se han formulado manuales de procedimientos o documentos similares que sirvan como guía en la ejecución de los diferentes procesos dentro de la organización. Esto es una debilidad para la empresa el no presentar una guía de los procedimientos que debe realizar cada colaborador en su puesto o labores porque puede haber confusiones.
Se realiza control de calidad en la organización	Se realiza un control de la calidad robusto de los diferentes productos ofrecidos en la empresa. La fortaleza que esto genera para la empresa es que hay conocimiento certero de la calidad de los servicios que se brindan.
Se realizan prácticas de gestión ambiental en la organización	Los desechos como cartón, latas de empaque, plástico, entre otros, se reciclan de la mejor forma posible. Fortaleza de ello es que en la empresa hay una certificación de BAPUS para reciclaje de baterías y una debilidad de esto sería que en la zona no hay un lugar de reciclaje, por ello quizá no todo se recicla.
Talento humano	
El personal con el que se cuenta es suficiente	La empresa actualmente cuenta con colaboradores suficientes para desempeñar las funciones. Fortaleza de esto es que el trabajo es distribuido adecuadamente por lo cual no hay sobrecargo de funciones. Aunque una debilidad de ello es que, en algunas ocasiones, cuando se retira algún colaborador, se satura el trabajo.
El personal se encuentra bien calificado para realizar sus funciones	El personal no cuenta con títulos como tal, sin embargo, poseen mucha experiencia en las funciones que desarrollan en la empresa. La fortaleza que representa

	esto es que es personal que tiene varios años laborando en esa misma empresa, por lo cual, conocen bien, tanto como funciona la empresa internamente como a los clientes.
El personal se encuentra motivado con su trabajo y con la empresa	La motivación de los trabajadores es buena, pero no excelente, esto porque usualmente se realizan ciertas acciones que aumentan el compañerismo y la motivación, no obstante, no son tan seguidas. La fortaleza que es esto es que es personal que no se encuentra incómodo en la organización y por ende, no están pensando en retirarse de la misma, y esto beneficia a la empresa.
Existen prácticas adecuadas de reclutamiento y selección de personal	No se hace, puesto que es una empresa pequeña y el personal tiene años laborando, además, si en algún momento se realizó no fue un proceso formal como tal. Esto es una debilidad porque no contar con este proceso formalizado puede traerle problemas a futuro, si la empresa se hace más grande o deben cambiar personal actual.
El personal es evaluado en su quehacer de manera adecuada	En la empresa no se hace, no existen procedimientos para dicho fin. Esto es una gran debilidad para ellos puesto que no cuentan con la información para saber si los trabajadores están siendo o no eficientes.

4.1.4 Perfil competitivo

De acuerdo con Bello, E. (2023) la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta útil para la planificación estratégica, ya que permite a las empresas evaluar su posición competitiva en relación con sus competidores y determinar qué áreas deben mejorar para mejorar su posición en el mercado. Además, la MPC ayuda a las empresas a identificar oportunidades y amenazas en su entorno competitivo ya diseñar estrategias efectivas para aprovecharlas o enfrentarlas.

Ilustración 6 Perfil competitivo

Factores críticos de éxito competitivo	Valor	Calificación	Justificación de la calificación
•Calidad del producto	20%	3	La calidad de los productos de la repostería es fundamental para mantener la satisfacción de los clientes y fomentar la lealtad. Los clientes suelen valorar la frescura, el sabor y la textura de los productos horneados. Lo cual por medio de encuesta, la empresa ha podido saber su eficiencia en este punto.
•Variedad de productos	20%	3	Ofrecer una variedad de productos horneados, desde panes hasta pasteles y bollería, puede atraer una mayor cantidad de clientes y satisfacer sus necesidades y gustos. En dicha empresa se ofrece variedad de producto salado y dulce como también sucede en los pasteles.
•Atención al cliente	20%	3	Un buen servicio al cliente, incluyendo la atención amable y la disposición para satisfacer las necesidades de los clientes, puede mejorar la experiencia de compra y fomentar la lealtad. En la redes sociales los clientes de Pastelería Haziel han escrito excelentes comentarios.
•Marketing y promoción	20%	3	La promoción de la panadería a través de la publicidad, el marketing en línea y las promociones especiales puede atraer a nuevos clientes y fomentar la lealtad de los existentes. Esta área se debe fortalecer, utilizando o diseñando una página web.
•Precios competitivos	20%	3	Ofrecer precios competitivos puede ser un factor importante para atraer y retener a los clientes en un mercado altamente competitivo. En Pastelería Haziel se vende a precios un poco menores a los de grandes supermercados.

De acuerdo con la calificación que se les ha dado a los factores críticos de éxito competitivo, se le calificó de 1 a 4 donde 1 es pésimo, 2 es regular, 3 es bien y 4 es excelente; se le dio una importancia equitativa entre los factores debido a que es una empresa relativamente nueva, sin embargo, en su auge esta empresa ha incrementado sus ventas en estos 5 años de existencia.

Para la calidad del producto dicha empresa se esmera por trabajar con productos de marcas seleccionadas de muy buena calidad para así poder crear una fidelidad del cliente – empresa, en cuanto a su variedad presenta diversidad de creaciones de productos salados y dulces y siempre tener disponible los de preferencia de la clientela fija, con lo que respecta su atención al cliente, Haziel ha optado por tratar de complacer los deseos y preferencias de su clientela, así lo manifiestan sus clientes con sus comentarios en redes sociales.

Esta empresa es consiente que en cuanto al tema de marketing y promoción es indispensable fortalecer esta área por ejemplo implementando una página web para poder tener más alcance a nivel de red, en promociones ha implementado en fechas seleccionadas como lo son día de la madre y navidad con lo que son los famosos combos.

En resumen, los factores críticos de éxito competitivo en dicha empresa incluyen la innovación en productos, la calidad constante del producto, el servicio al cliente excepcional, el marketing y publicidad efectiva entre otros.

4.2 Encuesta a clientes

Para el análisis de la información se procederá a utilizar gráficos y tablas, obtenidos de los resultados del cuestionario aplicado a la población meta. A partir de esa información se procederá a segmentar la información y se procede a analizarla para extraer tanto las características positivas como negativas que pueden surgir en el consumo de estos productos de repostería, como también los hábitos de compra y consumo, el perfil del cliente, aspectos considerados por el consumidor para la adquisición de los productos y tomar en cuenta el perfil principal de la competencia directa e indirecta de los productos.

A continuación, se presenta la segmentación realizada con su respectiva información.

Ilustración 7 Edad requerida de los encuestados (18 años mínimo) del Estudio de hábitos de consumo y compra de la Pastelería Hazel VC.



En la **Ilustración 7**, se puede observar que los encuestados cumplen la edad requerida (18 años mínimo) para realizar este estudio de consumo y compra de repostería de la Pastelería Hazel VC, durante el segundo semestre de 2023.

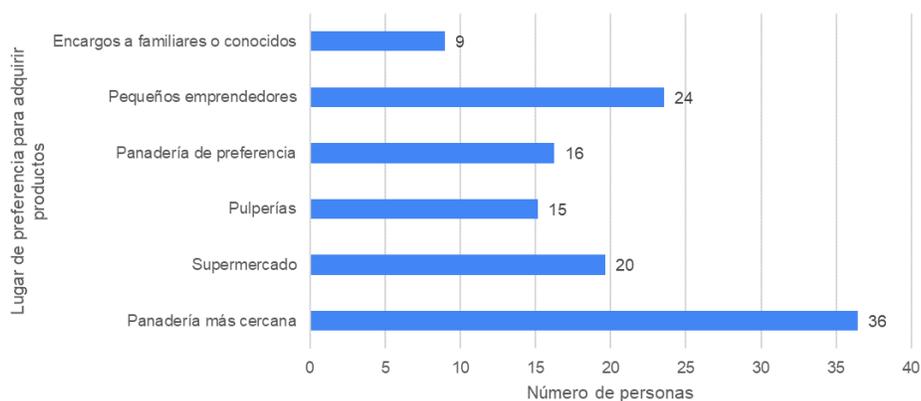
Tabla 5 Número de personas clientes frecuentes de Pastelería Hazel VC.

Compra de los productos de la pastelería Haziel CV	Número de personas	
	Absoluto	Relativo (%)
Sí	120	100
No	0	0
Total, general	120	100

En la **Tabla 5**, abarca la pregunta sobre ser o no cliente de la Pastelería Hazel VC; se observa que todos los encuestados son clientes activos de la misma.

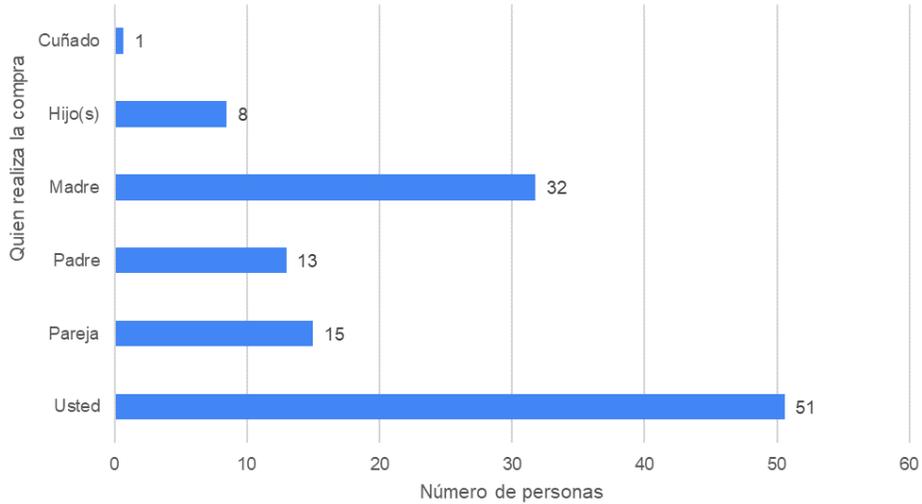
4.2.1 Hábitos de Compra del consumidor.

Ilustración 8 Local de consumo de los productos de repostería.



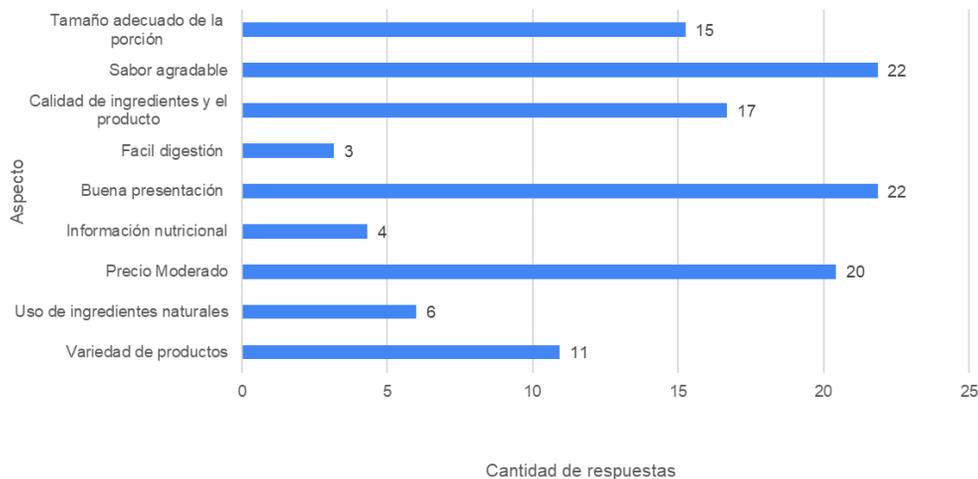
En la **Ilustración 8**, se abarca la pregunta del lugar de preferencia en adquirir repostería. Las respuestas demuestran que la panadería más cercana y los pequeños emprendimientos son los lugares donde las personas prefieren hacer las compras de productos de repostería. Sin embargo, hay que resaltar que en esta pregunta se detecta un comportamiento en los consumidores de seleccionar la panadería más cercana por encima de los supermercados, lo que conlleva a pensar en la posibilidad de montar un espacio físico como posible cafetería para una estrategia de apertura de mercado.

Ilustración 9 Persona encargada de comprar repostería en el hogar.



En la **Ilustración 9**, se pregunta sobre la persona encargada que habitualmente realiza la compra de la repostería en el hogar. Los resultados obtenidos muestran que el encuestado que comúnmente se encarga de llevar a su hogar los productos de repostería en su mayoría es la persona que llenó la encuesta, seguidamente la madre del encuestado.

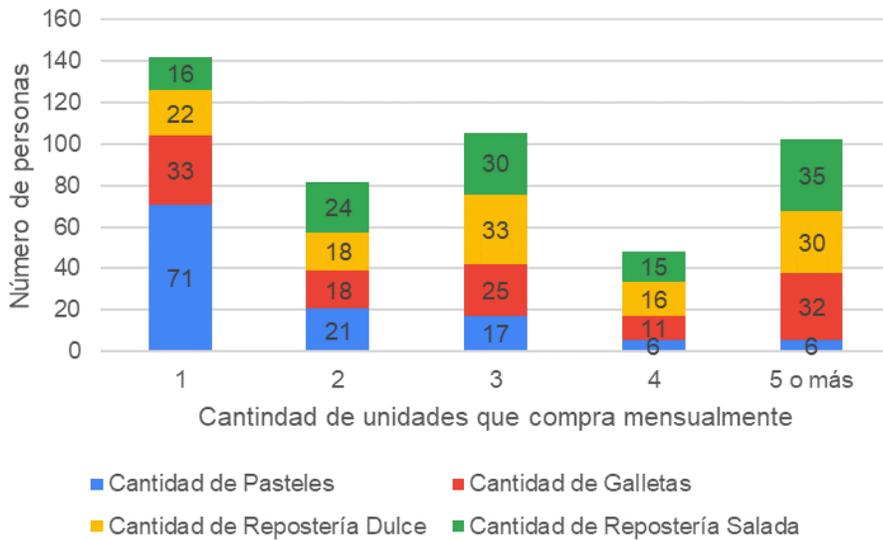
Ilustración 10 Aspectos relevantes para realizar una compra de repostería.



En la **Ilustración 10**, hace énfasis en los aspectos de ser tomados en cuenta a la hora de comprar repostería. Los aspectos que consideran más importantes los encuestados que hace parte

del buen servicio y satisfacción del producto, es la buena presentación y un sabor agradable con respuestas similares en ambas opciones; seguidamente otro aspecto que consideran los encuestados es el precio moderado; como se observa y manera de estrategia, la empresa debe enfatizar un perfil comercial destacable con alta orientación en presentación y sabor en sus productos manteniendo precios razonables y así lograr mantener una buena relación con sus clientes.

Ilustración 11 Unidades de repostería consumidas al mes.



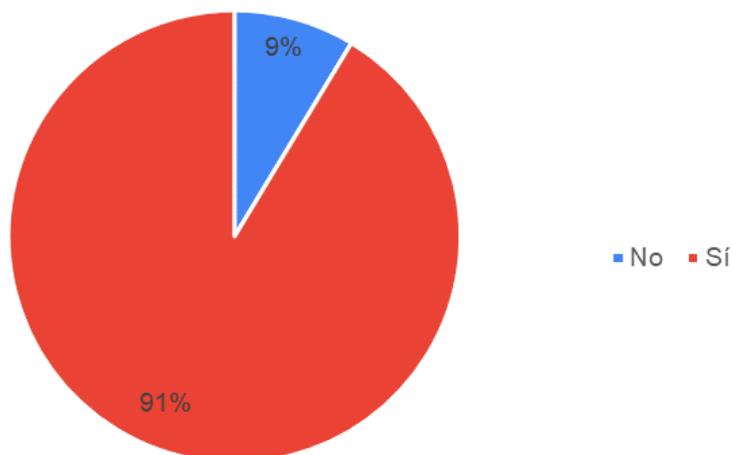
Según la **Ilustración 11**, se puede observar la frecuencia de unidades que compran los encuestados respecto a cada uno de los productos: en el caso de la *cantidad de pasteles* (que se encuentra en color azul) la mayoría compran una unidad mensualmente, así como en el caso de la *Cantidad de galletas* (en color rojo) realizan una compra similar, se puede observar que para la *Repostería salada* (señalada en color verde) la mayoría de los encuestados compran 5 o más unidades al mes y finalmente para la Repostería dulce (que se señala en color amarillo) la mayoría de los encuestados compran 3 unidades al mes.

Tabla 6 Preferencia de realizar compras en línea de pedido online.

Preferencia para ordenar pastelería o repostería online	Número de personas	
	Absoluto	Relativo (%)
No	11	9
Sí	109	91
	120	

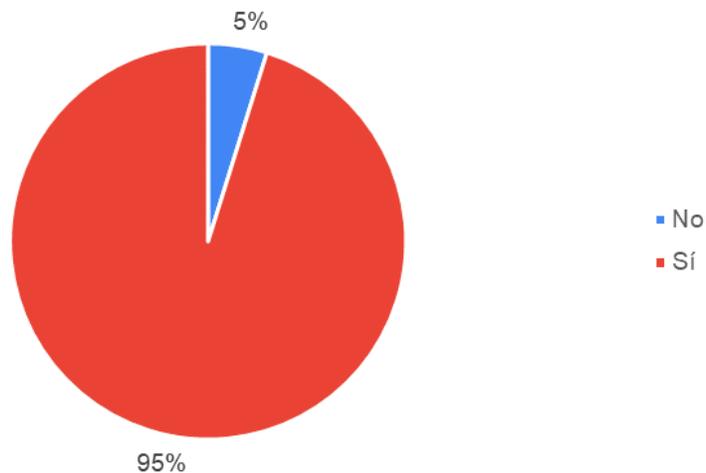
De acuerdo con la **Tabla 6**, se manifiesta la preferencia de realizar compras en línea sobre productos de repostería. Según los datos la mayoría de los encuestados, se sienten cómodos al realizar compras en línea; esta estrategia le muestra a la empresa que posiblemente el cliente desea comprar online debido a que quieren evitar realizar el viaje y el colapso de tránsito que existe en las carreteras; según lo mencionado en medio de la encuesta, se puede tener un mejor acceso a los diferentes productos y opciones y de pronto se puede contemplar la rapidez sobre la transacción de pago y entre otros aspectos. Todos estos factores amplían un panorama de estrategias con valor diferenciado para la empresa Pastelería Haziel VC.

Ilustración 12 Órdenes de compra por medio de una app.



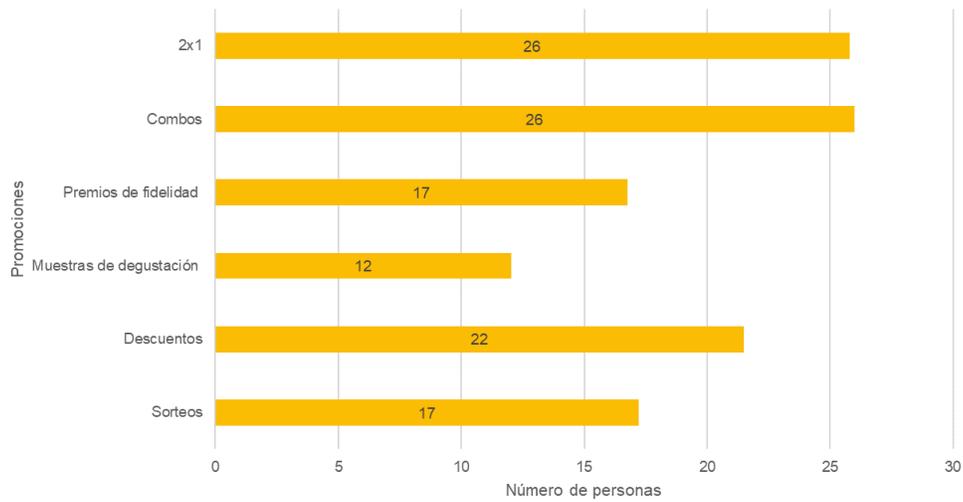
La pregunta de la **Ilustración 12**, se direcciona en saber si los encuestados desean realizar pedidos por medio de una app digital, se visualiza en los resultados, que el 91% de los encuestados se animan a utilizar una app digital para poder realizar sus compras sobre repostería.

Ilustración 13 Personalización de productos solicitada por los clientes.



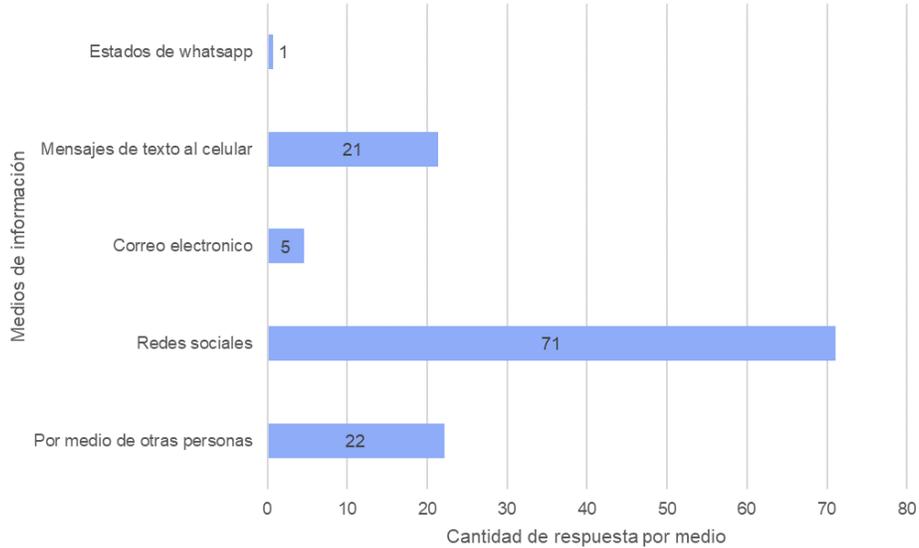
La **Ilustración 13**, contiene la posibilidad de personalizar sus órdenes de compra con respecto a la repostería. Como se muestra en los resultados de este gráfico, el 95% de los consumidores se sienten a gusto en poder personalizar los productos que desean que se les programe en una eventual fiesta, actividad familiar, junta de negocios entre otros. Esto es indicativo de la complacencia y satisfacción como estrategia para mantener una clientela fiel y conforme con los productos elaborados.

Ilustración 14 Promociones preferidas por los clientes.



En la **Ilustración 14** se muestran las promociones que los clientes desean que existan en la compra de repostería. Como resultado, la promoción con mayor aceptación son los combos y el 2x1 que ambos con resultados similares de 26 personas que se inclinaron por estas opciones, los descuentos obtuvieron 22 personas de preferencia, los sorteos obtuvieron 17 votos a favor, premios a la fidelidad 17 personas se inclinaron con este rubro y finalmente 12 clientes se inclinan por las muestras de degustación. Esta elección de promociones le brinda a Haziél mantener o implementar el tipo de promoción más escogida por los encuestados y variar cada cierto tiempo por las opciones que se asemejaron al número de votación por la preferencia de combos.

Ilustración 15 Medios informativos de productos de repostería.



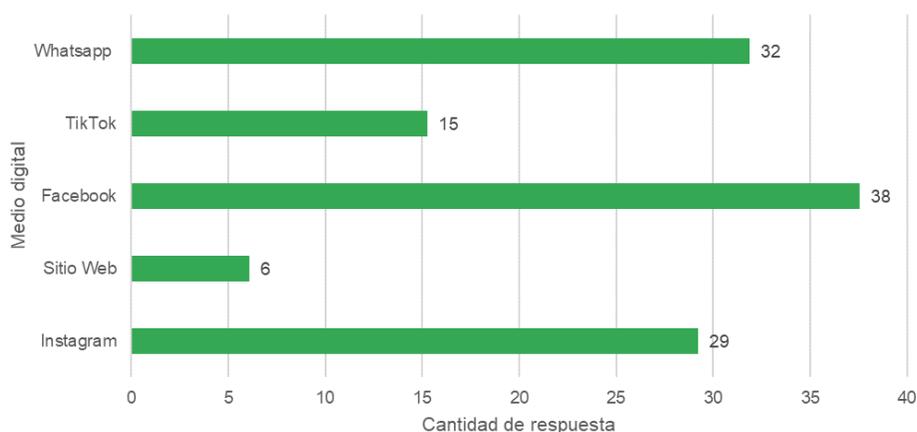
La **Ilustración 15**, hace énfasis sobre las diferentes formas de información sobre las novedades de productos de repostería. Según la información, se puede interpretar que el medio de información de preferencia de los consumidores de la pastelería corresponde a Redes sociales, con 71 respuestas, fue la fuente de información más utilizada por los encuestados, es decir, es la forma de mayor acceso para estar al día con respecto a las novedades, precios y diversidad de productos de repostería entre otros, en segundo lugar por medio de otras personas con 22 personas y en tercero con 21 respuestas a mensaje de texto al celular, así también 5 personas escogieron el correo electrónico y una persona estados de WhatsApp.

Tabla 7 Frecuencia utilizada de los medios informativos online.

Medio digital	Frecuencia con la que utiliza el medio digital del 1 al 5					Mayoría frecuencia de uso del medio
	1	2	3	4	5	
Instagram	31	7	13	23	46	5
Página Web	60	21	21	9	9	1
Facebook	9	6	22	28	55	5
TikTok	40	9	18	20	32	1
WhatsApp	5	3	17	23	72	5

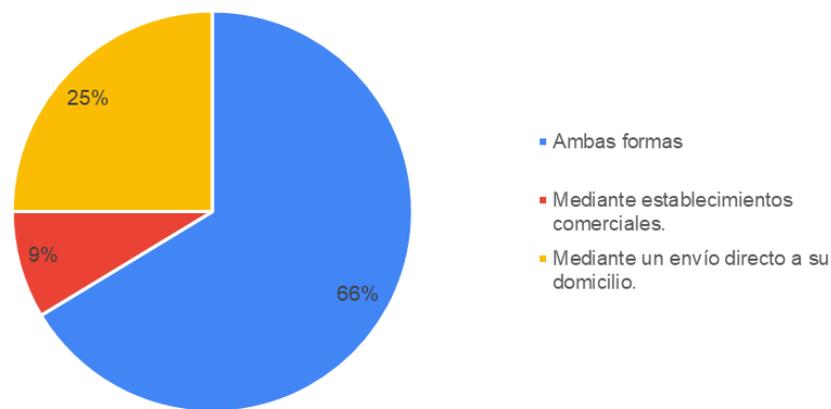
La **Tabla 7**, hace énfasis sobre la frecuencia con que los encuestados utilizan los medios digitales para obtener información sobre estos productos alimenticios. Tal y como se observa, la tabla de frecuencia indica que 5 es la frecuencia mayor y 1 es menor: con respecto a WhatsApp 72 personas lo utilizan con mayor, seguido por Facebook con 55 personas que lo utilizan, 46 personas indican que consultan en Instagram, 40 personas siguen con poca frecuencia la información de TikTok y finalmente 60 personas seleccionan que la página web es la menos consultada.

Ilustración 16 Adecuado medio informativo de productos de repostería.



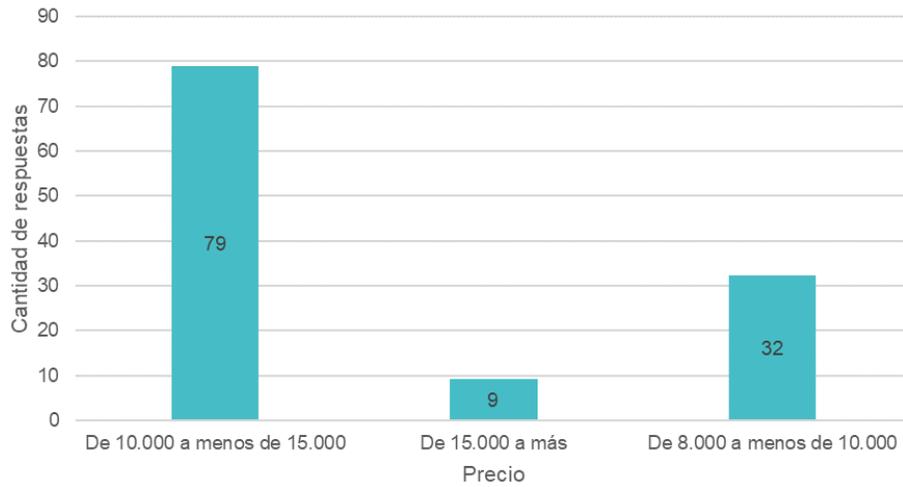
La **Ilustración 16**, hace énfasis sobre el adecuado medio digital para promocionar los productos de repostería. Según los datos del gráfico, 38 clientes establecen que la herramienta de Facebook es la más adecuada para promocionar los productos, en segundo lugar, escogieron el WhatsApp con 32 personas y como tercera opción se visualiza el Instagram con 29 personas. Tres plataformas claves que ofrecen agilidad, inmediatez y fácil comunicación.

Ilustración 17 Forma de recibir los productos de repostería.



De acuerdo con la **Ilustración 17**, la cual hace referencia a la forma de recibir los productos de repostería. Dentro de las opciones presentadas para adquirir los productos de repostería se visualiza mediante un envío directo al domicilio o mediante establecimiento comercial, la mayor parte de los encuestados se inclinan con ambas propuestas reflejando un 66%. Lo cual establece que estas dos opciones son las mejores para recibir los productos de una manera segura y confiable.

Ilustración 18 Precios de productos de repostería.



De acuerdo con la **Ilustración 18**, la cual hace referencia sobre los precios que se estaría dispuesto a pagar por un pastel decorado. Al preguntar por los precios que estarían dispuestos a pagar los encuestados por un pastel decorado, 79 personas seleccionan el rango (10.000 a menos de 15.000) como precio aceptable de un queque decorado.

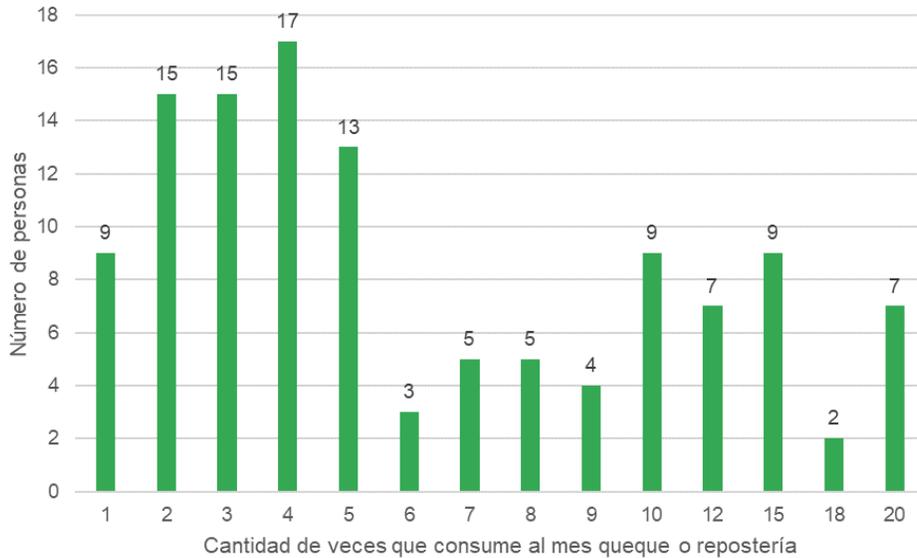
4.2.2. Hábitos de Consumo.

Ilustración 19 Horario de consumo productos de repostería



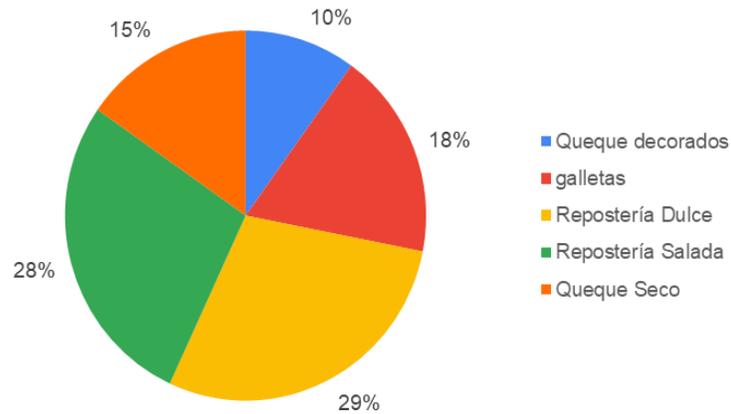
Según la **Ilustración 19**, la cual representa el horario de consumo de los encuestados por productos de repostería. Según el grafico anterior, el 51% de los clientes prefieren consumir los productos de repostería en un horario de 1:00pm a 5:00pm y el 3% como dato menor, prefieren consumir productos de repostería en un horario de 6:00 am.

Ilustración 20 Consumo mensual de repostería o queques.



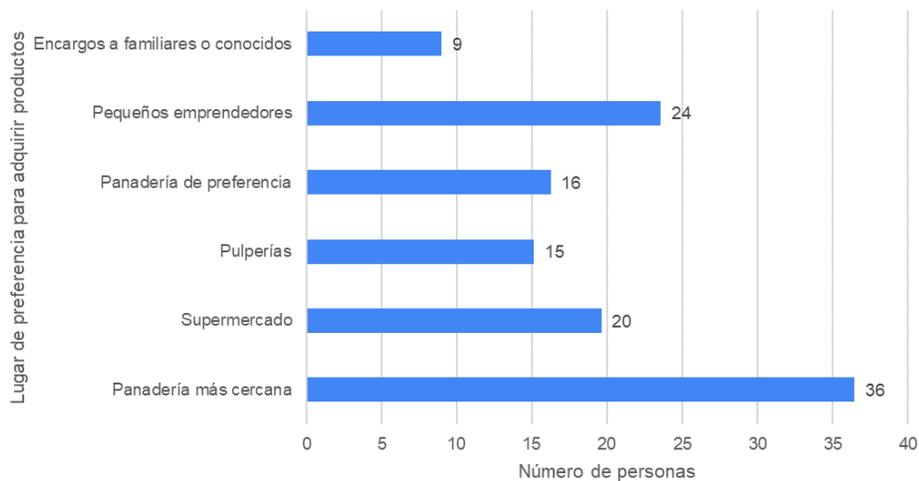
Según la **Ilustración 20** destaca cuántas veces al mes se consume queque o repostería. Como se puede observar en el grafico anterior, 4 personas respondieron que consumen queques o repostería 17 veces al mes, un rango de 3 a 2 personas manifiesta que su consumo es de 15 veces y un rango de 15,10 y 1 persona consume 9 veces repostería en un mes. Es importante este tipo de dato a destacar por la razón de que así se puede manejar información para realizar una programación semanal del producto.

Ilustración 21 Producto de mayor consumo.



La **Ilustración 21**, representa la pregunta sobre la mayor frecuencia de consumo de un producto perteneciente a la gama de repostería. Según datos del gráfico anterior, la repostería dulce es la preferida por los encuestados con un 29%, no obstante, se puede notar que la salada también es de preferencia, los queques decorados contienen un porcentaje menor en la frecuencia de consumo con un 10% esto debido a que los clientes manifestaron que este último prácticamente lo consumen en ocasiones especiales.

Ilustración 22 Lugar de compra de los productos de repostería.



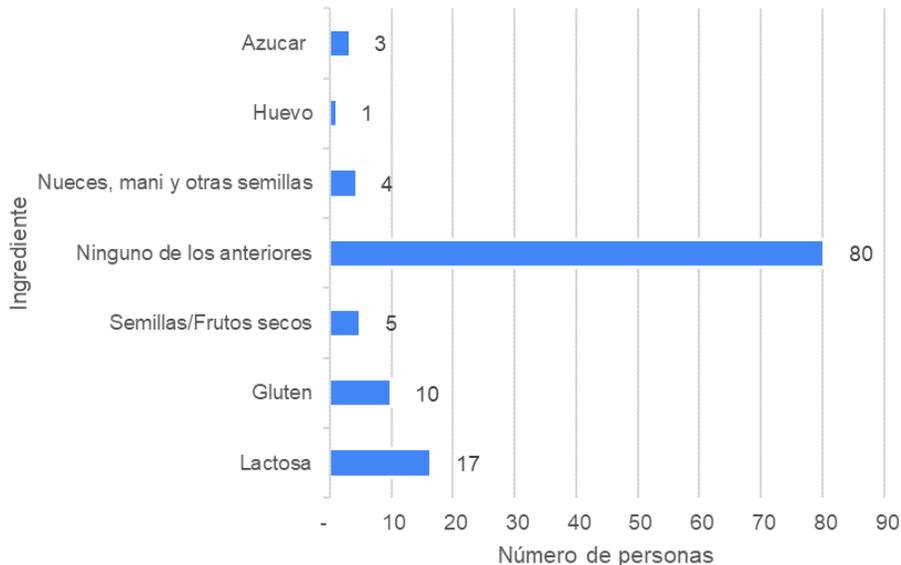
La **Ilustración 22**, representa la pregunta sobre el lugar de compra de los productos de repostería. Al realizar dicha pregunta, 36 personas encuestadas compran los productos en panadería más cercana, sin embargo, se puede observar que los 24 clientes encuestados le dan oportunidad en apoyarles a los pequeños emprendedores en consumir sus productos. Esto demuestra que pequeñas empresas de emprendimiento tienen oportunidades muy significativas para crecer, por lo cual es importante apegarse a este tipo de estudio.

Tabla 8 Satisfacción en la compra de los productos de Pastelería Hazel VC, durante el segundo semestre de 2023.

Satisfacción con Panadería					
Haziel CV	Escala de evaluación de 1 al 5				
	1	2	3	4	5
Cantidad de personas	3	2	12	17	86

La **Tabla 8**, representa la pregunta de satisfacción en cuanto a la compra por parte de sus clientes de los productos de Pastelería Hazel VC, durante el segundo semestre de 2023. Según datos, notablemente la mayoría de sus clientes se muestran satisfechos en la adquisición de los productos de Haziel, al menos así lo representan 86 personas. Estos datos son de gran utilidad para que la empresa se comprometa día a día en mantener sus estándares de calidad, salubridad y compromiso, siempre avanzando en el marco de la innovación, para mantener clientes satisfechos.

Ilustración 23 Incompatibilidad de ingredientes utilizados en la elaboración de productos de repostería.



La **Ilustración 23**, se refiere en saber si los clientes presentan algún tipo de alergia con algún ingrediente que es utilizado en la elaboración de los productos de pastelería. Con respecto a los datos del gráfico anterior, se puede notar que la mayoría de los encuestados un 80 de los encuestados no presentan ningún tipo de alergia en cuanto a los ingredientes mencionados. Los demás ingredientes reflejan cantidades menores en cuanto a producir algún tipo de alergia; este tipo de pregunta es importante el poder analizar en el futuro la creación de un segmento de repostería con productos totalmente libres de alérgenos.

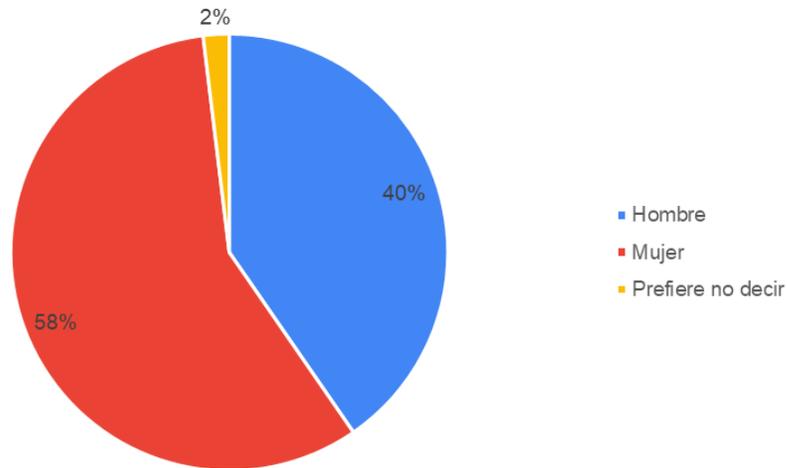
Tabla 9 Características de los productos de Pastelería Hazel VC.

Los productos Pastelería Haziel VC son	Escala de evaluación del 1 a 5, donde 1 es completamente desacuerdo y 5 en totalmente de acuerdo					Evaluación promedio
	1	2	3	4	5	
Saludables	2	3	25	39	51	4.25
Costosos	25	39	29	13	14	1.75
Accesibles	3	2	30	30	54	4.30
Higiénicos	1	2	16	27	77	4.35
De calidad	1	2	15	28	74	4.65
Sabrosos	1	6	15	25	73	4.78

La **Tabla 9**, hace énfasis en premisas que caracterizan los productos de Pastelería Hazel VC, durante el segundo semestre de 2023. Según la tabla anterior, con respecto a la evaluación promedio de las afirmaciones de los productos de Pastelería Haziel VC respecto a las descripciones como características de los productos, en una escala del 1 al 5, donde 5 es de acuerdo y 1 es en desacuerdo: para la premisa “sabrosos” la evaluación promedio fue de 4.78, seguidamente la premisa “De calidad” tuvo una evaluación de promedio de un 4.65; como también se puede observar la premisa “costoso” fue seleccionada con una evaluación promedio de 1.75; dando como resultado a la empresa que sus clientes clasifican de buen sabor a sus productos y que a su vez no consideran que dichos productos tengan un precio elevado.

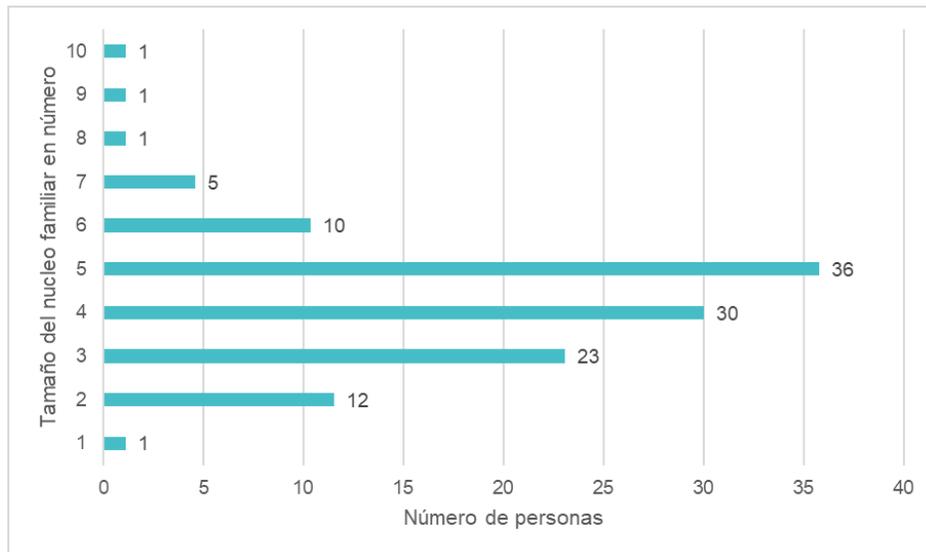
4.2.3. Perfil del entrevistado.

Ilustración 24 Género.



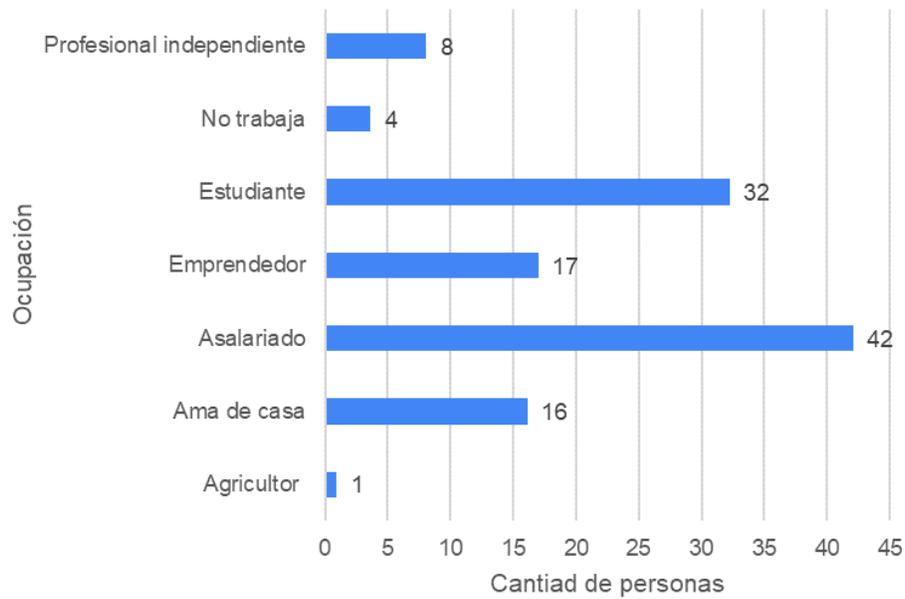
La **Ilustración 24**, representa la pregunta sobre el género de los clientes encuestados. Analizando estos resultados, como primera instancia en la parte de información personal se puede observar que en el siguiente gráfico la participación tanto de hombres como mujeres fue muy favorable entre ambos géneros, sin embargo, la mayoría de los encuestados se encuentran dentro del género femenino, siendo este un 58% de las 120 personas, por otro lado, los hombres son representados por un 40%, dejando así un 2% de personas que prefería no indicar su género.

Ilustración 25 Tamaño del núcleo familiar.



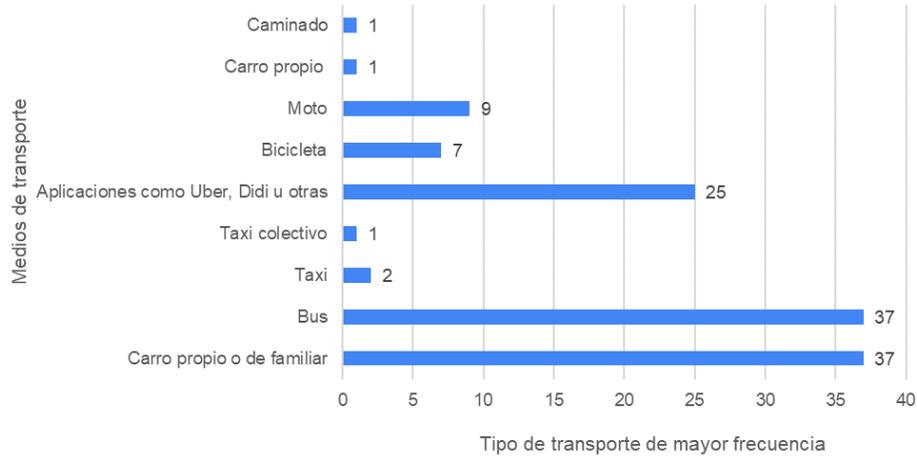
La **Ilustración 25**, representa el núcleo familiar del encuestado, se demuestra que 36 personas respondieron que su núcleo familiar está compuesto por 5 personas, seguidamente 30 personas manifestaron que su familia la integran 4 personas y unas 23 personas se componen de tres personas en su núcleo de familia. Esto como dato relevante. Las 31 personas restantes se clasifican en rangos desde (1,2,6,7,8,9,10,) integrantes de familia. Por lo que la mayoría de encuestados conforman un núcleo familiar de 5 personas.

Ilustración 26 Ocupación.



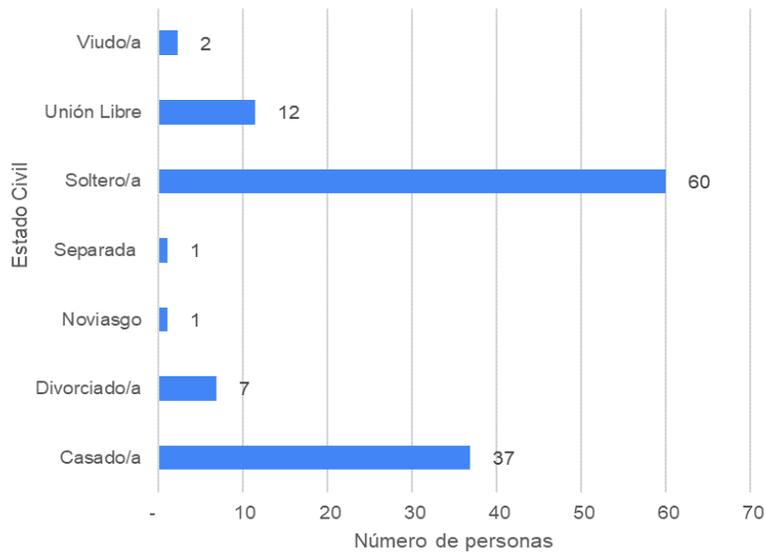
La **Ilustración 26**, representa la ocupación actual del encuestado. De acuerdo con los datos del grafico anterior, se puede confirmar que 42 participantes, son asalariados, 32 se encuentran estudiando, 17 personas son emprendedores lo que indica que se dedican a una labor propia y las 29 personas restantes se dividen en labores como: ama de casa, agricultor, profesional independiente y otros que no trabajan.

Ilustración 27 Medio de Transporte.



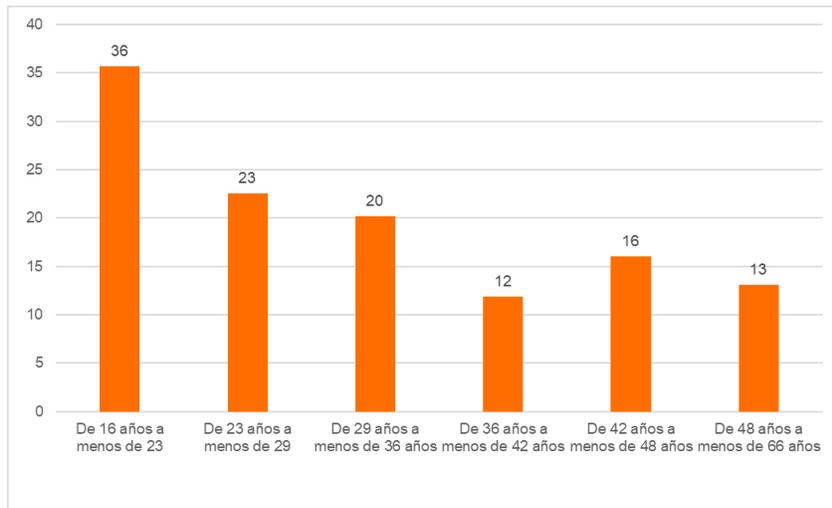
La **Ilustración 27**, representa el tipo de transporte que utiliza el encuestado al realizar la compra de repostería, se visualiza que los medios más utilizados es el bus y el carro propio familiar.

Ilustración 28 Estado civil.



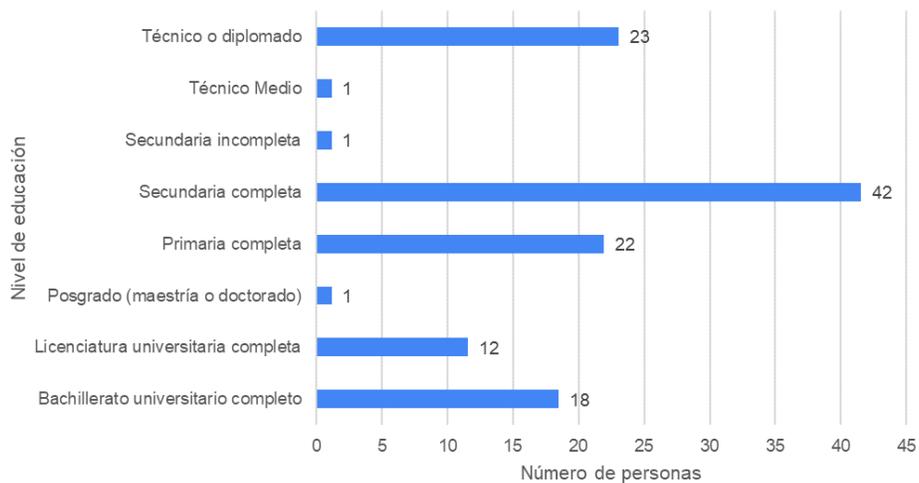
La **Ilustración 28**, representa el estado civil de los encuestados, según datos del gráfico anterior, donde un 60 son solteros y 37 son casados, el resto de las personas (23) se divide en viudos, unión libre, separados, noviazgo y divorciado.

Ilustración 29 Edad



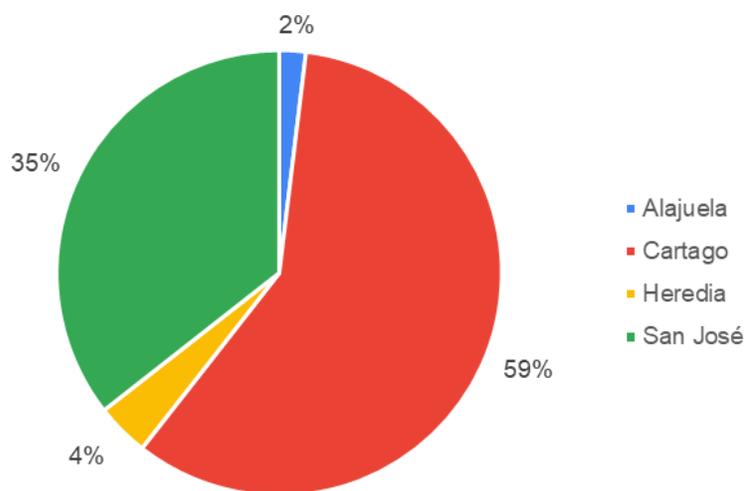
Según la **Ilustración 29**, la edad de los encuestados del Estudio de Hábitos y Consumo en la Pastelería Haziel VC en II semestre del 2023, se distribuye de la siguiente manera: 36 personas se encuentran en el rango de 18 años a menos de 23 años, seguidamente, 23 clientes tienen de 23 años a menos de 29, 20 clientes de 29 años a menos de 36 años, 12 clientes de 36 años a menos de 42 años, 16 encuestados de 42 años a menos de 48 años y finalmente 13 clientes están en el rango de 48 años a menos de 66 años. De tal manera que la mayoría de las personas encuestadas se encuentran en el rango de edad entre 18 a 23 años.

Ilustración 30 Nivel de Educación.



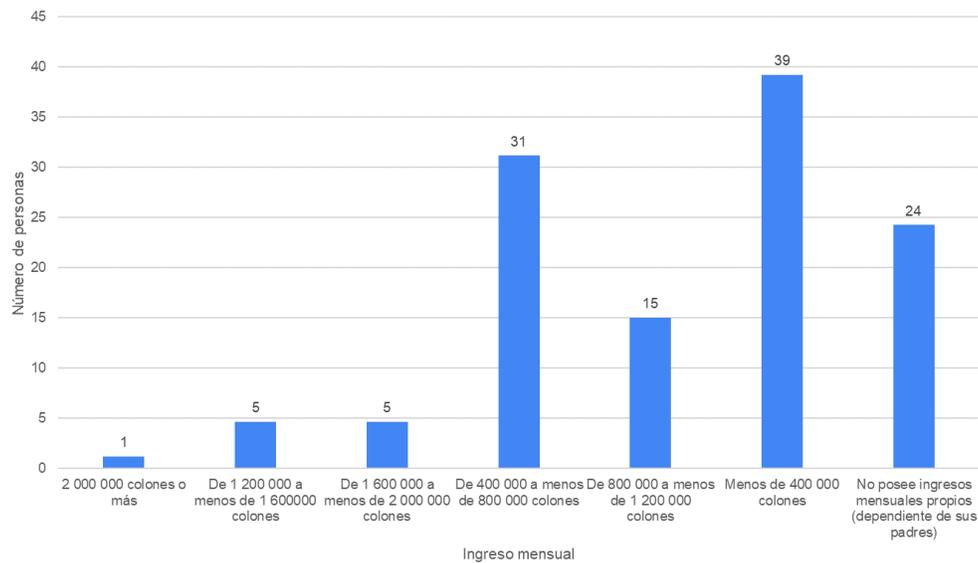
En la **Ilustración 30**, se puede observar el nivel de educación de los encuestados. Con respecto al grado académico, donde se describe el nivel de educación completa de los encuestados, 42 personas completaron la secundaria, 23 personas tienen un técnico o diplomado, 22 personas poseen primaria completa, 18 personas poseen el bachillerato universitario completo, 12 personas tienen Licenciatura completa, y 1 persona posee posgrado, 1 persona técnico medio, 1 persona Secundaria completa es representado por la obtención de un posgrado. Se puede reconocer que la mayoría de las personas poseen como último año de nivel de educación aprobado la secundaria completa.

Ilustración 31 Provincia



En la **Ilustración 31**, se puede observar el nivel la provincia en donde habitan las personas encuestadas de este presente estudio; se detalla que la mayoría de estos se encuentran entre Cartago y San José, ya que se encuentran en un 59% y 35% respectivamente, de las provincias de Heredia y Alajuela un 4% y un 2%, por lo que se puede observar que de las provincias de Limón, Guanacaste y Puntarenas no se encuentra ningún entrevistado.

Ilustración 32 Ingreso mensual.



En la **Ilustración 32**, se puede observar el ingreso mensual de los encuestados de Pastelería Hazel VC, durante el segundo semestre de 2023. Dichos ingresos mensuales de los encuestados se dividen de la siguiente manera: 39 personas tienen un ingreso menor de los 400.000 colones, 31 personas obtienen de 400.000 a menos de 800.000, 15 personas de 800.000 a menos de 1 200.000, luego, 5 personas de 1 200 000 a menos de 1 600.000, 5 personas reciben de 1 600 000 a menos de 2 000 000 colones al mes, y 1 persona tiene ingresos mensuales de 2 000.000 o mayores. Por lo tanto, la mayoría de las personas se ubican en rango de ingreso mensual de menos de 400.000 colones.

Capítulo V. Propuesta del plan estratégico

5.1 Propuesta de valor y modelo de negociaciones

Al desarrollar una propuesta de valor, es importante tener en cuenta quiénes son los clientes objetivo y qué es lo que valoran en un producto o servicio. Una vez que se ha creado una propuesta de valor clara y convincente, puede ser utilizada para guiar la estrategia de marketing y ventas, y para comunicar el valor del producto o servicio a los clientes potenciales.

Ilustración 33 Propuesta de valor

Propuesta de valor	Productos elaborados con alta calidad en sabor, al gusto del cliente y personalizado.
Propuesta de valor	Generadores de alegrías
•Productos elaborados con alta calidad en sabor, al gusto del cliente y personalizado.	<ul style="list-style-type: none"> •Proveedores seleccionados. •Control de inventario. •Opciones de pedido en línea o por teléfono, así como una entrega rápida y eficiente. •Redes sociales. •Medio de pago con facilidad (sinpe o datafono.)
	Aliviadores de frustraciones
	<ul style="list-style-type: none"> •Buena logística con el sistema de pedidos, cumplir a tiempo. •Productos de calidad y precios competitivos. •Talento humano capacitado y con experiencia en el area. •Frescura: los productos horneados deben estar siempre frescos y ser de alta calidad.

Ilustración 34 Perfil del cliente.

Perfil del cliente	Familias que compran productos alimenticios salados o dulces para el desayuno, tarde o cena.
Alegrías	Trabajos del cliente
<ul style="list-style-type: none"> •Ofrecer productos deliciosos. •Opciones especiales: Ofrecer opciones especiales como panes y pasteles sin gluten, opciones veganas, opciones sin azúcar, etc • Celebraciones: Ayudar a los clientes a celebrar ocasiones especiales como cumpleaños, bodas, aniversarios, etc., ofreciendo pasteles y tartas personalizados y decorados de acuerdo con la ocasión. •Comodidad: Proporcionar comodidad a los clientes a través de entregas a domicilio, servicio de catering, y la opción de pedir en línea, lo que les permite disfrutar de los productos de la pastelería desde la comodidad de sus hogares u oficinas. • Ambiente acogedor: Ofrecer un ambiente acogedor y relajante en la tienda de la pastelería, con música agradable, una decoración atractiva y un aroma tentador, lo que hace que la experiencia de compra sea agradable y relajante. 	<ul style="list-style-type: none"> •Tener el producto de repostería o pastelería preferido por el cliente y un precio adecuado.
Dolores	
<ul style="list-style-type: none"> •Demora en entregas •Mal servicio al cliente •Preocupaciones de seguridad alimentaria •Falta de personalización •Precios elevados y mala calidad 	

De acuerdo con la figura anterior, actualmente lo que los clientes buscan conseguir en Pastelería Haziel VC. es un producto inocuo, delicioso y su preferido. Entre las alegrías que el cliente

requiere están: la variedad de productos, así como una relación precio-calidad, disponibilidad inmediata de los productos y tiempos de entrega efectivos, tener el acceso a información de la empresa y una buena atención al cliente. Lo que actualmente le causa dolores al cliente son: las demoras en las entregas de sus productos, un producto que no cumpla con la estricta seguridad alimentaria, altos costos y un mal servicio al cliente.

Para poder cumplir con ofrecerle todo eso al cliente y mejorar lo que actualmente no está bien, se presenta una propuesta de valor la cual es ofrecer productos elaborados con alta calidad en sabor, al gusto del cliente y personalizado. Lo que le genera al cliente alegría se puede decir: que cuente con variedad de productos, la pastelería puede ofrecer una amplia variedad de productos dulces y salados para satisfacer los diferentes gustos y necesidades de los clientes, contar con personalización de productos; la pastelería puede ofrecer opciones personalizadas para satisfacer las necesidades específicas de los clientes, como opciones sin gluten, sin nueces, opciones veganas y ofrecer una experiencia gastronómica única, como clases de repostería, degustaciones, eventos especiales, etc., para que los clientes puedan aprender sobre la repostería y disfrutar de productos de alta calidad.

5.2 Modelo estratégico

La segunda herramienta de análisis es el modelo estratégico el cual consta de 9 elementos: clientes, propuestas de valor, relación, canales de comunicación, ingresos, recursos clave, actividades sustanciales, aliados y costos.

Los modelos estratégicos son herramientas que ayudan a las organizaciones a comprender mejor su entorno, identificar sus fortalezas y debilidades, y diseñar estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos.

Ilustración 35 Modelo de negocio canva

Destinatarios	Propuesta de valor	Relacion o atractivo	Comunicación	Ingresos
<ul style="list-style-type: none"> Familias que compran pasteles o productos alimenticios salados o dulces para el desayuno, tarde o cena. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer productos elaborados con alta calidad en sabor, al gusto del cliente y personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseños personalizados en pasteles. Satisfacer el deseo de deleitar al paladar con un delicioso producto dulce o salado de alta calidad. Precio accesible, igual o menor que la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Medios digitales (facebook, whatsapp ,instagram) Venta directa en el local De boca en boca 	<ul style="list-style-type: none"> Venta de pasteles Venta de reposteria al menudeo Venta de reposteria y pasteles por encargos para eventos
Recursos claves	Actividades claves	Aliados	Egresos	
<ul style="list-style-type: none"> Equipo hornos, batidoras, cortadoras de pan Patentes Materia prima, harina, huevos, leche Publicidad Talento Humano (panaderos y pasteleros) 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de pasteles tradicionales y personalizados Compras de materia prima Servicio al cliente. Marketing en redes sociales de manera periodica Capacitacion de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores de materiales e insumos Socios inversionistas 	<ul style="list-style-type: none"> Compra de materia prima Alquiler Compra de equipo Pago de salarios Pago de servicios Pago de impuestos 	

5.3 Dirección estratégica

En esta sección se propone una misión, visión y valores, para la empresa Pastelería Haziel V.C. Esto ayuda a la organización a mantenerse competitiva, adaptada al cambio y lograr el éxito a largo plazo.

5.3.1. Misión

A continuación, se propone la misión de la empresa, esto con apoyo y aprobación de la gerencia de Pastelería Haziel V.C.

“Producir y comercializar un producto de gran valor nutricional para nuestros clientes actuales y potenciales a través de un sistema productivo eficiente, variado y cumpliendo normas de calidad e inocuidad a través de un nivel de servicio por medio de personas altamente capacitadas y comprometidas con nuestros valores”.

Seguidamente se realiza una valoración con aprobación de la gerencia de Pastelería Haziel de esta misión en una escala representándose de una forma animada.

Ilustración 36 Escala de valoración de la misión



Me ha gustado mucho (Carita verde).

No ha estado mal (carita amarilla).

No me ha gustado (carita roja).

Tabla 10 Evaluación de la misión

ASPECTO	VALORACION
Incorporación de los negocios.	
Incorporación de los clientes.	
Incorporación de capacidades requeridas.	
Es atractiva y fácil de recordar.	

Como se puede observar en la tabla de valoración como propuesta de una misión, es de satisfacción para la gerencia de Pastelería Haziel teniendo en cuenta como único punto de posible mejora sería el de su atracción y facilidad de recordar.

5.3.2. Visión

Como seguimiento a la misión, se propone la visión, de igual manera con apoyo y aprobación de la gerencia de Pastelería Haziel V.C.

“Ser la pastelería y repostería líder en nuestra comunidad, ofreciendo productos horneados frescos y deliciosos que sean reconocidos por su variedad, calidad y sabor único para nuestros clientes actuales y potenciales, desarrollando un sistema productivo eficiente, en cumplimiento de personas altamente capacitadas y comprometidas con nuestros valores, con el ambiente y la innovación”.

Seguidamente se realiza una valoración con aprobación de la gerencia de Pastelería Haziel de esta visión en una escala representándose de una forma animada.

Ilustración 37 Escala de valoración de la visión



- Me ha gustado mucho (Carita verde).
- No ha estado mal (carita amarilla).
- No me ha gustado (carita roja).

Tabla 11 Evaluación de la visión

ASPECTO	VALORACION
Incorporación de negocios futuros.	
Incorporación de clientes futuros.	
Incorporación de capacidades futuras.	
Es atractiva y fácil de recordar.	

Con lo que respecta a la visión, se puede observar que se evidencia la necesidad de mejorar la forma en que se lleguen a incorporar los clientes futuros en esta, es decir, lograr expandir el negocio a otras localidades, y otro punto de posible mejora sería el de su atracción y facilidad de

recordar dicha visión esto con el fin de que se cumpla con el estándar de excelencia en todas las consideraciones valoradas.

5.3.3. Valores

Es importante destacar, que los valores son principios éticos y morales que guían la forma de operar y de relacionarse con sus clientes, empleados y la comunidad en general, es por ello que se le propone a Pastelería Haziél V.C integrar los valores que son consecuentes con la propuesta de la misión y visión y desde luego con su cultura organizacional. Los valores propuestos son: trabajo en equipo, compromiso, creatividad, calidad integral, respeto y adaptación al cliente.

Los valores antes mencionados se valoraron en una escala de excelente, muy bien, bien, mal, muy mal y pésimo. A continuación, la valoración de cada uno de los valores.

Tabla 12 Evaluación de los valores de la empresa

Valor	Aspecto	VALORACION
Trabajo en equipo	Alineamiento con visión y misión.	Excelente
Compromiso	Alineamiento con visión y misión.	Excelente
Creatividad	Alineamiento con visión y misión.	Excelente
Calidad Integral	Alineamiento con visión y misión.	Excelente
Respeto	Alineamiento con visión y misión.	Excelente
Adaptación al cliente	Alineamiento con visión y misión.	Excelente

Como se observa en la tabla anterior, se determinó que estos valores están en concordancia con la misión y visión como conducta o comportamiento que acerca al cumplimiento, al alcance de la misión y visión. Se consideró en conjunto con Pastelería Haziél V.C y la teoría, que dichos valores son más útiles y valiosos para los quehaceres actuales, futuros y capacidades requeridas actuales y futuras en función de sus colaboradores para brindar satisfacción a sus clientes.

5.4. Objetivos estratégicos

Se identificaron cinco objetivos estratégicos, los cuales se enumeran a continuación

- Generar una nueva oferta de productos innovadores basados en la necesidad del negocio.
- Evaluar la posibilidad de abrir un local en otra provincia.
- Mejorar la situación tecnológica de la empresa.

- Entregar el 100% de los pedidos de la empresa de manera puntual en fecha y hora, con base en los requisitos de la recepción de la solicitud.
- Disminuir un 5% las entregas erróneas de producto.

Para poder establecer los objetivos estratégicos, se utilizó la plantilla que fue aprobada y creada con la ayuda del profesor Armando Solano Gamboa, seguidamente se adjuntan las imágenes de la plantilla con el propósito de que el lector comprenda el análisis que se realizó para poder establecer dichos objetivos.

5.4.1. Objetivo estratégico número 1

Ilustración 38 Objetivo estratégico número 1

Tema de origen	Origen	Tema estratégico	Justificación del tema	Objetivo estratégico
Calidad de los productos	Modelo de negocios	Productos ofrecidos por la empresa	Poder tener productos que sean competitivos en el mercado de acuerdo a lo que el cliente necesite	Generar una nueva oferta de productos innovadores basados en la necesidad del negocio.
Productos ofrecidos por la empresa	Modelo de negocios			
Materia prima con la que se fabrican los productos	Modelo de negocios			
	Modelo de negocios			

5.4.2. Objetivo estratégico número 2

Ilustración 39 Objetivo estratégico número 2

Tema de origen	Origen	Tema estratégico	Justificación del tema	Objetivo estratégico
Tener más alcance de clientes	Modelo de negocios	Expansión de la empresa mediante otros locales	Poder expandir el negocio para que la empresa tenga más ganancias	Evaluar la posibilidad de abrir un local en otra provincia
Generar más ingresos	Modelo de negocios			
Ampliar el alcance de los productos a nivel nacional	Modelo de negocios			
Bajar los costos de producción	Modelo de negocios			

5.4.3. Objetivo estratégico número 3

Ilustración 40 Objetivo estratégico número 3

Tema de origen	Origen	Tema estratégico 3	Justificación del tema	Objetivo estratégico
Utilizar la facturación electrónica	Cadena de valor	Uso de la tecnología en el negocio	Utilizar la tecnología como herramienta ayuda a que la empresa tenga ventaja sobre sus competidores	Mejorar la situación tecnológica de la empresa
Usar Excel para llevar la contabilidad del negocio	Cadena de valor			
Usar métodos de pagos digitales	Cadena de valor			
Llevar el control de inventario de forma digital	Cadena de valor			

5.4.4. Objetivo estratégico número 4

Ilustración 41 Objetivo estratégico número 4

Tema de origen	Origen	Tema estratégico 4	Justificación del tema	Objetivo estratégico
Solicitudes de nuevos pedidos	Cadena de valor	Recepción de pedidos y entrega de productos	Como parte de la cadena de valor del negocio, la operación logística de este debe estar lidiando con la recepción de nuevas solicitudes de pedidos diariamente, así como la entrega de estos pedidos en la hora y fecha puntual acorde a las solicitudes de los clientes.	Entregar el 100% de los pedidos de la empresa de manera puntual en fecha y hora, con base en los requisitos de la recepción de la solicitud.
Reclamos de productos	Cadena de valor			
Entrega de producto bajo escenarios imprevistos	Cadena de valor			

5.4.5. Objetivo estratégico número 5

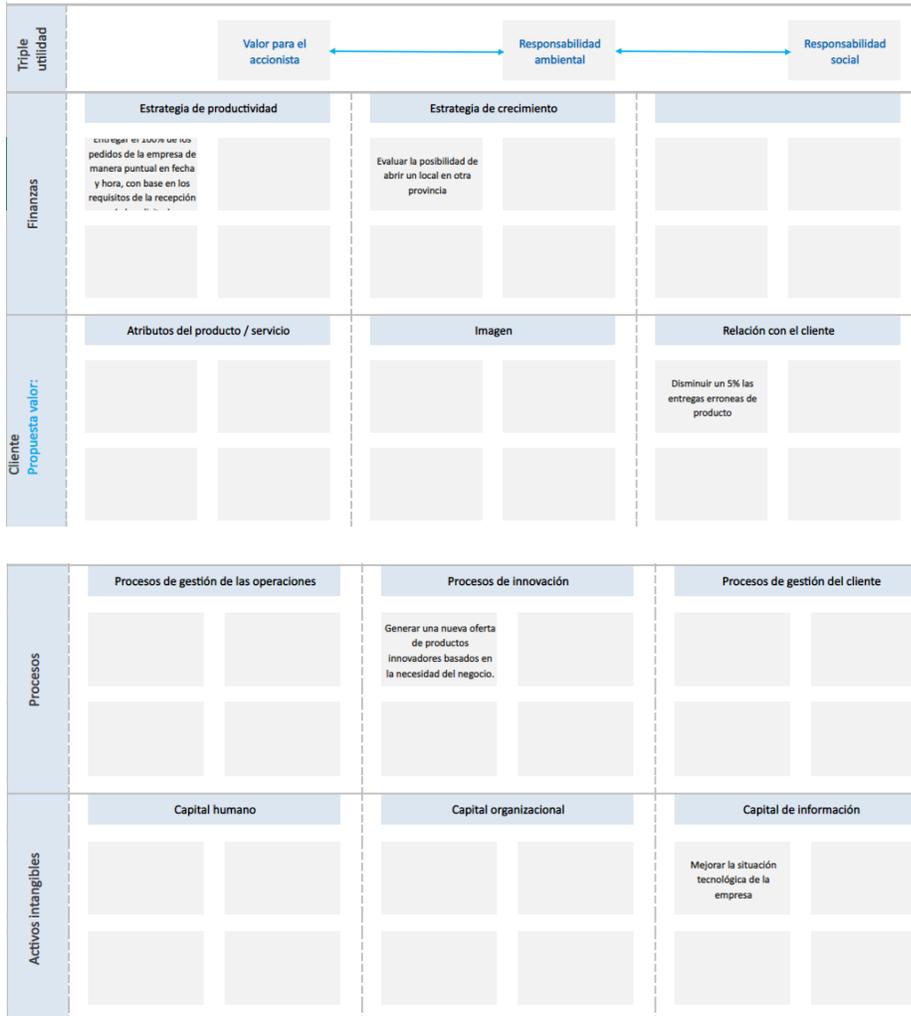
Ilustración 42 Objetivo estratégico número 5

Tema de origen	Origen	Tema estratégico	Justificación del tema	Objetivo estratégico
Calidad de los productos	Cadena de valor	La calidad del producto basandose en la satisfacción del cliente	Es de suma importancia establecer procesos y procedimientos, con el fin de coordinar y estandarizar acciones, las cuales llevan a la mejora continua de resultados. Dentro de la calidad también, es importante cumplir y exceder con las necesidades y requerimientos del cliente.	Disminuir un 5% las entregas erroneas de producto
Procesos y procedimientos para elaborar los productos	Cadena de valor			
Requerimientos y necesidades del cliente	Cadena de valor			

5.5. Mapa estratégico

Tomando en consideración los objetivos estratégicos antes definidos, se presentan en forma de mapa como se muestra a continuación:

Ilustración 43 Mapa estratégico



5.5. Indicadores estratégicos

Como se mencionó en el apartado del marco teórico, los indicadores estratégicos tienen la función de medir rendimiento de las acciones que se realizan en una empresa con el fin de lograr los objetivos de esta. A continuación, se encuentran los indicadores estratégicos desarrollados para la pastelería Haziel VC.

Ilustración 44 Indicadores estratégicos

#	Objetivo	Peso (%)	Riesgo estratégico	Indicador				Progresión de cumplimiento		
				Nombre	Responsable	Forma de cálculo	Meta	Año	Alcance	
1	Generar una nueva oferta de productos innovadores basados en la necesidad del negocio.	20.00%	Falta de aceptación o demanda por parte de los clientes ante la nueva oferta de productos innovadores.	Satisfacción con los productos y servicios de la Pastelería por parte del cliente	Propietario de la empresa	Encuesta anual aplicada a los clientes.	Percepción aceptable >90%	2023	Existencia de productos y servicios actuales/Generación de instrumento piloto/Prueba de medición en productos u servicios.	
							Apetito		2024	Lanzamiento/relanzamiento de productos.
							Normal	Indicador>80%	2025	Medición primera vez en todos los productos y servicios de la Pastelería
							Advertencia	70% sindicador<80%	2026	Satisfacción con los productos y servicios de la Pastelería por parte del cliente >80%
							Crítico	Indicador<70%	2027	Satisfacción con los productos y servicios de la Pastelería por parte del cliente >90%
2	Evaluar la posibilidad de abrir un local en otra provincia	20.00%	Diferencia de calidad y sabor de los productos de un punto de venta a otro	Estandarización del sabor de los productos independientemente del local donde se consuman	Propietario de la empresa	Encuesta anual aplicada a los clientes.	Percepción aceptable >90%	2023	Establecer recetas estandarizadas de la pastelería	
							Apetito		2024	Capacitar al personal con base en las recetas estandarizadas de la pastelería
							Normal	Indicador>90%	2025	Medición primera vez en todos los productos y servicios de la Pastelería
							Advertencia	80% sindicador<90%	2026	Satisfacción con el sabor de la pastelería en los diferentes locales por parte del cliente >80%
							Crítico	Indicador<80%	2027	Satisfacción con el sabor de la pastelería en los diferentes locales por parte del cliente >90%
3	Mejorar la situación tecnológica de la empresa	20.00%	Falta de aceptación por parte de los colaboradores ante las nuevas tecnologías implementadas en el negocio.	Satisfacción y retroalimentación de los empleados sobre las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa en la fabricación de sus productos	Propietario de la empresa	Encuesta anual aplicada a los clientes.		2023	Definición de la herramienta tecnológica a utilizar	
							Apetito		2024	Capacitar al personal sobre las herramientas tecnológicas a utilizar
							Normal	Indicador>90%	2025	Medición por primera vez acerca de los beneficios que ha traído la implementación de la tecnología en la empresa.
							Advertencia	80% sindicador<90%	2026	Satisfacción con la herramienta utilizada por parte de la empresa >80%
							Crítico	Indicador<80%	2027	Satisfacción con el tiempo y calidad de la herramienta tecnológica por parte de la empresa >90%
4	Entregar el 100% de los pedidos de la empresa de manera puntual en fecha y hora, con base en los requisitos de la recepción de la solicitud.	20.00%	No cumplir con entregar el 100% de los pedidos dentro de las fechas y horas establecidas	Satisfacción y retroalimentación de los clientes sobre la calidad en la entrega de producto	Propietario de la empresa	Encuesta mensual aplicada a los clientes.	Percepción aceptable entrega productos =100%	2023	Generación encuesta piloto y realizar pruebas de encuestas a clientes para ir mejorando / capacitaciones a colaboradores e instrucciones de la política de entrega de productos.	
							Apetito		2024	Satisfacción con el tiempo y calidad del producto en la entrega por parte del cliente =100%
							Normal	Indicador=100%	2025	Satisfacción con el tiempo y calidad del producto en la entrega por parte del cliente =100%
							Advertencia	80% sindicador<90%	2026	Satisfacción con el tiempo y calidad del producto en la entrega por parte del cliente =100%
							Crítico	Indicador<80%	2027	Satisfacción con el tiempo y calidad del producto en la entrega por parte del cliente =100%
5	Disminuir un 5% las entregas erróneas de producto	20.00%	Entregar productos que no cumplen con las necesidades y requerimientos del cliente	Crear manuales de procesos para los distintos procedimientos de la empresa	Propietario de la empresa	Auditorías internas y encuestas de satisfacción al cliente	Percepción aceptable >90%	2023	Estandarizar los procesos mediante un manual	
							Apetito		2024	Capacitar al personal sobre gestión de calidad y su importancia
							Normal	Indicador>90%	2025	Las auditorías internas presentan 5% de no conformidades y la satisfacción al cliente es de un 95%
							Advertencia	80% sindicador<90%	2026	Las auditorías internas presentan 15% de no conformidades y la satisfacción al cliente es de un 80%
							Crítico	Indicador<80%	2027	No se siguen los procesos y la satisfacción al cliente es de un 60%

5.6. Riesgos estratégicos

Los posibles riesgos que se detectaron están ligados a los objetivos estratégicos, en total se divisaron cinco y cada uno cuenta con su plan de mitigación y contingencia, los cuales se muestran en las imágenes adjuntas.

5.6.1. Riesgo 1. Falta de aceptación o demanda por parte de los clientes ante la nueva oferta de productos innovadores

Ilustración 45 Riesgo 1. Falta de aceptación o demanda por parte de los clientes ante la nueva oferta de productos innovadores

Riesgo 1		Impacto 1	
Falta de aceptación o demanda por parte de los clientes ante la nueva oferta de productos innovadores.		Inversiones desperdiciadas.	
Probabilidad de ocurrencia	posible	Nivel de impacto	moderado
Factores de riesgo	Plan de mitigación	Factores de impacto	Plan de contingencia
Falta de capacidad de producción y distribución de los nuevos productos.	Evaluación de recursos actuales para una posible planificación financiera: realizar un análisis financiero detallado para	Dificultades financieras	Revisar y ajustar el presupuesto: Reducir los costos operativos donde sea posible, sin comprometer la calidad y el servicio al
Recursos de infraestructura insuficientes para generar nuevos productos	Evaluación de recursos actuales para una posible planificación financiera: realizar un análisis financiero detallado para	Perdida de reputación	Generación de contenido positivo: Crear y promover contenido positivo en línea como lo es historias de éxito de clientes satisfechos
Perdida de clientes y mala reputación para el negocio	Investigación de mercado: antes de lanzar los nuevos productos, realizar una investigación de mercado exhaustiva para comprender las	Desperdicio de inventario	Monitoreo y análisis de inventario: identificar productos que tienen alto nivel de desperdicio, identificar las causas
Falta de diferenciación efectiva en los nuevos productos	Desarrollar una propuesta de valor única: definir una propuesta de valor clara y convincente para los nuevos productos donde	Desmotivación del equipo de trabajo	Retroalimentación y evaluación constructiva para involucrar al equipo en la toma de decisiones, escuchar sus opiniones y

5.6.2. Riesgo 2. Diferencia de calidad y sabor de los productos de un punto de venta a otro

Ilustración 46 Riesgo 2. Diferencia de calidad y sabor de los productos de un punto de venta a otro

Riesgo 2		Impacto 2	
Diferencia de calidad y sabor de los productos de un punto de venta a otro		Creación de mala fama en el mercado lo que afectaría la rentabilidad general del negocio	
Probabilidad de ocurrencia	posible	Nivel de impacto	crítico
Factores de riesgo	Plan de mitigación	Factores de impacto	Plan de contingencia
Mala capacitación del personal de producción que podría afectar la calidad y sabor de los productos	Crear un documento y proceso estándar que permita realizar la capacitación del personal de producción de la misma forma en todos	Mala percepción de la pastelería, creando desconfianza hacia el consumidor en todos los puntos de venta que consume	Implementar el uso del documento y proceso estándar que permitan realizar la capacitación del personal de producción de
Mala capacitación del personal saloner que podría afectar la calidad del servicio al cliente	Crear un documento y proceso estándar que permita realizar la capacitación del personal saloner de la misma forma en todos los	Mala percepción de la pastelería, creando un sin sabor hacia el consumidor a nivel del servicio de todos los puntos de venta en que	Implementar el uso del documento y proceso estándar que permitan realizar la capacitación del personal saloner de la
Mala documentación de las recetas de los productos	Desarrollar un documento estándar con todas las recetas de los productos a ofertar	Producción de productos diferentes en todos los puntos de venta	Poner en práctica el uso del documento estándar con todas las recetas de los productos a ofertar
Mala documentación de las buenas prácticas de servicio al cliente	Desarrollar un documento estándar con todas las buenas prácticas del servicio al cliente	Calidad de servicio al cliente diferente en todos los puntos de venta	Poner en práctica el uso del documento estándar con todas las buenas prácticas de servicio al cliente

5.6.3. Riesgo 3. Falta de aceptación por parte de los colaboradores ante las nuevas tecnologías implementadas en el negocio.

Ilustración 47 Riesgo 3. Falta de aceptación por parte de los colaboradores ante las nuevas tecnologías implementadas en el negocio.

Riesgo 3		Impacto 3	
Falta de aceptación por parte de los colaboradores ante las nuevas tecnologías implementadas en el negocio.		Desventajas competitivas en materia tecnológica	
Probabilidad de ocurrencia	posible	Nivel de impacto	moderado
Factores de riesgo	Plan de mitigación	Factores de impacto	Plan de contingencia
Mala capacitación del personal encargado de utilizar las herramientas tecnológicas lo que podría causar un retrabajo para solucionar	Crear un documento y proceso estandar que permita realizar la capacitación del personal de producción de la misma forma en todos	Mala percepción de la pastelería, creando desventajas competitivas en materia tecnológica	Implementar el uso del documento y proceso estandar que permitan realizar la capacitación del personal de producción de
Acceso a contenidos no adecuados.	Limitar el software a tener acceso a solo los datos necesarios para su operación no brindarle libre acceso porque puede	Seguridad de la empresa	Restringir el software a tener acceso a solo los datos necesarios para su operación no brindarle libre acceso porque puede
Amenazas a la privacidad.	Monitorear constantemente la información a la que la tecnología de la empresa tiene acceso para evitar amenazar por el robo de	Información de importancia para al empresa	Crear un plan de monitoreo constante de la información a la que la tecnología de la empresa tiene acceso para evitar amenazar
Fraude económico.	Asegurarse de implementar un software seguro en el que la seguridad económica de la empresa no se vea comprometida	Riesgo de una posible estafa debido a que se puede tener acceso al número de cuenta de la empresa.	Udar el modo incógnito para que no se guarden las contraseñas y el historial de navegación, usar contraseñas seguras con

5.6.4. Riesgo 4. No cumplir con entregar el 100% de los pedidos dentro de las fechas y horas establecidas

Ilustración 48 Riesgo 4. No cumplir con entregar el 100% de los pedidos dentro de las fechas y horas establecidas

Riesgo 4		Impacto 4	
No cumplir con entregar el 100% de los pedidos dentro de las fechas y horas establecidas		Insatisfacción del cliente y pérdida de clientes	
Probabilidad de ocurrencia	posible	Nivel de impacto	significativo
Factores de riesgo	Plan de mitigación	Factores de impacto	Plan de contingencia
Cortes de sistema	Tener un back up de sistemas, archivos importantes etc para que no atrase el proceso de facturación y logística	Empleados con capacidad de resolver problemas	Capacitaciones a empleados para su buen uso y saber que hacer rápidamente en caso de fallo
Cortes de luz	Tener una planta de respaldo para cuando se presente este problema poder seguir trabajando por un tiempo por lo menos y no	Pagos de mas en servicios publicos	Realizar chequeos periodicos del sistema eléctrico para corroborar su buen funcionamiento
Fallas mecánicas en equipo utilizado para transporte	Primero tener los equipos asegurados y con buen mantenimiento para evitar, en el caso de que suceda tener back ups que puedan	Mala reputación	Recompensar a los clientes con algun detalle cuando pase una situación en donde no se les puede cumplir en fecha y hora
Fallas mecánicas en equipo necesario para realizar los productos	Igualmente asegurarlos y tenerles un buen mantenimiento preventivo a todos los equipos necesarios para la producción y	Pérdida de confianza de los clientes	Capacitar a mensajeros para buen trato y que puedan explicar la situación de una forma clara

5.6.5. Riesgo 5. Entregar productos que no cumplen con las necesidades y requerimientos del cliente.

Ilustración 49 Riesgo 5. Entregar productos que no cumplen con las necesidades y requerimientos del cliente.

Riesgo 5		Impacto 5	
Entregar productos que no cumplen con las necesidades y requerimientos del cliente		Insatisfacción del cliente	
Probabilidad de ocurrencia	posible	Nivel de impacto	moderado
Factores de riesgo	Plan de mitigación	Factores de impacto	Plan de contingencia
Retraso en la entrega de productos por falta de insumos	Revisión constante del inventario	Falta de insumos para poder realizar los productos	Verificar mensualmente el presupuesto de la empresa
Falta de comunicación entre el colaborador y el cliente	Realizar entrevistas de satisfacción al cliente	Entrega de un producto erróneo o deficiente	Realizar entrevistas de satisfacción al cliente
Falta de planificación del trabajo	Revisar la cantidad de pedidos vs la cantidad de personas a cargo	Entrega de un producto erróneo o deficiente	Realizar cronogramas de trabajos
Insuficientes medidas de control interno	Realizar check lists de verificación	Entrega de un producto que no cumple con los estándares de calidad	Realizar auditorías internas

5.7. Análisis de la posición estratégica

Para obtener este análisis fue necesario revisar la valoración que fue aplicada tanto en los aspectos externos como los internos, siendo estos de suma importancia para obtener el posicionamiento actual de la empresa en el gráfico.

Tabla 13 Análisis de la posición estratégica

Aspecto	Valoración	Valor
Aspectos Externos		
Estabilidad del entorno	Media	-2
Fortaleza de la industria	Alta	3
Aspectos Internos		
Fortaleza financiera	Alta	3
Ventaja competitiva	Media	-2

A partir de la valoración dada a los aspectos internos y externos, se obtuvo como coordenada para la matriz (1,1), lo que ubicaría a la empresa en el cuadrante superior derecho, el cual corresponde a las estrategias agresivas. Seguidamente se presenta la figura de la matriz de posición estratégica.

Ilustración 50 Matriz de posición estratégica.



Tomando en cuenta el gráfico anterior, se puede concluir que la empresa se ubica en el cuadrante de estrategias agresivas, esto quiere decir que la organización se encuentra en búsqueda de un nivel de control mayor sobre los productos y la capacidad de la toma de decisiones propias.

También se puede inferir que la empresa pretende generar una mayor penetración en el mercado en el cuál compite actualmente, es decir la Pastelería Haziél V.C busca aumentar la cantidad de sus clientes potenciales con el objetivo de consolidarse como una empresa fuerte entre sus competidores, esto se espera realizar mediante la generación de ofertas, campañas publicitarias y activación fuerte de la presencia de la empresa en las diversas redes sociales que permitan llegar a diferentes nichos de clientes que se pueden convertir en potenciales consumidores.

5.8. Iniciativas Estratégicas

Se presenta la escogencia de las iniciativas de origen antes establecidas y su origen, dando como resultado la iniciativa consolidada y su respectiva descripción:

Ilustración 51 Iniciativas Estratégicas

Iniciativas de origen altamente relacionadas	Origen	Iniciativa consolidada 1	Descripción de la iniciativa
Ofrecer degustaciones a los clientes	Oportunidades / Amenazas (Respuesta al entorno)	Implementar un programa de degustación y retroalimentación.	Esta iniciativa consiste en establecer un sistema en el cual se invita a los clientes a probar los productos de la pastelería y proporcionar comentarios y opiniones sobre ellos. El objetivo principal de este programa es recopilar información valiosa sobre la calidad de los productos, el sabor, la textura y otros aspectos relevantes para mejorar la oferta de la pastelería.

Iniciativas de origen altamente relacionadas	Origen	Iniciativa consolidada 2	Descripción de la iniciativa
Nunca bajar la calidad de sus productos y realizar cada año una evaluación estadística de satisfacción de sus clientes hacia los productos para siempre optar por mejoras	Fortalezas / Debilidades (Condiciones internas)	Crear un manual de recetas, protocolos y servicio al cliente estandarizado para la cadena de puntos de venta de la pastelería	La iniciativa consiste en que la pastelería, en sus diferentes puntos de venta, cuente con procesos estandarizados, que permitan a sus clientes disfrutar de la calidad del negocio independientemente del punto de venta donde se encuentre. Esta es relevante porque permite dar confianza a los clientes de que la pastelería es de excelente calidad independientemente de su local.

Iniciativas de origen altamente relacionadas	Origen	Iniciativa consolidada 3	Descripción de la iniciativa
Analizar opciones de tecnologías funcionales dentro de las posibilidades	Fortalezas / Debilidades (Condiciones internas)	Implementación de herramientas tecnológicas funcionales dentro de las laborales de la empresa.	Implementar el uso del documento y proceso estandar que permitan realizar la capacitación del personal de producción de la misma forma en todos los puntos de venta sobre las diversas herramientas tecnológicas que se utilizan en la empresa.

Iniciativas de origen altamente relacionadas	Origen	Iniciativa consolidada 4	Descripción de la iniciativa
Implementar una lista de chequeo con todos los detalles de los pedidos realizados por los clientes, donde se vayan marcando aquellos detalles ya incluidos en el producto conforme la producción de este.	Fortalezas / Debilidades (Condiciones internas)	Creación de herramientas para mejorar la entrega del producto tanto en tiempo como en forma.	Consiste en crear herramientas como hojas de excel para llevar controles y aplicaciones digitales para servicio express que ayuden a brindar una mejor experiencia de servicio y producto final al cliente
Ofrecer envíos por medio de plataformas o implementar el servicio express a esas zonas para aumentar el rango de clientes potenciales	Oportunidades / Amenazas (Respuesta al entorno)		

Iniciativas de origen altamente relacionadas	Origen	Iniciativa consolidada 5	Descripción de la iniciativa
Realizar un manual de procedimientos y listas de verificación	Cadena de valor	Crear un manual de procedimientos, con el propósito de la estandarización de los mismos.	Al realizar manuales de procedimientos y listas de verificación se evitara entregar productos que no cumplen con los requisitos, necesidades y requerimientos del client.

5.9. Impactos plan de acción

Los impactos en el plan de acción se dividen en cuatro categorías

- Sobre los factores clave, se detectaron cinco estrategias claves, tal y como se muestra en la imagen.

Ilustración 52 Factores clave

INICIATIVA (ESTRATEGIA) / FACTOR CLAVE DE ÉXITO	
Volver al menú	
1	Implementar un programa de degustación y retroalimentación.
2	Crear un manual de recetas, protocolos y servicio al cliente estandarizado para la cadena de puntos de venta de la pastelería
3	Implementación de herramientas tecnológicas funcionales dentro de las laborales de la empresa.
4	Creación de herramientas para mejorar la entrega del producto tanto en tiempo como en forma.
5	Crear un manual de procedimientos, con el propósito de la estandarización de los mismos.

- Sobre respuesta al entorno (O/A), como se puede apreciar en la imagen la segunda iniciativa de la lista, cuenta con el porcentaje más alto de impacto con un 78% en relación con los demás.

Ilustración 53 Respuesta al entorno

ELEMENTO		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
INICIATIVA (ESTRATEGIA) / ENTORNO	Impacto	Pocos competidores	Más calidad en los productos				Aumento en impuestos de ley	Disminución Ventas			
Volver al menú	Ponderado	0.75	0.50	0.00	0.00	0.00	0.50	0.50	0.00	0.00	0.00
1	Implementar un programa de degustación y retroalimentación.	3	3				0	0			
2	Crear un manual de recetas, protocolos y servicio al cliente estandarizado para la cadena de puntos de venta de la pastelería	3	3				0	3			
3	Implementación de herramientas tecnológicas funcionales dentro de las laborales de la empresa.	3	3				-1	3			
4	Creación de herramientas para mejorar la entrega del producto tanto en tiempo como en forma.	3	3				0	0			
5	Crear un manual de procedimientos, con el propósito de la estandarización de los mismos.	3	3				0	0			

- Sobre situación interna (F/D), en este cuadro se puede apreciar que la iniciativa de implementar un programa de degustación y retroalimentación genera un mayor impacto con un 85%, haciéndola una iniciativa sumamente importante y clave para el desarrollo de la empresa.

Ilustración 54 Situación interna

ELEMENTO		FORTALEZAS					DEBILIDADES					
INICIATIVA (ESTRATEGIA) / ENTORNO	Impacto	Elaboración de pasteles tradicionales y personalizadas	Ubicación estratégica	Clientes leales	Alianzas con los proveedores		Escasa opciones de financiamiento	Carencia de un sistema de inventario	Poca variedad de productos			
		Ponderado	0.60	0.60	0.45	0.30	0.00	0.20	0.20	0.20	0.00	0.00
1	Implementar un programa de degustación y retroalimentación.	85%	3	2	3	3		2	2	2		
2	Crear un manual de recetas, protocolos y servicio al cliente estandarizado para la cadena de puntos de venta de la pastelería	73%	3	1	3	3		0	3	1		
3	Implementación de herramientas tecnológicas funcionales dentro de las labores de la empresa.	83%	3	2	3	3		0	3	2		
4	Creación de herramientas para mejorar la entrega del producto tanto en tiempo como en forma.	76%	3	2	3	3		0	1	1		
5	Crear un manual de procedimientos, con el propósito de la estandarización de los mismos.	45%	3	0	3	0		0	0	0		

- Sobre objetivos, en este cuadro se puede apreciar que los impactos con respecto a los objetivos estratégicos, el peso de cada uno es muy similar, por lo que se puede deducir que cada uno de estos es de suma importancia para el desarrollo de la cafetería.

Ilustración 55 Objetivos de la empresa

INICIATIVA (ESTRATEGIA) / OBJETIVO		Impacto	Generar una nueva oferta de productos innovadores basados en la necesidad del negocio.	Evaluar la posibilidad de abrir un local en otra provincia	Mejorar la situación tecnológica de la empresa	Entregar el 100% de los pedidos de la empresa de manera puntual en fecha y hora, con base en los	Disminuir un 5% las entregas erróneas de producto	
Revisar pesos			Peso	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
1	Implementar un programa de degustación y retroalimentación.	53%	3	3	2	0	0	
2	Crear un manual de recetas, protocolos y servicio al cliente estandarizado para la cadena de puntos de venta de la pastelería	87%	3	1	3	3	3	
3	Implementación de herramientas tecnológicas funcionales dentro de las laborales de la empresa.	87%	3	2	3	2	3	
4	Creación de herramientas para mejorar la entrega del producto tanto en tiempo como en forma.	73%	3	3	2	0	3	
5	Crear un manual de procedimientos, con el propósito de la estandarización de los mismos.	87%	3	3	2	2	3	

5.10. Plan de acción

A continuación, se muestra el plan de acción de la cafetería Haziel, cada iniciativa cuenta con sus acciones para llevarse a cabo, el responsable de ejecutarle y su tiempo.

5.10.1. Iniciativa 1: Implementar un programa de degustación y retroalimentación

Ilustración 56 Iniciativa 1: Implementar un programa de degustación y retroalimentación

Volver al menú		#	ACCIONES	ESLABÓN DE LA CADENA DE VALOR RELACIONADO	RESPONSABLE	INVERSIÓN REQUERIDA ESTIMADA	MES DE INICIO	MES FINAL
Iniciativa	Indicador relacionado							
1	Implementar un programa de degustación y retroalimentación.	Satisfacción con los productos y servicios de la Pastelería por parte del cliente	1	Selección de productos : Seleccionar una variedad de productos de pastelería que se desee que los clientes prueben.	Dirección	Dueño de la empresa	abr-2023	abr-2023
			2	Organización de eventos de degustación: donde los clientes pueden probar los productos seleccionados de forma gratuita o a un costo reducido.	Dirección	Gerencia	may-2023	may-2023
			3	Recopilación de retroalimentación: Durante la degustación ,proporcionar a los clientes formularios o tarjetas de retroalimentación donde puedan evaluar la calidad,sabor,presentación y otros aspectos relevantes de cada producto.	Talento humano	Gerencia	jun-2023	jun-2023
			4	Análisis de los resultados : analizar cuidadosamente la retroalimentación recopilada para identificar patrones, tendencias y áreas de mejora,se debe prestar atención a las críticas y sugerencias específicas de los clientes.	Operaciones / servicio	Gerencia	jul-2023	jul-2023
			5	Comunicación con los clientes: Una vez que se haya implementado las mejoras,se debe comunicar a los clientes sobre los cambios realizados y como su retroalimentación ha sido valorada y utilizada para mejorar la experiencia en la pastelería.	Dirección	Dueño de la empresa	ago-2023	ago-2023

5.10.2. Iniciativa 2: Crear un manual de recetas, protocolos y servicio al cliente.

Ilustración 57 Iniciativa 2: Crear un manual de recetas, protocolos y servicio al cliente.

2	Crear un manual de recetas, protocolos y servicio al cliente estandarizado para la cadena de puntos de venta de la pastelería	Estandarización del sabor de los productos independientemente del local donde se consuman	1	Documentar las recetas de la pastelería en un documento digital con el fin de estandarizar el sabor de los productos independientemente del punto de venta donde se consuman	Dirección	Dueño de la empresa	jun-2023	jun-2023
			2	Establecer por escrito en un documento digital los diferentes protocolos que deben ser cumplidos en los diferentes puntos de venta	Operaciones / servicio	Gerencia	jun-2023	jul-2023
			3	Redactar en un documento digital las normas de servicio al cliente que deben cumplirse en los distintos puntos de venta	Operaciones / servicio	Gerencia	jun-2023	jul-2023
			4					
			5					
			Documentar por escrito los distintos protocolos que					

5.10.3. Iniciativa 3: Implementación de herramientas tecnológicas funcionales dentro de las laborales de la empresa

Ilustración 58 . Iniciativa 3: Implementación de herramientas tecnológicas funcionales dentro de las laborales de la empresa

3	Implementación de herramientas tecnológicas funcionales dentro de las laborales de la empresa.	Satisfacción y retroalimentación de los empleados sobre las herramientas tecnológicas utilizadas por la empresa en la fabricación de sus productos	1	Documentar por escrito los distintos protocolos que se deben seguir en la empresa y todas sus sucursales con la finalidad de tener una documentación estándar. Limitar el software a tener acceso a solo los datos necesarios para su operación no brindarle libre acceso por que puede comprometer la seguridad de la tecnología de la empresa tiene acceso para evitar amenazar por el robo de datos personales.	Operaciones / servicio	Gerencia	jun-2023	jun-2023
			2	Monitorizar constantemente la información a la que la tecnología de la empresa tiene acceso para evitar amenazar por el robo de datos personales.	Operaciones / servicio	Gerencia	jun-2023	jul-2023
			3	Asegurarse de implementar un software seguro en el que la seguridad económica de la empresa no se vea comprometida	Operaciones / servicio	Gerencia	jul-2023	jul-2023
			4	Asegurarse de implementar un software seguro en el que la seguridad económica de la empresa no se vea comprometida	Dirección	Dueño de la empresa	ago-2023	ago-2023
			5					

5.10.4. Iniciativa 4: Creación de herramientas para mejorar la entrega del producto tanto en tiempo como en forma.

Ilustración 59 Iniciativa 4: Creación de herramientas para mejorar la entrega del producto tanto en tiempo como en forma.

4	Creación de herramientas para mejorar la entrega del producto tanto en tiempo como en forma.	Satisfacción y retroalimentación de los clientes sobre la calidad en la entrega de producto	1	Ingreso dentro de aplicaciones como Uber eats, Didi food.	Dirección	Gerencia		jun-2023	jun-2023
			2	Implementación archivo excel tipo check list para llevar orden de productos y pedidos	Dirección	Gerencia		jun-2023	jun-2023
			3						
			4						
			5						

5.10.5. Iniciativa 5: Realizar un manual de procedimientos y listas de verificación

Ilustración 60 Iniciativa 5: Realizar un manual de procedimientos y listas de verificación

5	Realizar un manual de procedimientos y listas de verificación	Crear manuales de procesos para los distintos procedimientos de la empresa	1	Establecer los objetivos que se desean cumplir con la elaboración del manual.	Operaciones / servicio	Dueño de la empresa		jun-2023	sep-2023
			2	Por medio de entrevistas al personal, realizar la descripción de los procesos realizados.	Operaciones / servicio	Dueño de la empresa		jun-2023	sep-2023
			3	Con base a las entrevistas, realizar diagramas de flujo en donde se señalen los responsables.	Operaciones / servicio	Dueño de la empresa		jun-2023	sep-2023
			4	Realizar listas de verificación, para asegurar que se ha cumplido con lo solicitado	Operaciones / servicio	Gerencia		jun-2023	sep-2023
			5						

Como se puede apreciar este plan de acción se aplicará en el presente año, ya que no se necesita una gran inversión para poder ejecutarlas y se espera que este sea utilizado por los siguientes 5 años por lo que el tiempo en el que se basa este plan comprende el período del segundo semestre del 2023 al segundo semestre del 2028.

Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se detalla los principales hallazgos de la investigación realizada, tras la aplicación y análisis de los cuestionarios, priorización y desarrollo de los perfiles de los factores.

6.1 Conclusiones

- La creación de este plan estratégico para la pastelería permitirá un mejor desarrollo y crecimiento para enfrentar el periodo 2024, ya que en su desarrollo se consideraron muchos elementos tanto internos como externos, considerando su situación actual y visión futura inmediata.

- La empresa tiene la capacidad de afrontar las amenazas existentes y potencializar sus oportunidades en el mercado.
- La Pastelería Haziel V.C se encuentra en la capacidad de potenciar sus fortalezas y eliminar las debilidades encontradas a nivel interno.
- Es necesario explotar las ofertas y promociones, para aumentar los clientes potenciales de la empresa.
- La organización. se encuentra en la capacidad de impulsar nuevas ideas de negocios en beneficios de sus clientes.
- La Pastelería Haziel V.C. posee personal calificado en todas las áreas gracias a la inversión en capacitación y la poca rotación del personal, lo cual optimiza los servicios y crea lealtad empresarial.
- A pesar de tener personal calificado, es necesario que creen planes de incentivos que motiven continuamente al personal y sigan dando su mejor rendimiento.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda comunicar al personal de la cafetería y pastelería Haziel este plan estratégico y revisar los objetivos estratégicos, ya que estos pueden cambiar de acuerdo con las necesidades de la compañía.
- Asimismo, se recomienda prestar atención al modelo estratégico, en este punto se identifican factores clave a manera de resumen, en aquellas áreas donde la empresa puede mejorar.
- Es importante que la empresa tome en consideración la matriz de evaluación de factores internos y externos, con el fin de explotar las fortalezas y trabajar en las debilidades y mitigar las amenazas.
- Además, se recomienda realizar encuestas a los clientes periódicamente, para conocer su opinión con respecto a la introducción de nuevos productos, comparación de servicios entre la cafetería Haziel y otras empresas cuyo mercado meta sea similar, esto para conocer oportunidades de mejora y que la empresa permanezca actualizada respecto a las necesidades actuales de los consumidores.

- Por otra, se sugiere implementar listas de verificación y elaboración de recetarios, con el fin de iniciar una estandarización de los procedimientos y procesos.
- Por último, es importante revisar constantemente los riesgos estratégicos y su matriz, con el propósito de garantizar la continuidad y el bienestar de las operaciones de la cafetería.

Referencias Bibliográficas

- Altamirano, S. E. C., Zepeda, F. J. R., & Ceja, E. S. (2016). Cadenas productivas y cadenas de valor. *Educatconciencia*, 10(11), 6-12. Recuperado de: <https://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/download/238/380>
- Bello, E. (2023). Matriz EFI y EFE: Por qué debes implementarlo en tu empresa. Recuperaado de <https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/>
- Casadesus-Masanell, R y Joan E. R. (2007). Competing through Business Models. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0713-E.pdf>
- Centro Europeo de Postgrado. (s.f). ¿Qué son los objetivos estratégicos?. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>
- Cortés, D. (s.f). ¿Qué son los objetivos estratégicos? Recuperado de <https://www.cesuma.mx/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>
- Castellanos, L. (2015). Matriz Interna Externa (IE). (s.f.). Estrategia y Planificación Estratégica. <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- David, F. R. (2013). Conceptos De Administración Estratégica. Editorial Pearson. Decimocuarta edición, México.
- Conexión ESAN. (2016). ¿Qué es la administración estratégica? ESAN Graduate School of Business. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-la-administracion-estrategica>
- David F.R. (2017). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson, Prentice Hall. Decimoquinta edición, México.
- De Anta, G. (2021). Matriz MEFÉ y MEFI, herramientas para análisis estratégico. Recuperado de <https://gonzalodeanta.es/mefe-mefi-que-son/#:~:text=La%20Matriz%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de,un%20negocio%2C%20marca%20u%20organizaci%C3%B3n>

- Douglas da Silva. (2023). Valores de una empresa: ¿cómo definirlos para ser marcantes?. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=Los%20valores%20de%20una%20empresa%20son%20los%20principios%20C3%A9ticos%20y,su%20filosof%C3%ADa%2C%20identidad%20y%20cultura.>
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019).. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=La+Matriz+de+Perfil+Competitivo&ots=aBlXdjdDoh&sig=cE8jEU50rctOAY7PocSExSrmAVg#v=onepage&q=La%20Matriz%20de%20Perfil%20Competitivo&f=false>
- Guillén, A. (2010). Estrategias alternativas de desarrollo. Conceptos y fenómenos fundamentales de nuestro tiempo, 1-25. Recuperado de: https://conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/427trabajo.pdf
- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). Administración Estratégica Teoría y Casos un enfoque integral. Décima Segunda Edición. Cengage <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Huerta, D. S. (2020). Análisis foda o dafo. Bubok. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=foda&ots=8ZTcQdfwvp&sig=4K1vu9Ba75EaSws9EV-RLwerVTY#v=onepage&q=foda&f=false>
- Masip, J. G. (2018). Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. Boletín Económico de ice. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Jaime-Gonzalez-Masip/publication/324413057_Los_Grupos_de_Interes_y_su_importancia_en_la_propuesta_de_valor_de_las_empresas/links/5ace3fbeaca2723a3341e39b/Los-Grupos-de-Interes-y-su-importancia-en-la-propuesta-de-valor-de-las-empresas.pdf
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Recuperado de https://www.academia.edu/9142310/Generacion_de_Modelos_de_Negocios

Rodríguez-Barquero, R. (2021). Administración Estratégica y de la Innovación: plantilla de trabajo. MS Excel Office 365. Versión 7.3 Tomado del curso de Estrategia Empresarial. San Carlos, Costa Rica.

Shum, Y. (2018). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE). Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

TuDashboard. (2021). Indicadores estratégicos: Qué son, importancia de su implementación y tipos que existen. Recuperado de [https://tudashboard.com/indicadores-estrategicos/#:~:text=Un%20indicador%20estrat%C3%A9gico%20es%20aquel,los%20del%20sector%20\(benchmarking\)](https://tudashboard.com/indicadores-estrategicos/#:~:text=Un%20indicador%20estrat%C3%A9gico%20es%20aquel,los%20del%20sector%20(benchmarking))

Apéndices

Apéndice 1: Entrevista a colaboradores

Ilustración 61 Entrevista a colaboradores

ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL

Fecha

09-30-2023



Contesta lo siguiente:

	Si	No
1. ¿Conoce sus funciones y responsabilidades en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Sus superiores le comunican las expectativas y le dan retroalimentación clara?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Tiene las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Al enfrentarse a un problema laboral, sabe con quien acudir para resolver la situación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Hay comunicación y apoyo con su equipo de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿El equilibrio entre vida privada y trabajo le parece adecuado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Dispone del tiempo suficiente para realizar sus funciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Comparte la misma misión, visión y valores de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Considera justo el pago que recibe por su trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Le recomendaría trabajar en la empresa a un conocido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
11. ¿En una escala del 1-5, qué tan importante cree que sea el trabajo que realiza? (5 es lo mas alto)	<input type="radio"/>				

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
12. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la empresa?	<input type="radio"/>				

¿Algún comentario, sugerencia o retroalimentación en lo que la empresa deba mejorar?

Type here...

Apéndice 2: Cuestionario a los clientes de la pastelería

Ilustración 62 Cuestionario a los clientes de la pastelería

Cuestionario de estudio para el curso de Investigación de Mercados. Comportamiento del consumidor en: "Pastelería Haziel VC"

Primeramente, le agradecemos por su colaboración con el presente cuestionario. Toda la información recolectada será de forma anónima y para fines educativos.

Estamos realizando una encuesta sobre el perfil del cliente y estudio de hábitos de consumo y compra de la pequeña empresa Pastelería Haziel VC por lo que agradecemos mucho su tiempo, disposición y colaboración.

***Obligatorio**

¿Es usted mayor de 18 años de edad? *

Anote la respuesta en números enteros.

- Sí
- No

¿Compra usted productos de Pastelería Haziel VC? *

- No
- Sí

Hábitos de Compra del consumidor

En esta sección se estará consultando aspectos relacionados con los hábitos de compra, precio, promoción orden y envíos.

Rellena previamente las respuestas y, a continuación, haz clic en Generar enlace

docs.google.com/forms/d/1LC27yVEk2mhUY8NaHJDMohCqeolXQmrDnsnXIRm7S4w/prefill

1/

1, 21:43

Cuestionario de estudio para el curso de Investigación de Mercados. Comportamiento del consumidor en: "Pastelería Haziel VC"

¿Por lo general dónde prefiere adquirir repostería o queques? *

- Panadería más cercana
- Supermercado
- Pulperías
- Panadería de preferencia
- Pequeños emprendedores
- Encargo a familiares o conocidos

¿En su hogar quiénes o quien realizan la compra de la repostería? Puede marcar varias opciones *

- Usted
- Pareja
- Padre
- Madre
- Hijo(s)
- Otro:

¿Qué aspectos toma en cuenta a la hora de comprar repostería? Puede marcar varias opciones *

(Puede marcar varias opciones)

- Precio moderado
- Uso de ingredientes naturales
- Buena presentación
- Variedad de productos
- Tamaño adecuado de la porción
- Fácil digestión
- Sabor agradable
- Información nutricional
- Calidad de ingredientes y el producto
- Otro:

¿Cuántas unidades suele comprar mensualmente de los siguientes productos? *

	Cantidad = 1	Cantidad = 2	Cantidad = 3	Cantidad = 4	Cantidad = 5 o más
Pasteles	<input type="radio"/>				
Galletas	<input type="radio"/>				
Repostería dulce	<input type="radio"/>				
Repostería salada	<input type="radio"/>				

¿Alguna vez ha comprado productos de pastelería y/o repostería en línea? *

- Sí
- No

¿Le gustaría poder ordenar repostería o pastelería mediante una aplicación móvil? *

- Sí
- No

¿Le gustaría poder personalizar sus pedidos? *

- Sí
- No

En el tema de Promoción, ¿Qué tipo de promociones le gustaría que hubiese con los productos de Pastelería Haziel VC? Puede marcar varias opciones *

- Sorteos.
- Descuentos.
- Muestras de degustación.
- Premios a la fidelidad.
- Combos
- 2 x 1
- Otro:

¿Cómo le gustaría informarse sobre las novedades de los productos de repostería? Puede marcar varias opciones *

- Por medio de otras personas
- Redes sociales.
- Correo electrónico
- Mensajes de texto a celular
- Otro:

¿De los siguientes medios digitales cuál utiliza con mayor frecuencia? *

ENTIENDASE 5 COMO MAYOR FRECUENCIA Y 1 COMO MENOR FRECUENCIA

	1	2	3	4	5
Instagram	<input type="radio"/>				
Página Web	<input type="radio"/>				
Facebook	<input type="radio"/>				
TikTok	<input type="radio"/>				
WhatsApp	<input type="radio"/>				

¿Cuáles medios digitales considera más adecuados para que las pastelerías promocionen sus productos? Puede marcar varias opciones *

- Instagram
- Página Web
- Facebook
- TikTok
- WhatsApp
- Otro:

En tema de envíos, ¿De qué forma le gustaría adquirir los productos de repostería? *

- Mediante un envío directo a su domicilio.
- Mediante establecimientos comerciales.
- Ambas formas

En tema de precio, ¿ Cuánto pagaría por un pastel decorado para 12 personas? *

- De 8.000 a menos de 10.000
- De 10.000 a menos de 15.000
- De 15.000 a más

Hábitos de Consumo

Agradecemos su tiempo y el haber llegado hasta esta segunda parte del cuestionario.

Rellena previamente las respuestas y, a continuación, haz clic en Generar enlace

ps://docs.google.com/forms/d/1LC27yVEk2mhUY8NaHJDMohCqeoIXQmrDnsnXIRm7S4w/prefill

6/14

11/22, 21:43

Cuestionario de estudio para el curso de Investigación de Mercados. Comportamiento del consumidor en: "Pastelería Haziel VC"

¿En qué horario prefiere consumir repostería? *

- Antes de las 6:00 am
- De 6:00am a antes de 10:00 am
- De 10:00 am a antes de 1:00 pm
- De 1:00 a antes 5:00 pm
- Después de las 5:00 pm

Cuántas veces al mes consume queques o repostería. Anote la cantidad en números *

Tu respuesta

¿Cuál o cuáles de estos productos consume con mayor frecuencia? Puede marcar varias opciones *

- Queques decorados
- Galletas
- Repostería dulce
- Repostería salada
- Queque seco
- Otro:

¿Dónde consigue los productos seleccionados en la pregunta anterior? Puede marcar varias opciones *

- Panadería más cercana
- Supermercado
- Pulperías
- Panadería de preferencia
- Pequeños emprendedores
- Encargo a familiares o conocidos
- Otro:

De la Pastelería Haziel VC ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la experiencia de compra en la pastelería? 1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 regular, 4 satisfecho, 5 muy satisfecho *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

En tema de ingredientes, ¿A cuál de los siguientes ingredientes es alérgico? (Puede elegir varias opciones)

- Lactosa.
- Gluten.
- Semillas/ frutos secos
- Ninguno de los anteriores
- Nueces, maní y otras semillas
- Huevo
- Azúcar
- Otro:

De las siguientes afirmaciones referentes a los productos de la empresa *
Pastelería Haziel VC, detalle que tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra usted
con cada una.

**Siendo 5 que se encuentra completamente de acuerdo y 1 que se encuentra
completamente en desacuerdo**

	1	2	3	4	5
Los productos Pastelería Haziel VC son saludables	<input type="checkbox"/>				
Los productos Pastelería Haziel VC son costosos	<input type="checkbox"/>				
Los productos Pastelería Haziel VC son accesibles	<input type="checkbox"/>				
Los productos Pastelería Haziel VC son higiénicos	<input type="checkbox"/>				
Los productos Pastelería Haziel VC son de calidad	<input type="checkbox"/>				
Los productos Pastelería Haziel VC son sabrosos	<input type="checkbox"/>				

Perfil del entrevistado

Rellena previamente las respuestas y, a continuación, haz clic en Generar enlace.

ps://docs.google.com/forms/d/1LC27yVEk2mhUY8NaHJDMohCqeoIXQmrDnsnXIRm7S4w/prefill

10/

11/22, 21:43

Cuestionario de estudio para el curso de Investigación de Mercados. Comportamiento del consumidor en: "Pastelería Haziel VC"

Género *

- Mujer
- Hombre
- Prefiere no decir
- Otro

¿De cuántas personas se compone su núcleo familiar? Anote la cantidad de personas en número *

Tu respuesta

¿Cuál es su ocupación actual? *

- Estudiante
- Asalariado
- Emprendedor
- Profesional independiente
- Ama de casa
- No trabaja
- Otro:

¿Qué tipo de transporte(s) suele utilizar con mayor frecuencia para moverse? *

Puede marcar varias opciones

- Carro propio o de la familia
- Bus
- Taxi
- Taxi colectivo
- Aplicaciones como Uber, DIDI u otras
- Bicicleta
- Moto
- Otro:

Estado Civil *

- Casado/a
- Divorciado/a
- Unión Libre
- Soltero/a
- Viudo/a
- Otro:

Indique su edad en años cumplidos *

Tu respuesta

¿Cuál es último grado de educación aprobado? *

- Primaria completa
- Secundaria completa
- Bachillerato universitario completo
- Licenciatura universitaria completa
- Posgrado (maestría o doctorado)
- Técnico o diplomado
- Otro:

¿Provincia de residencia? *

- San José
- Cartago
- Alajuela
- Heredia
- Guanacaste
- Limón
- Puntarenas

¿Cuál es su ingreso mensual? *

- No posee ingresos mensuales propios (dependiente de sus padres)
- Menos de 400 000 colones
- De 400 000 a menos de 800 000 colones
- De 800 000 a menos de 1 200 000 colones
- De 1 200 000 a menos de 1 600 000 colones
- De 1 600 000 a menos de 2 000 000 colones
- 2 000 000 colones o más

¡Muchas gracias!

Su ayuda es de gran valor para nuestra investigación. Esperamos tenga un lindo día.

[Obtener enlace](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios