

**Arianna Gnecco**  
**Paula Andrea Nieto Alemán**  
**María Guijarro García**  
**Esther Pagán Castaño**

# **Caso Hakims' Pastry. De la eficacia operacional a la estrategia**

**Arianna Gnecco**  
**Paula Andrea Nieto Alemán**  
**María Guijarro García**  
**Esther Pagán Castaño**

# **Caso Hakims' Pastry. De la eficacia operacional a la estrategia**



**Caso Hakims' Pastry.  
De la eficacia operacional a la estrategia**

Arianna Gnecco  
Paula Andrea Nieto Alemán  
María Guijarro García  
Esther Pagán Castaño

# Caso Hakims' Pastry. De la eficacia operacional a la estrategia

Existe un manual del profesor como complemento pedagógico, está a disposición de aquellos profesores que utilicen este documento como material docente.  
[editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu)

Julio, 2024

Caso Hakims' Pastry. De la eficacia operacional a la estrategia  
Arianna Gnecco, Paula Andrea Nieto Alemán, María Guijarro García y Esther Pagán Castaño

Todos los derechos reservados.  
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública  
o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las  
excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)  
si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2024, ESIC EDITORIAL  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel.: 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-094-0

Cubierta: ESIC  
Maquetación: Santiago Díez Escribano  
Impresión: Gráficas Dehon

Una publicación de

**esic**  
Editorial

*Impreso en España – Printed in Spain*

*Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.*

E

U

I

D

Z

í

1. INTRODUCCIÓN .....	10
2. ENTORNO, MARCO DEL CASO.....	10
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	14
4. COMPLICACIONES DEL PROBLEMA.....	14
5. PREGUNTAS DEL CASO.....	15
6. ANEXO .....	16
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	17



## Arianna Gnecco

Estudiante italiana de Digital Business en la Universidad ESIC Valencia, con un apasionado interés por la digitalización de negocios. Su historia refleja la importancia de ampliar horizontes y sumergirse en diversas culturas a través de oportunidades de voluntariado e intercambio que la llevaron a vivir en varios países europeos y extraeuropeos, como Brasil y Estados Unidos. Esto la motivó a continuar su educación en España, donde su apasionado interés por la digitalización de negocios se fusionó con su habilidad para los idiomas, y pudo enfrentarse al desafío de aprender mandarín cursando un semestre en la Universidad de Nottingham en Ningbo, China. Además de su experiencia en el extranjero, ha trabajado en una consultoría valenciana especializada en digitalización de negocios y marketing digital, gracias a las oportunidades brindadas por su universidad. Su dedicación y capacidad para conectar con diversas culturas la convierten en una estudiante prometedora y versátil en el ámbito de la digitalización empresarial.



[linkedin.com/in/ariannagnecco](https://www.linkedin.com/in/ariannagnecco)



## Paula Andrea Nieto Alemán

Graduada en Economía por la Universidad de la Salle, magíster en Procesos de Integración Regional con énfasis en MERCOSUR por la Universidad de Buenos Aires, máster en Cooperación al Desarrollo y doctora en Economía Agroalimentaria por la Universitat Politècnica de València. Desarrolla su actividad docente e investigadora en ESIC Business & Marketing School. En el ámbito profesional ha trabajado en las oficinas de Colombia y Buenos Aires del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en Indupalma, empresa agroindustrial, en el Departamento de Planeación y Análisis Estratégico como coordinadora de Gestión de Iniciativas. Ha sido consultora del Ministerio de Agricultura, Desarrollo Rural (Colombia) y de la Fundación IVIFA. Asimismo, se ha desempeñado como técnico superior en la Universitat Politècnica de València, desarrollando actividad investigadora en el ámbito de la innovación en el Departamento de Economía y Ciencias Sociales.



[linkedin.com/in/paula-n-86251170](https://www.linkedin.com/in/paula-n-86251170)



## María Guijarro García

Doctora en Integración de las NNTT en la organización empresarial y licenciada en Informática (rama sistemas de gestión) por la Universidad Politécnica de Valencia. Posee un máster MBA por ESIC Business & Marketing School. Forma parte del claustro docente de grado y posgrado de ESIC. Directora del Departamento de Investigación de ESIC Business & Marketing School Campus Valencia, donde desarrolla proyectos relacionados con el desarrollo competencial y la empleabilidad. Directora del Congreso Internacional de Innovación Aplicada (IMAT). En el ámbito de la investigación, se ha centrado en la gestión de la relación con el cliente, el marketing y en la gestión del talento (GT). Como IP ha desarrollado una línea de investigación centrada en el estudio de la relación entre la gestión de los recursos humanos (y la GT como una práctica evolucionada de RRHH), el bienestar y el desempeño organizacional.



[linkedin.com/in/maría-guijarro-garcía-phd-80813134](https://www.linkedin.com/in/maría-guijarro-garcía-phd-80813134)



## Esther Pagán Castaño

Doctora en Marketing por la Universidad Jaime I y licenciada en Psicología por la Universidad de Valencia. Máster en Educación Secundaria por la Universidad Jaime I de Castellón. Forma parte del cuerpo docente y del Departamento de Investigación de ESIC Valencia. Su trayectoria profesional se ha desarrollado en la Fundación Educativa Activa en la creación de programas educativos para promover la pedagogía deliberativa en el aula a través de herramientas como el debate. Además, ha trabajado como evaluadora en diferentes proyectos europeos de inserción sociolaboral para colectivos en riesgo de exclusión social.



[linkedin.com/in/esther-pagán-castaño-phd-b7665297](https://www.linkedin.com/in/esther-pagán-castaño-phd-b7665297)

*Caso original de la alumna **Arianna Gnecco** y las profesoras **Paula Andrea Nieto Alemán, María Guijarro García** y **Esther Pagán Castaño**. Los datos utilizados en este caso se basan en información pública de la empresa, obtenida a través de su página web y otras fuentes de información y complementada con información obtenida en las entrevistas personales realizadas. Los personajes y situaciones expresadas son ficticias, excepto las declaraciones públicas.*

*Original del 1 de julio de 2024*

**Palabras clave:** estrategia, emprendimiento, internacionalización, marketing con causa.

**Categoría:** estrategia, comportamiento del consumidor, marketing, comunicación publicidad e imagen, comercio internacional.

Yvette y Denise Hakim, dos jóvenes emprendedoras apasionadas por la repostería, han construido un negocio próspero y exitoso con su pastelería Hakims' Pastry en Bogotá. Después de más de diez años de trabajo arduo, las hermanas se han ganado la lealtad y el respeto de la comunidad local. Sin embargo, su ambición no se detiene allí. A medida que Hakims' Pastry se ha vuelto más conocida y popular en Bogotá, Yvette y Denise han comenzado a ilusionarse con la posibilidad de internacionalizar su negocio. Sueñan con llevar su pastelería a lugares como Nueva York, Londres y París, y compartir sus sabores y recetas únicas con el mundo entero.

Pero antes de eso, las hermanas Hakim están enfocadas en hacer que su entorno de trabajo sea cada vez más inclusivo y diverso. Han establecido una cultura empresarial basada en la igualdad de oportunidades y el respeto mutuo.

Además, han estado trabajando en su estrategia de marketing con causa. Como parte de su compromiso con la responsabilidad social, han lanzado una se-

rie de iniciativas destinadas a apoyar a las comunidades locales y a las personas más necesitadas. Estas iniciativas incluyen programas de donaciones de alimentos y colaboraciones con organizaciones que lideran programas de emprendimiento donde la mujer es el centro.

A medida que Yvette y Denise continúan trabajando para expandir su negocio y aumentar su impacto social, están decididas a mantener su enfoque en la calidad, la innovación y la creatividad. Para ellas, el éxito no solo se trata de ganancias y reconocimiento, sino también de hacer una diferencia positiva en el mundo y en las vidas de las personas que los rodean.

## 1. Introducción

El siglo XXI ha supuesto retos importantes en el orden económico mundial. Sus dos primeras décadas, marcadas por fuertes fluctuaciones, han cambiado la forma en la que se desempeñan las empresas.

Los ejecutivos del presente deberán tener la flexibilidad suficiente que les permita responder con rapidez ante un escenario de alta incertidumbre a causa de las interdependencias generadas por un mundo cada vez más globalizado. Y el éxito de las empresas del mañana estará delimitado por su capacidad para hacerse más ligeras y ágiles. Esto significa que tendrán que distinguir entre eficacia operacional y estrategia. Porter (2008) advierte que tanto la eficacia operacional como la estrategia son esenciales. Por lo que «[...] una empresa podrá desempeñarse mejor que sus rivales, solo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener en el tiempo» (Porter, 2008:1). Para ello, las organizaciones deberán encontrar la manera de transferir mayor valor a los clientes o un valor comparable a menor costo, o ambas cosas. Las diferencias entre las empresas, en términos de precio y costo, radican, por tanto, en un conjunto de actividades únicas, necesarias para crear, producir, distribuir y vender sus productos. Por lo que será importante controlar todos y cada uno de los procesos que intervienen a lo largo de la cadena de valor. Por tanto, la diferenciación y la base de la ventaja competitiva recaerá tanto en la elección como en la ejecución del conjunto de actividades.

Hakims' Pastry es un emprendimiento colombiano que se desarrolla en un país con unas particularidades y potencialidades únicas, importantes para entender el éxito de la marca. Esta empresa de repostería artesanal, que desarrolla su actividad en la ciudad de Bogotá, está a punto de trascender fronteras. Plantear los desafíos de internacionalización de la marca, sin perder su autenticidad y sentido social, harán parte de los retos presentes y futuros a los que se tendrán que enfrentar las hermanas Hakim. Además de ofrecer productos de alta calidad, Hakims' Pastry ha trabajado arduamente para mejorar las condiciones laborales de sus empleados y contribuir positivamente a su comunidad.

## 2. Entorno, marco del caso

Colombia cuenta con una ubicación geográfica privilegiada, siendo el único país de la región con costas a ambos océanos (Pacífico y Atlántico). En términos