



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA



**MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER
EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS
SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA
PASTELERÍA JULIACA 2023**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. DANITSA QUISPE CACERES

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO

JULIACA – PERÚ

2024



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

**MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER
EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS
SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA
EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. DANITSA QUISPE CACERES

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE : 
M. Sc. JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA

PRIMER MIEMBRO : 
Dr. RICHARD CONDORI CRUZ

SEGUNDO MIEMBRO : 
Dr. PAUL MAMANI TISNADO

ASESOR DE TESIS : 
M. Sc. VÍCTOR PAREDES ARGANDOÑA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - P25



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

DECANATURA

RESOLUCIÓN N° 179-2024-D-FIS-UANCV-J

Juliaca, 11 de septiembre del 2024

VISTOS:

El expediente N° 2024-CU-12152 (solicita fecha y hora de sustentación), expediente N° 2024-CU-11356 (Título), la RESOLUCIÓN N° 095-2024-D-FIS-UANCV que aprueba el Borrador de Tesis, RESOLUCIÓN N° 095-2024-D-FIS-UANCV de cambio de jurado y el DICTAMEN N° 546-2024-OI-VRI DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN presentado por el (la) bachiller, **QUISPE CACERES, DANITSA** quien solicita FECHA Y HORA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS, titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023** conducente a la obtención del Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO** por la modalidad de Sustentación de Tesis,

CONSIDERANDO:

Que, con Resolución N° 0827-2023-UANCV-CU-R se aprueba la ampliación de Sustentación de Tesis y/o examen de suficiencia para el mes de enero del 2024 y acorde al artículo 5° numeral 5.14 de la Ley Universitaria N° 30220 establece que las universidades se rigen por el principio del interés superior del estudiante.

Que es necesario dar cumplimiento a la Ley 30220 y sus modificatorias, al Estatuto Universitario y al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" de Juliaca y de la Facultad de Ingeniería de Sistemas.

En uso de las atribuciones conferidas al Decano de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y, estando al informe de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad.

SE RESUELVE:

PRIMERO.- NOMINAR JURADOS PARA LA SUSTENTACIÓN DE TESIS del tema titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023** presentado por el (la) bachiller: **QUISPE CACERES, DANITSA**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO** habiéndose designado por sorteo a la siguiente terna de jurados:

- Presidente : M. SC. JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA
- 1er. Miembro : DR. RICHARD CONDORI CRUZ
- 2do. Miembro : DR. PAUL MAMANI TISNADO
- Asesor de Tesis : M. SC. VÍCTOR PAREDES ARGANDOÑA

SEGUNDO.- PROGRAMAR la FECHA Y HORA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS VIRTUAL para el día **VIERNES, 13 DE SEPTIEMBRE DEL 2024** a horas **10:00 a.m.** hora exacta. El acto académico de sustentación virtual se llevará a cabo a través de la plataforma de video conferencia Cisco Webex Meetings.

TERCERO.- Realizada la Sustentación de Tesis, el Presidente de la terna de jurados levantará y firmará el Acta de Sustentación de Tesis, en el cual se consignará el resultado obtenido por el (la) Bachiller sustentante, del mismo modo firmaran los otros dos miembros de jurado y asesor de tesis, dando conformidad al acto.

CUARTO.- La Dirección de la Escuela Profesional de Ingeniería Empresarial e Informática, el Jurado y el Presidente de la Comisión de Grados y Títulos, quedan encargados de dar cumplimiento a la presente Resolución.

C.c.
Arch. 2024
JCHM/
Distribución: Jurados, Interesado

Regístrese, Comuníquese y Archívese



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

RESOLUCIÓN Nº 581-2023-D-FIS-UANCV

Juliaca, 11 de octubre del 2023

VISTOS; el Expediente Nº 2023-CU-001324, y la copia del Acta de Aprobación de Perfil de Tesis de fecha 02 de octubre del 2023, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO, presentado por el (la) Bachiller: **QUISPE CACERES, DANITSA** con el tema titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023.**

CONSIDERANDO:

Que, el (la) Bachiller **QUISPE CACERES, DANITSA**, ha presentado su Perfil de Tesis titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023**, para optar el Título Profesional de INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO.

Que, habiendo procedido de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y el Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, nominó como Jurados a los siguientes Docentes:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : Dr. Oscar Gonzalo Apaza Perez
- Asesor de Tesis : Mgtr. César Apaza Hancoo

Que, la terna de jurados ha aprobado en su integridad el Perfil de Tesis titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023**, procediendo con el levantamiento de Acta y firma de Aprobación correspondiente.

Estando en la opinión favorable del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, en concordancia al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria 30220, Ley de Creación de la UANCV 23738 y Modificatoria Nº 24661 y el Estatuto Modificado de la UANCV.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR EL PERFIL DE TESIS, presentado por el (la) Bachiller: **QUISPE CACERES, DANITSA**, con el tema titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023**, quedando apto para el desarrollo y presentación del Borrador de Tesis según lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV.

ARTÍCULO SEGUNDO.- La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y el Secretario Académico de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO

UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**RESOLUCIÓN N° 095-2024-D-FIS-UANCV**

Juliaca, 12 de junio del 2024

VISTOS; el Expediente N° 2023-CU-216529 y el Acta de Aprobación de Borrador de Tesis de fecha 19 de abril del 2024 y la RESOLUCIÓN N° 045-2024-D-FIS-UANCV que aprueba el Perfil de Tesis de fecha 08 de abril del 2024, presentado por el (la) Bachiller: **QUISPE CACERES, DANITSA** con el tema titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**.

CONSIDERANDO:

Que, el (la) Bachiller **QUISPE CACERES, DANITSA**, ha presentado su Borrador de Tesis titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**.

Que, habiendo procedido de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y el Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, nominó como Jurados a los siguientes Docentes:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : Dr. Paul Mamani Tisnado
- Asesor de Tesis : M. Sc. Victor Paredes Argandoña

Que, la terna de jurados ha aprobado en su integridad el Borrador de Tesis titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023**.

Estando en la opinión favorable del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, en concordancia al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria 30220, Ley de Creación de la UANCV 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto Modificado de la UANCV.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR EL BORRADOR DE TESIS, presentado por el (la) Bachiller: **QUISPE CACERES, DANITSA**, con el tema titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023**, quedando apto para tramitar el Dictamen de Originalidad de Trabajo de Investigación y posteriormente solicitar la Fecha y Hora de Sustentación de Tesis previa presentación de los requisitos correspondientes según lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV, la misma que conducirá a la obtención del **TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**

ARTÍCULO SEGUNDO.- La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y el Secretario Académico de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO

C.c.
Arch 2024
JCHM/

**UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS****RESOLUCIÓN N° 045-2024-D-FIS-UANCV**

Juliaca, 08 de abril del 2024

VISTOS; el Expediente N° 2024-cu-3027 de fecha 08 de abril del 2024, presentado por el (la) Bachiller **QUISPE CACERES, DANITSA** quien ha solicitado CAMBIO DEL SEGUNDO MIEMBRO DE JURADO Y ASESOR DEL PERFIL DE TESIS, asignado con RESOLUCIÓN N° 581-2023-D-FIS-UANCV de fecha 11 de octubre del 2023.

CONSIDERANDO:

Que, el (la) Bachiller **QUISPE CACERES, DANITSA**, ha presentado su Perfil de Tesis titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023**, para optar el Título Profesional de **INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO**.

Que, con RESOLUCIÓN N° 581-2023-D-FIS-UANCV de fecha 11 de octubre del 2023 se aprobó el Perfil de Tesis titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023**, con la siguiente terna de jurados:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : Dr. Oscar Gonzalo Apaza Perez
- Asesor de Tesis : Mgtr. César Apaza Hanco

Estando en la opinión favorable del Presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, en concordancia al Reglamento de Grados y Títulos de la UANCV y en uso de las atribuciones que le concede la Ley Universitaria 30220, Ley de Creación de la UANCV 23738 y modificatoria; y el Estatuto Modificado 2020 de la UANCV aprobado con Resolución N° 0018-2020-UANCV-AU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el CAMBIO DEL SEGUNDO MIEMBRO DE JURADO Y ASESOR DEL PERFIL DE TESIS, de (l) (la) Bachiller: **QUISPE CACERES, DANITSA**, del tema de tesis titulado: **MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023**, considerándose a partir de la fecha los siguientes Jurados y Asesor de Tesis:

- Presidente : M. Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
- 1er. Miembro : Dr. Richard Condori Cruz
- 2do. Miembro : Dr. Paul Mamani Tisnado
- Asesor de Tesis : M. Sc. Victor Paredes Argandoña

ARTÍCULO SEGUNDO.- La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería de Sistemas y el Secretario Académico de la Facultad de Ingeniería de Sistemas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
DECANO

C.c.
Arch. 2024
JCHM/
Distribución: Jurados, Interesado



MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

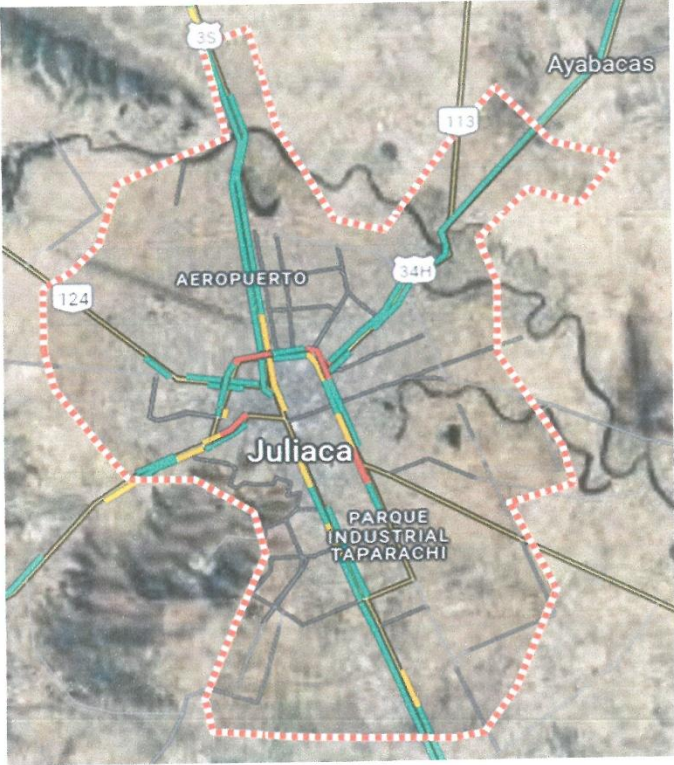
1	hdl.handle.net Fuente de Internet	10%
2	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	1%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	bibliotecadigital.univalle.edu.co Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	<1%
7	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%



Metadatos complementarios - UANCV



Título de la Tesis	
MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023	
Datos de autor	
Nombres y apellidos	DANITSA QUISPE CACERES
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	47270511
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0002-7759-433X
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	VICTOR PAREDES ARGANDOÑA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	02368052
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-1301-8720
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	JUAN CARLOS HERRERA MIRANDA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	29606930
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	RICHARD CONDORI CRUZ
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02442917
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	PAUL MAMANI TISNADO
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	01314987

Datos de investigación	
Línea de investigación	ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS – P25
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Departamento: Puno Provincia: San Román Distrito: Juliaca Longitud oeste: -16.408910733069206, Latitud sur: -71.53758543923885</p>  <p>URL: https://maps.app.goo.gl/AyPQ93j1JPZB6Tyr8</p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	marzo 2022 – agosto 2023
URL de disciplinas OCDE https://concytec-pe.github.io/Peru-CRIS/vocabularios/ocde_ford.html - Librería	<p>Otras ingenierías, Otras tecnologías https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.00</p> <p>Teoría organizacional https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00</p>



UNIVERSIDAD NACIONAL
 VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
 "OFICINA DE INVESTIGACIÓN"
 M.Sc. Juan Carlos Herrera Miranda
 DIRECTOR (e)
 Unidad de Investigación FIS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo DANITSA QUISPE CACERES, identificado con DNI Nro. 47270511, en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional
- Programa de Segunda Especialidad,
- Programa de Maestría o Doctorado

INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación, Trabajo Académico denominada:

MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023

Asesorado por: M. Sc. VICTOR PAREDES ARGANDOÑA

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 11 de octubre del 2024



Firma del Asesor
(obligatoria)



Firma del Estudiante
(obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

Con esta tesis deseo expresar mi profundo agradecimiento a Dios por haberme permitido vivir y alcanzar este momento crucial en mi carrera profesional. Agradezco a mi madre, quien ha sido el sostén más importante en mi vida, demostrándome siempre su afecto y respaldo incondicional, A pesar de nuestras divergencias de opinión, siento la presencia constante de mi padre, a pesar de la distancia física que nos separa, y estoy seguro de que este logro sería tan especial para él como lo es para mí.



AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi gratitud a Dios por acompañarme cada día. También quiero agradecer a mi mamita, más que una extraordinaria madre, agradezco su papel como mi mejor amiga. Ha consentido mis anhelos, brindándome apoyo incondicional y, sobre todo, guiándome con sabiduría para corregir mis errores. A mi tiita, la mujer más tierna que he conocido, le agradezco por siempre velar por mí y entregarse completamente por el bienestar de nuestra familia. A tiito, quien me ha cuidado a lo largo de toda mi vida y sigue haciéndolo, le agradezco por su confianza y su amor incondicional. Ustedes, mis queridas madres, son el regalo más hermoso que Dios ha puesto en mi vida, y por eso les estoy profundamente agradecida.

Danitsa Quispe Caceres



ÍNDICE

DEDICATORIA iii

AGRADECIMIENTO iv

RESUMEN xi

ABSTRACT xii

INTRODUCCIÓN xiii

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1.2. Problema general..... 2

 1.2.1. Problemas específicos 2

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 3

 1.3.1. Objetivos generales 3

 1.3.2. Objetivos específicos 3

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 3

1.5. Hipótesis 4

 1.5.1. Hipótesis General 4

 1.5.2. Hipótesis Específicas 4

1.6. VARIABLES 5

1.7. Operacionalización de variables 6

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... 7

 2.1.1. A nivel internacional..... 7

 2.1.2. A nivel nacional..... 9

 2.1.3. A nivel regional 13

2.2. MARCO TEÓRICO 15

 2.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING..... 15



2.2.2.	Objetivos del marketing estratégico	16
2.2.3.	Aspectos generales	18
2.2.4.	Objetivos estratégicos.....	20
2.2.5.	Las 8P del Marketing de servicios	25
2.2.6.	POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	37
2.3.	MARCO CONCEPTUAL	45
2.3.1.	Marketing	45
2.3.2.	Público objetivo.....	46
2.3.3.	Posicionamiento.....	46
2.3.4.	Marca.....	46
2.3.5.	Competencia.....	46
2.3.6.	Proveedores.....	46
2.3.7.	Publicidad	46

CAPÍTULO III

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.2.	MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	48
3.3.1.	Población.....	48
3.3.2.	Muestra.....	48
3.4.	TÉCNICAS, FUENTES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN ..	50
3.4.1.	Técnicas	50
3.4.2.	Fuentes	50
3.4.3.	Instrumentos	50
3.5.	VALIDACIÓN DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	51
3.5.1.	Contrastación de hipótesis.....	51
3.6.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	51

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	RESULTADOS.....	53
------	-----------------	----



4.1.1.	DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA PASTELERA	53
4.1.2.	Diagnóstico Externo.....	54
4.1.3.	Dimensión Económica	54
4.1.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	71
4.1.5.	Perfil de las Oportunidades y Amenazas (POAM)	73
4.1.6.	Análisis Interno	75
4.2.	Fortalezas:	79
4.3.	Debilidades:	82
4.3.1.	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO	103
	CONCLUSIONES	136
	RECOMENDACIONES	138
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140
	ANEXOS.....	145
	MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	146
	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	¡Error! Marcador no definido.



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 *Incremento de Índice de Precios al Consumidor Nacional.* 56

Figura 2 *Autodiagnóstico Empresarial Pastelera* 77

Figura 3 *Ciudad en la que reside actualmente.* 91

Figura 4 *¿En qué rango de edad se encuentra usted?* 92

Figura 5 *¿Fue usted alguna vez a una la pastelería de productos saludables?*
..... 93

Figura 6 *¿Cual es Nivel de satisfacción en las pastelerías a las que visitó?... 93*

Figura 7 *Con qué frecuencia visita Ud. a las pastelerías* 94

Figura 8 *¿Qué tipo de producto le gusta más comprar en las pastelerías? 95*

Figura 9 *¿Qué precio pagaría Ud. por un producto de pastelería saludable?. 96*

Figura 10 *¿Qué factores cree usted que contribuyen a un servicio de calidad?*
..... 96

Figura 11 *¿Qué factores considera Ud. para generar un entorno agradable en una pastelería?..... 97*

Figura 12 *¿Qué aspectos son determinantes al momento de decidir su compra en una pastelería?..... 98*

Figura 13 *¿Cómo suele informarse acerca de los productos y servicios ofrecidos por las pastelerías en Juliaca?..... 99*

Figura 14 *¿conoce usted la empresa pastelera de productos saludables de la ciudad de Juliaca?..... 100*

Figura 15 *¿Mediante qué vía desearía obtener información sobre los productos ?..... 100*

Figura 16 *¿Cuál es su perspectiva sobre la ubicación de Pastelera ?..... 101*

Figura 17 *¿Qué lo motivó a comprar en la Pastelera de productos saludables?*
..... 102

Figura 18 *¿ Estás contento con el servicio que recibiste en Pastelería ? 103*

Figura 19 *Organigrama de la Pastelera* 105



ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 *Individuos encuestados*..... 52

Tabla 2 *Fiabilidad Alfa de Crombach* 52

Tabla 3 *Reducción del índice de precios al consumidor IPC - Análisis Matriz de Evaluación Integral*..... 55

Tabla 4 *Estrategias gubernamentales para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES)- Análisis Matriz de Evaluación Integral.* 56

Tabla 5 *Pautas de consumo y gastos - Matriz de Evaluación Integral.* 57

Tabla 6 *Disponibilidad de programas de respaldo financiero para emprendedores - Análisis Matriz de Evaluación Integral*..... 57

Tabla 7 *Reducción del producto bruto interno (PBI) - Matriz de Evaluación Integral.* 58

Tabla 8 *Variable Incremento del impuesto general a las ventas (IGV) - Matriz de Evaluación Integral*..... 59

Tabla 9 *Variable Alta penetración de las redes sociales en la población - Análisis Matriz de Evaluación.* 60

Tabla 10 *Variable Aumento de la tasa de pobreza - Análisis Matriz de Evaluación Integral* 60

Tabla 11 *Variable Comercio en línea - Análisis Matriz de Evaluación Integral.* 62

Tabla 12 *Variable Progresos tecnológicos - Análisis Matriz de Evaluación Integral.* 62

Tabla 13 *Variable Costos elevados de tecnología de vanguardia - Análisis Matriz de Evaluación Integral*..... 63

Tabla 14 *Variable Tendencias culturales de comportamiento - Análisis Matriz de Evaluación Integral*..... 64

Tabla 15 *Variable Localización geográfica de la provincia de San Román - Matriz de Evaluación Integral*..... 64



Tabla 16 <i>Variable Crecimiento del número de desempleados - Análisis Matriz de Evaluación Integral</i>	65
Tabla 17 <i>Variable Ausencia de políticas públicas que apoyan al sector de la pastelería - Análisis Matriz de Evaluación Integral</i>	66
Tabla 18 <i>Variable Reformas en la normativa fiscal - Matriz de Evaluación Integral</i>	66
Tabla 19 <i>Variable Acreditación sanitaria - Análisis Matriz de Evaluación Integral</i>	67
Tabla 20 <i>Variable Directrices de bioseguridad para operaciones empresariales debido al COVID-19 - Análisis Matriz de Evaluación Integral</i>	68
Tabla 21 <i>Variable Implementación de envases ecológicos - Análisis Matriz de Evaluación Integral</i>	69
Tabla 22 <i>Variable Contaminación ambiental debido al manejo de residuos sólidos - Análisis Matriz de Evaluación Integral</i>	70
Tabla 22 <i>Factores de análisis y calificación asociada</i>	71
Tabla 23 <i>Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)</i>	72
Tabla 24 <i>Diagnóstico POAM</i>	74
Tabla 25 <i>Áreas de Gestión de la Empresa Pastelera</i>	76
Tabla 26 <i>Resultados Autodiagnóstico Empresarial Empresa Pastelera</i>	77
Tabla 27 <i>Factores de análisis y calificación asociada MEFI</i>	85
Tabla 28 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	86
Tabla 29 <i>Perfil de la Capacidad Interna (PCI) de la empresa Pastelera</i>	88
Tabla 30 <i>Matriz DAFO</i>	106
Tabla 31 <i>Matriz DOFA cruzada de la Pastelera</i>	107
Tabla 32 <i>Plan de Acción Objetivo Corporativo 1</i>	117
Tabla 33 <i>Plan de Acción Objetivo Corporativo 2</i>	120
Tabla 34 <i>Plan de Acción Objetivo Corporativo 3</i>	126
Tabla 35 <i>Plan de Acción Objetivo Corporativo 4</i>	129
Tabla 36 <i>Plan de Acción Objetivo Corporativo 5</i>	133



RESUMEN

El objetivo de esta investigación consistió en desarrollar una táctica de mercadeo destinada a fortalecer la presencia de la marca de productos saludables en el mercado, específicamente para la empresa Pastelera en Juliaca durante el año 2023. En este estudio se llevaron a cabo evaluaciones tanto internas como externas, empleando herramientas como MEFE, POAM, MEFI y PCI. Para comprender las expectativas de los clientes en relación con las prácticas saludables de Pastelería, se realizó una encuesta entre los clientes del sector pastelero en Juliaca. Se recopilaron los datos de la encuesta, se realizó un análisis de los mismos y se interpretaron los resultados. Además, se examinó y analizó la competencia de Pastelería utilizando las herramientas pertinentes.

Durante la fase de alineación estratégica se proponen la misión, visión, valores corporativos, estructura organizativa y metas corporativas. Estas últimas se definieron a partir del análisis FODA cruzado, el cual facilitó la formulación de estrategias adaptadas a la realidad de la empresa. Estas estrategias están orientadas hacia metas a largo plazo. Asimismo, se elaboraron los planes de acción correspondientes para cumplir con dichas estrategias, cada una con sus métricas específicas para seguir de cerca la ejecución de las actividades propuestas, asegurando así un control efectivo y compromiso durante la implementación del plan estratégico.

Palabras Claves: Modelos de marketing, Diagnóstico interno y externo, Direccionamiento estratégico, Plan estratégico de marketing.



ABSTRACT

The aim of this research was to develop a marketing tactic aimed at strengthening the presence of the brand of healthy products on the market, specifically for the company Pastelera in Juliaca during the year 2023. In this study, both internal and external evaluations were carried out using tools such as MEFE, POAM, MEFI and PCI. To understand the expectations of customers in relation to the healthy practices of Pastry, a survey was conducted among customers of the pastry sector in Juliaca. The survey data were collected, analysed and the results interpreted. Furthermore, the competence of Bakery was reviewed and analyzed using the relevant tools.

During the strategic alignment phase, mission, vision, corporate values, organizational structure and corporate goals are proposed. The latter were defined from the cross-analysis of FODA, which facilitated the formulation of strategies adapted to the reality of the company. These strategies are long-term-oriented. The respective action plans were also developed to comply with these strategies, each with its own specific metrics for closely monitoring the implementation of the proposed activities, thereby ensuring effective control and commitment during the strategic plan implementation.

Keywords: Marketing models, Internal and external diagnosis, Strategic direction, Strategic marketing plan.



INTRODUCCIÓN

La panadería y pastelería se destacan como negocios rentables en la actualidad, ya que constantemente surge la oportunidad de compartir momentos dulces con diversos círculos, como familiares, amigos, compañeros de estudio o trabajo. Este potencial se ve aún más fortalecido si los productos ofrecidos son saludables.

Esta investigación se centra en la Empresa Pastelera Juliaca, una empresa especializada en la producción y venta de alimentos saludables, elaborados de manera artesanal y sin el uso de harinas refinadas ni azúcares. El objetivo es desarrollar un modelo de marketing estratégico que permita consolidar la posición de la marca de productos saludables en el mercado de la compañía. Actualmente, el desafío principal radica en la limitada presencia de la marca Pastelera en el mercado de Juliaca.

Los intentos de los líderes empresariales resultan inadecuados frente a la rápida evolución tecnológica y la dinámica del mercado.

Los productos de la empresa pastelera son populares en todos los niveles socioeconómicos y se consumen a cualquier hora del día. Esto se debe a su precio accesible y a la tradición de consumir pasteles como un bocadillo saludable en la cultura local. Sin embargo, con el paso del tiempo, los consumidores se tornan cada vez más exigentes, lo que crea un entorno competitivo y dinámico. ahora enfrenta una mayor competencia y una posible pérdida de posicionamiento de marca debido a la falta de diferenciación.

Por este motivo, se propone un modelo de estrategia de marketing que la empresa pueda implementar para sobresalir frente a la competencia y establecer su marca en el mercado. En consecuencia, el manejo adecuado de la imagen de marca adquiere una importancia crucial, siendo especialmente relevante en la fase inicial para motivar a las personas a adquirir el producto y convertirlas de simples clientes a clientes habituales. De esta manera, la empresa busca establecer relaciones provechosas y rentables con sus clientes, alcanzando sus metas de crecimiento y rentabilidad en diversas áreas de la organización.



CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa no ha desarrollado estrategias promocionales concretas para su producto ni ha destinado un presupuesto para implementar estas actividades de promoción.

La única vía utilizada para promover la marca ha sido la recomendación entre personas, ya que, al tratarse de un producto artesanal completamente saludable, se enfrenta a la competencia de productos menos saludables como tortas, jugos y bebidas gaseosas, que están presentes en todas las tiendas de la ciudad. Esta situación ha limitado el crecimiento de la marca, afectando sus ganancias y, en un futuro próximo, podría incluso poner en riesgo su existencia.

Desde la creación de la empresa hasta ahora, no ha habido cambios notables en el volumen de ventas de cada mes. De acuerdo con el gerente de la empresa, esta situación se debe principalmente a la escasa incorporación de nuevos clientes cada semana.

Por falta de un Plan Estratégico de Marketing, la compañía no ha asignado un presupuesto para publicidad. Tampoco se ha establecido un cronograma de trabajo para mejorar el cumplimiento de las actividades, ni se han



elaborado políticas de motivación de ventas para los empleados, enfocadas en aprovechar recursos y maximizar ganancias en todas las áreas.

En última instancia, el objetivo de este estudio es crear un modelo de marketing estratégico que mejore la posición de la marca de productos saludables de la empresa La Pastelera Juliaca en el mercado, de manera ágil y simple

1.2. Problema general

P.G. ¿De qué manera se puede elevar la posición de la marca de productos saludables en el mercado de la Empresa la Pastelera ?

1.2.1. Problemas específicos

P.E. 1. ¿Como identificar los factores que influirán para determinar el Modelo de marketing estratégico para mejorar la posición de la marca de productos saludables de la empresa Pastelera en el mercado?

P.E. 2. ¿Cómo diseñar estrategias efectivas para posicionarla marca de productos saludables en el mercado de la empresa la pastelera ?

P.E. 3. ¿Como proponer un Modelo Estratégico de Marketing para mejorar la posición de la marca de productos saludables de la Empresa La Pastelera en el mercado?



1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivos generales

O. E. Crear un Modelo de marketing estratégico para mejorar la posición de la marca de productos saludables de la Empresa la pastelera en el mercado.

1.3.2. Objetivos específicos

O.E. 1. Identificar los factores determinantes para establecer el modelo de marketing estratégico que fortalezca el posicionamiento de la marca de productos saludables de la Empresa la Pastelera en el mercado.

O.E. 2. Elaborar estrategias para posicionar la marca de productos saludables en el mercado de La empresa Pastelera.

O.E. 3. Formular un Modelo de Marketing Estratégico dirigido a fortalecer el posicionamiento de la marca de productos saludables en el mercado de La Pastelera.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Según las directrices de Roberto Hernández Sampieri en su libro "Metodología de la Investigación", la justificación se considera un componente fundamental en cualquier proyecto de investigación. Su propósito principal es fundamentar la necesidad y relevancia del estudio, lo que a su vez proporciona la base para desarrollar los objetivos, hipótesis y preguntas de investigación. Además, la justificación puede desempeñar un papel persuasivo al convencer a financiadores, colaboradores y otras partes interesadas acerca de la importancia del proyecto (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.40).

Esta investigación se fundamenta en las teorías de diversos autores que han aportado conocimiento del tema, incluido el Modelo de marketing estratégico



para fortalecer la posición de la marca. En el ámbito científico, se utilizan métodos adecuados que conducen a obtener resultados para resolver o reducir el problema de la organización. La participación clave radica en la disposición de la propietaria de la empresa para compartir información sobre la visión del negocio y el Modelo de marketing que tiene la intención de implementar. Además, está dispuesta a ofrecer sugerencias que enriquezcan la propuesta presentada. Esta colaboración será beneficiosa, ya que contribuirá al posicionamiento de la marca en el mercado, manifestándose en un aumento de la clientela que acude a la Empresa La Pastelera de productos saludables.

Esta investigación aspira a obtener la aprobación de la sociedad, ya que facilitará el estímulo a la economía del país mediante el aumento del consumo de productos completamente saludables. Además, se plantea como un modelo a seguir para aquellos investigadores futuros que tengan la intención de llevar a cabo estudios similares.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General

H. G. La elevación de la posición de la marca de productos saludables en el mercado de la Empresa La Pastelera se logrará mediante la implementación de un modelo de marketing estratégico que contemple factores clave de identificación, diseño de estrategias efectivas y propuestas adecuadas.

1.5.2. Hipótesis Específicas

H.E. 1. La identificación de factores como tendencias de consumo, preferencias del cliente y análisis de la competencia influirá positivamente en la determinación de un modelo de marketing estratégico que mejore la posición de la marca de productos saludables de la empresa La Pastelera en el mercado.



H.E. 2. El diseño de estrategias efectivas, que incluya campañas de promoción, diversificación de productos y alianzas estratégicas, contribuirá significativamente al posicionamiento exitoso de la marca de productos saludables en el mercado de La Pastelera .

H.E. 3. La propuesta de un modelo estratégico de marketing que integre la segmentación de mercado, el desarrollo de un valor de marca sólido y tácticas de comunicación adecuadas mejorará la posición de la marca de productos saludables de La Pastelera en el mercado.

1.6. VARIABLES

Variable 1: Sistema de información

Variable 2: Gestión comercial

1.7. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable 1 Modelo de marketing estratégico	El enfoque de marketing estratégico implica examinar el mercado, la empresa y el entorno con el fin de desarrollar una propuesta de valor que distinga a las marcas y sirva como fuente de beneficios a medio y largo plazo' (Porter, 1979)	Aspectos generales	Misión
			Visión
			Objetivos
			Políticas
			Acciones
		Análisis estratégico	Análisis macro entorno
			Análisis micro entorno
		8P del Marketing	Producto
			Precio y otros costos
			Lugar y tiempo
			Promoción
			Proceso
			Entorno físico
Personal			
Productividad y Calidad			
Variable 2 Posicionamiento de la marca	"Es el espacio que ocupa en la mente de los consumidores, considerando atributos esenciales, beneficios y la imagen global asociada a la marca" (Kotler y Keller, 2016)	Valor de la marca	Percepción
			Atributos
			Asociación
			Fidelidad
			Diferenciación
		Elementos de la marca	Nombre
			Logotipo
			Isotipo

Nota. Elaboración propia



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. A nivel internacional.

Alcívar y Pincay (2022), trabajo de investigación titulada “Plan de marketing para el posicionamiento de la marca “Y’EPA” de la empresa VP Cóctel de la ciudad de Tosagua”, para optar el título profesional de Ingeniero Comercial en la Escuela Superior Politécnica Agropecuario (ESPA) de Manabí Manuel Félix López de Calceta–Ecuador; concluyó: **a)** Al tratarse de un negocio nuevo, las limitaciones para obtener capital de inversión y las condiciones económicas inestables han obstaculizado la expansión de la empresa. Esto se refleja en la producción constante mensual, lo que ha frenado el aumento en la demanda. Según el estudio de mercado realizado en Calceta, Tosagua y Chone, se evidencia una falta de reconocimiento y una efectiva posición de la marca Y'EPA. **b)** Debido a las carencias identificadas en el análisis tanto interno como externo de la microempresa, se estableció como objetivo aumentar la demanda de los productos Y'EPA. Esto se logrará mediante la ejecución de estrategias enfocadas en incrementar la demanda y fortalecer la presencia de los productos a nivel provincial. Además, se busca ampliar la cobertura, realizar un constante estudio de mercado, incrementar las ventas y consolidar la base de clientes



mediante la ampliación del portafolio de productos. **c)** Se estima que las estrategias diseñadas para fortalecer la presencia de la marca Y'EPA en el mercado manabita se proyectan con una duración de cinco años. Este período se considera esencial para lograr una expansión y reconocimiento de los productos que abarque entre el 90% y el 100% de todo el territorio. Para el primer año de implementación y consolidación de los canales de distribución de la compañía VP CÓCTEL, se estima que se necesitará un presupuesto anual de \$3,990.00 para publicidad y \$702.50 para promoción.

Gordon (2016), tesis titulada "Plan estratégico de marketing digital para posicionar la marca Soltec en el grupo objetivo en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha para el año 2022.", para la obtención del Grado de Maestría en Mercadotecnia en la Universidad de las Américas - Escuela de negocios, Quito - Ecuador; ha concluido: **a)** Al recopilar los datos, se notó que la empresa Soltec carece de una posición de marca definida en comparación con sus competidores. La selección de la mayoría de los edificios para mantenimiento se lleva a cabo principalmente a través de las recomendaciones de administradores que mantienen una relación más cercana con el propietario de la empresa. **b)** En Soltec, existe la posibilidad de iniciar un proceso de digitalización con el objetivo de captar nuevos clientes en línea. El análisis de Google Ads, enfocado en búsquedas específicas, revela que la empresa Soltec está siendo buscada más frecuentemente utilizando palabras clave relacionadas con la reparación de bombas de agua, servicios de mantenimiento de bombas de agua y realizar la instalación de bombas sumergibles. En lo que respecta a generadores, términos clave importantes abarcan la reparación de grupos electrógenos y el mantenimiento de generadores eléctricos. **c)** La mayor parte de las consultas de los usuarios se efectúan usando dispositivos móviles y se centran principalmente en mujeres de entre 25 y 44 años. Los anuncios están dirigidos específicamente

a la zona norte de la ciudad de Quito, que incluye Cumbayá, Tumbaco y Sangolquí, áreas con la mayor cantidad de edificios concentrados. **b)** La empresa dispone de los recursos financieros adecuados para realizar la inversión en el plan de marketing digital destinado a reforzar la posición de la marca. El Valor Actual Neto (VAN) calculado es de \$23,956.74 y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 55%. **e)** Es necesario desarrollar una estrategia de contenido en redes sociales que se enfoque en brindar valor al grupo objetivo. Entre las acciones propuestas se incluyen compartir consejos sobre el uso apropiado de equipos electromecánicos y la organización de webinars.

2.1.2. A nivel nacional

Caballero (2021), tesis titulada "Diseño de estrategias de marketing digital para el posicionamiento de marca de la Empresa Compu Center Business SAC en la ciudad de Trujillo, 2021", para obtener el título profesional de Ingeniero Empresarial en la Universidad Privada del Norte, ubicada en Trujillo, Perú; concluyó: **a)** Las estrategias de marketing digital tienen un efecto considerable en la visibilidad de la marca de Compu Center Business S.A.C. Esto se refleja en los resultados del análisis comparativo de Publicidad, Innovación y Promociones, que mostraron un aumento del 58.29%, con un nivel de significancia estadística de $p=0.02<0.05$. Además, el indicador de Nivel de Acercamiento experimentó un incremento promedio del 65.27%, también con un valor de $p=0.02<0.05$. Respecto al indicador de Diferenciación de productos/servicios, se observó un crecimiento del 37.46%, con un valor significativo de $p=0.01<0.05$. Por lo tanto, se puede concluir que las estrategias de marketing digital tienen un impacto positivo en los indicadores que determinan la posición de la marca. **b)** Se evaluó la situación actual de Compu Center Business S.A.C. Inicialmente, según la encuesta realizada a los clientes antes de implementar las estrategias de marketing digital, el 12.54% afirmó que la



empresa era reconocida en el mercado de Trujillo al decidir sobre la compra de artículos tecnológicos, mientras que solo el 4.06% expresó estar en total desacuerdo. Tras la implementación de estas estrategias, hubo una mejora significativa en la percepción de los clientes sobre este indicador, lo que se tradujo en un incremento del reconocimiento de la marca. Como resultado, la empresa logró una mayor visibilidad en el sector tecnológico, lo que se reflejó en un aumento tanto en las ventas como en la captación de nuevos clientes, alcanzando un incremento del 63.18%. **c)** Se diseñaron estrategias de marketing digital para la compañía Compu Center Business S.A.C., enfocadas en promover y fortalecer la marca. Estas estrategias incluyeron el uso del e-marketing, que facilitó la comunicación con los clientes a través del correo corporativo de la compañía, ofreciendo promociones preferenciales. Además, se implementó el marketing interactivo en las redes sociales para aumentar la visibilidad de los diversos productos y servicios que ofrece. Se aplicaron técnicas de posicionamiento SEO para mejorar la presencia en el sector informático, atrayendo así nuevos clientes mediante ofertas especiales de productos y servicios. Por último, se ejecutó una estrategia enfocada en la gestión de las cuentas de Facebook e Instagram, con el fin de destacar las ventajas de sus productos y servicios, e incluir promociones como vales de descuento y ofertas especiales, con el objetivo de posicionar a la empresa como la primera opción de compra para los clientes. **d)** Se aplicaron las tácticas de marketing digital propuestas, lo que llevó a que casi el 92.31% de los clientes percibieran una mejora en los canales de distribución al comprar en línea, mostrándose satisfechos con la rapidez de entrega de los productos. Mediante el e-marketing, se estableció comunicación con los clientes a través de correos masivos para informarles sobre descuentos y promociones actuales. Además, la estrategia de marketing en redes sociales permitió compartir contenido relevante que reflejaba la identidad de la marca y promovía los productos y servicios ofrecidos.



Finalmente, el SEO contribuyó a que la mitad de los clientes decidiera visitar la tienda física para realizar sus compras, fortaleciendo la relación positiva entre la empresa y los consumidores. e) Se determinó que la implementación de estrategias de marketing digital para la empresa es rentable y atractiva. Según el Valor Actual Neto (VANE), se proyecta que los beneficios económicos durante un periodo de 5 años sumen S/. 104,504.57. En términos de retorno de inversión, se alcanza una tasa del 187.54% (TIR), indicando el rendimiento promedio derivado de la inversión realizada. Esta tasa, que supera el Costo de Capital (COK) del 50.00%, confirma la viabilidad de la propuesta. Finalmente, se observa que los beneficios superan los costos en 2.40 por cada sol invertido. f) Se ha determinado que la implementación de procesos de digitalización, como cero papel en publicidad y la entrega de compras a través de la página web mediante bicicletas, tiene un impacto ambiental considerable. Esta práctica ha generado un ahorro del 37% en costos debido a la reducción en el consumo de papel y ha reducido las emisiones de CO₂ en un 25%, lo que beneficia tanto al medio ambiente como a la economía de la empresa. Además, se observa un impacto social positivo al proporcionar un modelo para la implementación de estrategias de marketing digital que se adaptan a las necesidades de la marca y aumentan la fidelidad del cliente al aplicar estrategias diseñadas para mantener su satisfacción.

Quiroz (2022), tesis titulada "Plan de marketing para el posicionamiento de la Marca ADISA COFFEE OF QUALITY en Nueva Cajamarca, 2021", para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, ubicada en Chachapoyas, Perú; concluyó: **a)** Tras el análisis de los factores internos y externos en la Cooperativa de Servicios Múltiples Adisa Naranjos, se encontró un complejo entorno político y legal. A pesar de estos desafíos, se nota un



crecimiento constante en la economía, mejoras tecnológicas en la comercialización de productos y un aumento en el consumo de café en el Perú de 2 kg. por persona anualmente. Sin embargo, en el departamento de San Martín, se observó que el consumo de café ha permanecido estancado. Además, se destacó que la marca Adisa Coffee of Quality carece de presencia en el mercado debido a la falta de un departamento dedicado a marketing y ventas en la cooperativa. **b)** En cuanto a la percepción de los clientes sobre las estrategias de marketing y la posición de la marca Adisa Coffee of Quality, se pudo deducir que tanto los clientes actuales como los potenciales consideran muy importante el diseño del envase y los atributos del producto. Además, expresaron disposición a comprar café tostado molido si se les ofrecen promociones y descuentos. Sin embargo, se confirmó que la marca Adisa Coffee of Quality no ha logrado establecerse en el mercado de Nueva Cajamarca debido a varios motivos, como la disponibilidad limitada en presentaciones de 250 gramos, precios poco competitivos, dificultades para encontrar el producto en diversos puntos de venta, falta de ofertas promocionales, y una escasa presencia en publicidad en redes sociales, radio y televisión. **c)** Se plantean estrategias del marketing mix centradas en el producto, proponiendo una nueva presentación de 500 gramos en color rojo, con un logotipo y etiqueta renovados. En cuanto al precio, se estableció considerando los costos y la competencia, fijando un precio de 15 S/. para la presentación de 250 gramos y de 27 S/. para la de 500 gramos. Se facilitará el pago mediante Yape, en efectivo y con la opción de realizar pedidos a través de WhatsApp del depósito. Para la distribución, se sugiere la contratación de un vendedor encargado de abastecer bodegas, panaderías, entre otros, utilizando un mototaxi de la cooperativa. En términos de publicidad, se propone el rediseño de la página web, el uso de Facebook, y la creación de una cuenta en Instagram, con el objetivo de posicionar la marca Adisa Coffee of Quality en Nueva Cajamarca. **d)** Tras evaluar la situación actual y la percepción

de los clientes respecto a la marca Adisa Coffee of Quality, se ha observado que hay una falta de reconocimiento suficiente por parte de los encuestados. Por lo tanto, se considera crucial implementar diversas estrategias de marketing para mejorar su posicionamiento. El análisis inferencial respalda la hipótesis de que el plan de marketing dirigido a posicionar la marca Adisa Coffee of Quality en el mercado de Nueva Cajamarca debe basarse en un diagnóstico situacional. Con este fin, se propone la elaboración del correspondiente plan de marketing.

2.1.3. A nivel regional

Portugal (2021), tesis titulada “plan de marketing digital para mejorar el posicionamiento actual de la marca del restaurante La Cecilia en la ciudad de Arequipa, 2020-2022”, para obtener el título profesional de Ingeniería Comercial en la Universidad Católica de Santa María en Arequipa–Perú; Concluye: **a)** La marca La Cecilia ha conseguido afianzarse en la mente de los consumidores, quienes asocian el nombre "La Cecilia" con chicharrones, comida típica arequipeña, un restaurante tradicional de Arequipa y alta calidad. **b)** La M.P.C. informó que La Cecilia tiene un bajo perfil en Instagram, dado que su cuenta ha estado inactiva desde 2020. **c)** Los clientes de la Chicharronería La Cecilia la consideran un lugar familiar que ofrece comida típica arequipeña de alta calidad. Resaltan la atmósfera acogedora, ideal para compartir en familia y celebrar momentos especiales. **d)** El posicionamiento de La Cecilia en redes sociales en comparación con sus competidores es bastante favorable, ya que cuenta con un considerable número de seguidores en Facebook, quienes participan activamente en las publicaciones. **e)** En su estrategia promocional, La Cecilia se concentra en realizar sorteos en su página de Facebook, lo que genera una gran cantidad de interacciones en cada publicación. A pesar de ello, no implementan ofertas como parte de sus acciones promocionales. **f)** Es necesario mejorar las estrategias de comercialización en Facebook, ya que solo el 68% de las



personas que realizaron pedidos a través de esta red social expresaron satisfacción. En contraste, a través de WhatsApp y teléfono fijo, el 85% de los encuestados se declararon satisfechos. No obstante, existe margen para mejorar estos porcentajes. **g)** La Cecilia debe mejorar sus estrategias de comunicación debido a la falta de inversión en campañas publicitarias. A pesar de esto, consigue que cada una de sus publicaciones sea compartida en promedio 48 veces. No obstante, se observa un número bajo de comentarios positivos, con un promedio de 10, indicando la necesidad de mejorar este aspecto. **h)** La mayoría de los clientes de La Cecilia son mujeres residentes en los distritos principales de Hunter y José Luis Bustamante y Rivero. La mayoría de estas personas conocieron el restaurante principalmente gracias a recomendaciones de familiares y amigos. Pocos encuestados mencionaron descubrir el establecimiento a través de sus redes sociales, lo que sugiere que las estrategias actuales para atraer nuevos clientes por estos medios pueden no ser muy efectivas. **i)** Además, los clientes consideran que La Cecilia es un lugar ideal para disfrutar en familia, destacando especialmente el chicharrón de chancho como el plato más popular, seguido del triple y el rocoto relleno. Sin embargo, un grupo significativo de encuestados prefiere utilizar el servicio de entrega a domicilio, lo que representa una oportunidad para expandir la base de clientes a través de este canal. Para aprovechar esta oportunidad, es crucial mejorar la atención al cliente a través de Facebook, dado que el 25,80% de los encuestados evaluaron este aspecto como deficiente o muy deficiente.



2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

La planificación estratégica en mercadotecnia se plasma en un escrito que esboza las aspiraciones, enfoques y métodos que una organización prevé utilizar para cumplir sus propósitos comerciales en el futuro. Este instrumento resulta vital para las entidades que buscan preservar su posición en el mercado y potenciar sus ganancias de manera sostenida.

Conforme a Kotler y Keller (2016) en su obra "Dirección de Marketing", sugieren que un plan estratégico de marketing debe comprender los componentes siguientes:

- **Análisis de la situación:** Es necesario realizar una evaluación completa de la situación actual de la empresa, que incluya el análisis del mercado, la competencia y la base de clientes.
- **Establecimiento de objetivos:** Es esencial definir objetivos claros y medibles que la empresa aspira alcanzar a largo plazo.
- **Desarrollo de estrategias:** Se debe idear estrategias de marketing efectivas que posibiliten a la empresa lograr sus metas.
- **Planificación táctica:** Es necesario elaborar planes tácticos detallados que especifiquen la manera en que se implementarán las estrategias de marketing.
- **Presupuestos y proyecciones:** Se debe establecer los presupuestos y proyecciones financieras necesarios para ejecutar el plan de marketing con éxito.

Como resultado, un plan estratégico de marketing es un documento esencial para cualquier empresa que intente mantener su competitividad en el mercado y aumentar su rentabilidad a largo plazo. El análisis de la situación actual de la empresa, la definición de objetivos, la creación de estrategias de marketing



efectivas, la planificación táctica y la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras son partes de este plan.

2.2.2. Objetivos del marketing estratégico

Los propósitos del marketing estratégico se dirigen hacia la consecución a largo plazo de las metas de la empresa mediante la ejecución de estrategias de marketing eficaces. Estos objetivos se centran en crear valor para los clientes y en conseguir ingresos y rentabilidad para la empresa.

Según lo expuesto por el autor previamente citado, Kotler y Keller (2016), algunos de los propósitos del marketing estratégico incluyen:

- **Incrementar la participación en el mercado:** esto implica aumentar la participación de mercado de la empresa en su ámbito operativo.
- **Ampliar la base de clientes:** esto consiste en aumentar la cantidad de clientes que adquieren los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- **Optimizar la rentabilidad:** esto involucra incrementar los ingresos y disminuir los costos operativos de la empresa para mejorar su rentabilidad.
- **Fortalecer la imagen de marca:** Esto implica que los clientes tengan una percepción positiva de la empresa y sus bienes y servicios.
- **Innovar y desarrollar nuevos productos:** esto implica desarrollar productos o servicios nuevos que satisfagan las necesidades de los clientes, permitiendo así a la empresa mantener su posición competitiva en el mercado.

Es así que, los propósitos del marketing estratégico se centran en lograr las metas a largo plazo de la empresa mediante la implementación de estrategias de marketing efectivas. Estas metas están principalmente enfocadas en crear valor para los clientes y asegurar ingresos y rentabilidad para la empresa.



Descripción del negocio de forma integral

Cipriano (2016) argumenta que este enfoque se basa en tres aspectos esenciales que abordan las siguientes preguntas.

¿**A quién se complace**? El grupo de clientes o individuos a los que se busca satisfacer.

¿**Qué se satisface**? Cumplir con las expectativas del consumidor o entender los resultados obtenidos al satisfacer sus preferencias y necesidades.

¿**Cómo se atienden las necesidades del cliente**? A través de las características utilizadas y las funciones desempeñadas, o mediante la manera en que estas permitieron satisfacer una variedad de gustos y preferencias de los usuarios.

La estructura del plan estratégico de marketing

Según Kotler y Keller (2016), debe incorporar los siguientes componentes:

Resumen ejecutivo: Una sinopsis general que abarque los objetivos, enfoques estratégicos y acciones clave del plan de marketing estratégico.

Análisis de la situación: Un análisis detallado del contexto empresarial que abarque el estudio del mercado, los competidores y la base de clientes.

Análisis FODA: Una evaluación de los puntos fuertes, oportunidades, áreas de mejora y riesgos que enfrenta la empresa.

Objetivos de marketing: Metas tangibles y claras que la empresa busca alcanzar a largo plazo.

Estrategias de marketing: Estrategias efectivas diseñadas para ayudar a la empresa a lograr sus metas de marketing de manera eficiente.



Plan de acción: Un plan detallado que describe cómo se llevarán a cabo las estrategias de marketing para su implementación efectiva.

Presupuesto y proyecciones financieras: La determinación de los presupuestos y proyecciones financieras necesarios para implementar el plan de marketing.

Evaluación y control: Un plan diseñado para verificar y evaluar la efectividad de las estrategias de marketing implementadas, así como para tomar decisiones que corrijan desviaciones y mejoren los resultados.

Por otra parte, según Limas (2012), este plan incluye la definición de la misión y visión, un análisis de la situación actual, evaluación del entorno macro y micro, establecimiento de objetivos de marketing, desarrollo de estrategias, creación de programas de acción, así como el control y seguimiento continuo.

Así, la organización del plan estratégico de marketing debe incluir elementos como el resumen ejecutivo, el análisis de la situación actual, la matriz FODA, los objetivos de marketing, las estrategias de marketing, el plan de acción, el presupuesto y las proyecciones financieras, además de la evaluación y el control continuo.

2.2.3. Aspectos generales

2.2.3.1. Misión

La misión de una organización expresa el propósito fundamental que le da significado y orientación a todas sus actividades y decisiones. Según lo indicado por Moreno (2016) en su obra "Gestión Estratégica de la Empresa", la misión debe abordar la interrogante "¿por qué existe la organización?" y debe estar en consonancia con los valores y principios fundamentales de la empresa.



La identidad de una empresa puede ser definida por su misión, la cual se espera que sea comprensible y definida con claridad, concisa y de fácil comprensión. Debe ser comunicada de manera efectiva a todos los integrantes de la organización, logrando que la comprendan y acepten.

De este modo, la misión de una organización constituye su propósito fundamental, otorgándole significado y orientación a todas sus acciones y decisiones. Debe ofrecer respuesta a la interrogante "¿por qué existe la organización?" y estar en armonía con los valores y principios de la empresa.

2.2.3.2. Visión

La visión es una declaración que describe el futuro deseado de la organización y su posición a largo plazo. De acuerdo con Moreno (2016) en su obra "Gestión Estratégica de la Empresa", la visión debería ofrecer respuesta a la interrogante "¿cómo aspiramos a ser en el futuro?" y debería constituir una representación atractiva y estimulante del destino deseado de la organización.

La visión debe ser clara y fácil de comunicar a todos los integrantes de la organización, además de estar alineada con la misión y los valores de la empresa. Debe poseer un carácter ambicioso y desafiante, pero al mismo tiempo ser alcanzable y realista.

Por lo tanto, la visión se describe como una afirmación que especifica el futuro deseado de la empresa y su posición a largo plazo. Debe ofrecer respuesta a la interrogante "¿cómo aspiramos a ser en el futuro?" y constituir una representación atractiva y estimulante del destino deseado de la organización.



2.2.4. Objetivos estratégicos.

Según Moreno (2016), sostiene que los objetivos estratégicos son metas a largo plazo concebidas para orientar el rumbo de la empresa. Estos objetivos deben cumplir con atributos como la especificidad, la capacidad de medición, la viabilidad, la relevancia y la definición temporal. Es fundamental que los objetivos estratégicos estén alineados con la misión y la visión de la organización, y que sean coherentes con el entorno operativo de la misma. Además, se requiere que estos objetivos estratégicos sean flexibles y adaptables a los cambios en el entorno empresarial.

2.2.4.1. Política

De acuerdo con Moreno (2016), la política empresarial comprende un conjunto de principios y normas que guían la toma de decisiones en una empresa. Esta política se centra en la definición de los objetivos y la estrategia organizacional, así como en la asignación de los recursos requeridos para alcanzar esos objetivos. Además, la política empresarial se ocupa de gestionar los riesgos y oportunidades que enfrenta la empresa, y de establecer los valores y principios éticos que orientan la conducta de la organización. Es esencial que la política empresarial sea congruente con la misión y la visión de la empresa, y que se transmita de manera clara y efectiva a todos los integrantes de la organización.

2.2.4.2. Análisis de la situación

Conforme a lo expresado por Rico (2018) en su obra "Fundamentos de Marketing", el examen de la situación emerge como una herramienta vital en la administración comercial, dado que posibilita a las empresas comprender su entorno y ajustarse a él de manera eficaz. Este análisis se dedica a recopilar y evaluar información sobre el mercado, la competencia, la clientela y otros



aspectos pertinentes para la empresa.

La evaluación de la situación puede comprender la aplicación de varias herramientas y enfoques metodológicos, como el análisis PESTEL, que considera factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, el análisis competitivo, el análisis de la clientela, entre otras.

La finalidad del análisis de la situación es suministrar información pertinente y valiosa para respaldar las decisiones estratégicas de marketing. Esto ayuda a las empresas a detectar oportunidades y riesgos en su entorno, entender a sus clientes y competidores, y desarrollar estrategias de marketing dirigidas a alcanzar sus objetivos comerciales.

En síntesis, el análisis de la situación es crucial en la gestión comercial, permitiendo a las empresas entender su entorno y adaptarse de manera efectiva a él. Su propósito es brindar datos relevantes y útiles para respaldar las decisiones estratégicas de marketing.

2.2.4.3. Macroentorno

Según Moreno (2016), el macroentorno comprende todos los factores externos que afectan a una empresa, incluso si no pertenecen directamente a su sector. Evaluar el macroentorno implica analizar todas las variables externas que afectan la actividad empresarial, las cuales suelen tener repercusiones no solo para la empresa en particular, sino también para la sociedad en su conjunto, abordando aspectos como la demografía, cuestiones legales y tecnológicas. Un análisis minucioso del macroentorno es esencial para prever posibles problemas y tomar medidas que impulsen las ventas en el contexto empresarial. Algunas de las variables examinadas incluyen:

-Demografía: Analiza la población humana y cómo está distribuida, considerando a todas las personas que forman parte de los mercados. Se centra en



modificaciones en la estructura de edad, en la composición familiar, en cambios geográficos y en el crecimiento de la población global.

-Economía: Evalúa la situación económica del país o región donde la empresa está establecida, considerando factores como el crecimiento económico, la inflación, el nivel de desempleo, las tasas de interés y las políticas fiscales.

-Tecnología: evalúa los progresos tecnológicos que pueden incidir en la actividad empresarial, teniendo en cuenta la innovación, el desarrollo y la investigación, así como la incorporación de nuevas tecnologías.

-Política: observa los cambios políticos y legales que podrían impactar en la actividad empresarial, incluyendo legislación, regulaciones y políticas gubernamentales.

-Sociedad: analiza las transformaciones sociales que pueden afectar la actividad empresarial, considerando las tendencias culturales, los valores y las actitudes predominantes en la sociedad.

-Medio ambiente: examina los factores ambientales que pueden influir en la actividad empresarial, como el cambio climático, la contaminación y la sostenibilidad.

2.2.4.4. Microentorno

Según Moreno (2016), el microentorno de una empresa abarca los factores directamente vinculados a ella que pueden incidir en su actividad empresarial. Estos factores involucran a clientes, proveedores, competidores, intermediarios y otros grupos que interactúan con la empresa. Analizar el microentorno resulta esencial para detectar oportunidades y amenazas que puedan afectar su actividad y para diseñar estrategias que le permitan competir

de manera efectiva en su mercado. Algunos de los factores a evaluar en un análisis del microentorno incluyen:

Clientes: Evalúa las necesidades y expectativas de los clientes de la compañía, considerando sus preferencias, comportamientos de compra y el grado de lealtad hacia la marca.

Proveedores: Evalúa a los proveedores de la empresa, considerando su capacidad de suministro, la calidad de sus productos y servicios, así como sus políticas de precios.

Competidores: Examina a los competidores de la empresa, teniendo en cuenta su tamaño, posición en el mercado, estrategias empresariales, ventajas competitivas y áreas de oportunidad.

Intermediarios: Analiza a los intermediarios que participan en la cadena de suministros de la empresa, como distribuidores, mayoristas y minoristas.

Grupos de interés: Examina a otros grupos interesados que tienen interacción con la empresa, incluyendo a accionistas, empleados, reguladores y la comunidad en general.

En consecuencia, analizar el microentorno ayuda a la empresa a identificar oportunidades y amenazas específicas que existen en su entorno cercano, facilitando la formulación de estrategias para capitalizar esas oportunidades o contrarrestar las amenazas. Constituye una componente esencial en la planificación estratégica, permitiendo a las empresas ajustarse a un entorno empresarial que experimenta cambios constantes.

Definición del producto en el mercado de la moda

De acuerdo con Martínez (2018) en su libro "Gestión de Empresas de Moda", el producto en el mercado de la moda comprende cualquier artículo,



como ropa, calzado, accesorios, u otros productos relacionados con la industria de la moda que se ofrecen a los consumidores. En el contexto de las empresas de moda, el producto desempeña un papel esencial en la estrategia de marketing al actuar como el medio a través del cual se transmite el mensaje de la marca y se satisfacen las necesidades de los consumidores.

Desde diversas perspectivas, como el diseño, la calidad, la funcionalidad, el estilo, la marca y la innovación, se puede analizar el producto en el mercado de la moda, según lo señalado por Martínez. Los consumidores de moda, siendo muy exigentes, buscan productos que les permitan expresar su personalidad y estilo de vida. Por tanto, resulta vital que las empresas de moda estén atentas a las tendencias y demandas de los consumidores para desarrollar productos atractivos y relevantes.

En resumen, el producto en el mercado de la moda se refiere a cualquier artículo relacionado con la industria que se ofrece a los consumidores. Constituye un componente fundamental en la estrategia de marketing de las organizaciones de moda y debe ser diseñado con atención para cumplir con las necesidades y deseos de los consumidores.

Gestión estratégica de precios

De acuerdo con Vargas (2013), La administración estratégica del valor monetario de bienes y servicios busca alinear las tarifas con las metas globales de la compañía. Este enfoque holístico evalúa múltiples variables, incluyendo gastos operativos, tendencias de consumo, panorama competitivo y la apreciación del público sobre el producto. El proceso abarca tanto la revisión de tarifas vigentes como el diseño de nuevos esquemas para ofertas inéditas, considerando siempre el contexto del mercado y los objetivos organizacionales a largo plazo.



2.2.5. Las 8P del Marketing de servicios

Conforme al libro "Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia" de Lovelock y Wirtz (2009), las 8P del marketing de servicios constituyen una expansión de la mezcla de marketing que se centra en aspectos específicos de los servicios. Estas 8P incluyen:

Producto (product): Se refiere a los servicios ofrecidos y a cómo se diseñan y entregan.

Plaza (place): Trata sobre la distribución de los servicios y cómo se accede a ellos.

Promoción (promotion): Se ocupa de la promoción de los servicios y de cómo se comunican al mercado.

Precio (price): Se refiere a cómo se establecen los precios de los servicios y cómo se comparan con los de la competencia.

Personas (people): Se hace referencia a las personas que participan en la prestación del servicio, tanto el personal de la empresa como los propios clientes.

Evidencia física (physical): Se refiere a los aspectos físicos que apoyan la prestación del servicio, como las instalaciones, el equipo y los materiales utilizados.

Proceso (process): Se refiere a la manera en que se entregan los servicios y cómo se gestionan los procesos internos de la empresa.

Productividad (productivity): Se menciona la forma en que se manejan los recursos de la empresa para lograr la máxima eficiencia y rentabilidad posible.

Estas 8P colaboran de manera conjunta para posibilitar la entrega efectiva de servicios y cumplir con la promesa de valor al cliente.

2.2.5.1. Producto

Kotler y Armstrong (2013) proporcionan una definición integral de producto en sus escritos, expresando que este se refiere a "Todo aquello que puede ser ofrecido en un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo, incluye objetos físicos, servicios, eventos, experiencias, lugares, propiedades, personas, organizaciones, información e ideas".

Esta amplia conceptualización reconoce que el concepto de producto va más allá de los artículos tangibles e incorpora diversos elementos que pueden ser ofrecidos para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. En el ámbito del marketing, sostiene que un producto no solo abarca el artículo tangible en sí, sino también todos los aspectos vinculados con la satisfacción del cliente, como el servicio posventa, la marca, la calidad percibida, el diseño, la garantía y otros atributos.

En resumen, un producto consiste en cualquier oferta que una empresa pone en el mercado con el propósito de satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores, abarcando tanto bienes físicos como intangibles, como servicios y experiencias.

2.2.5.2. Precio y otros costos para el usuario

Kotler y Armstrong (2013) en su obra "Principios de Marketing" definen el precio de la siguiente manera: " la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para adquirir un producto. Incluye el costo del producto más una suma que la empresa necesita para obtener un beneficio". Esta definición resalta que el precio no se limita al mero costo de producción del producto, sino que también incorpora un monto adicional que la empresa busca como ganancia. En otras palabras, el precio representa el valor monetario que los consumidores deben desembolsar para adquirir un producto o servicio.



En relación con los "otros costos para el usuario", estos hacen referencia a los gastos adicionales que los consumidores pueden incurrir al comprar y usar un bien o servicio, además del precio de compra inicial. Estos costos pueden incluir:

Costos de búsqueda: Son los desembolsos que los consumidores realizan al informarse sobre productos o servicios antes de decidirse a realizar una compra. Esto podría abarcar el tiempo invertido en investigar, visitar tiendas, comparar precios y leer reseñas.

Costos de compra: Engloban los gastos asociados con el proceso de adquisición en sí, como los costos de transporte para obtener el producto y los costos de transacción si se utilizan servicios de pago, entre otros.

Costos de uso o consumo: Representan los desembolsos que los clientes enfrentan al utilizar o consumir el producto o servicio. Estos podrían incluir costos de mantenimiento, costos de operación y cualquier otro gasto vinculado a la propiedad y el uso continuo del producto.

Costos de posventa o servicio al cliente: Son los gastos que los clientes pueden tener después de la compra, como el servicio posventa, la garantía, las reparaciones y el soporte técnico.

Costos de disposición: Son los costos relacionados con la disposición o reciclaje del producto al llegar al final de su ciclo de vida útil, especialmente en el caso de productos que generan residuos.

La inclusión de estos costos adicionales es crucial en las decisiones de compra de los consumidores. Al evaluar una oferta en el mercado, los clientes no solo consideran el precio inicial de un producto o servicio, sino también todos los costos asociados para determinar su verdadero valor y si constituye una propuesta atractiva para ellos.

Por consiguiente, el término "precio" se refiere al valor monetario que los clientes desembolsan por un producto o servicio. Además del precio en sí mismo, los consumidores también tienen en cuenta otros costos conexos, tales como los costos de búsqueda, compra, uso, posventa y disposición, al valorar una oferta en el mercado.

2.2.5.3. Lugar y tiempo (Plaza)

Kotler y Armstrong (2013) se refieren al término "lugar" como uno de los componentes del marketing mix, también conocido como las "4P's del marketing", en el contexto del marketing. La variable "lugar" aborda la distribución y ubicación estratégica de los productos o servicios y asegurar que estén disponibles y accesibles para los clientes en el momento y lugar adecuados. Comúnmente, esta variable es denominada "Plaza" dentro del marketing mix y se ocupa de todos los aspectos vinculados con la logística y la distribución de productos o servicios.

En términos más sencillos, "lugar" o "plaza" se enfoca en garantizar que los productos o servicios estén disponibles para los consumidores en el lugar y momento adecuados. Este aspecto implica la toma de decisiones relacionadas con:

Canal de distribución: Encontrar el enfoque mediante el cual el producto o servicio será transportado desde el fabricante o proveedor hasta el cliente final. Esto puede involucrar la venta directa al consumidor, la intermediación a través de minoristas o mayoristas, presencia en tiendas físicas, plataformas en línea, entre otras opciones.

Logística y almacenamiento: Supervisar de manera eficiente y efectiva la cadena de suministro, así como las operaciones de almacenamiento, transporte y entrega de productos.

Ubicación de puntos de venta: Decidir dónde ubicar estratégicamente las tiendas físicas o puntos de venta, si esto es relevante para la operación del negocio. Esto incluye la selección de ubicaciones que estén alineadas con el mercado objetivo.

Disponibilidad y accesibilidad: Garantizar la disponibilidad oportuna de productos o servicios según la demanda de los clientes y hacerlos accesibles al público objetivo. Esto puede comprender la gestión de inventarios, horarios de atención y métodos de entrega.

En lo que respecta al factor "tiempo", esta variable está vinculada al momento en que un producto o servicio se introduce en el mercado. En otras palabras, se refiere a la sincronización adecuada para asegurar que el producto esté disponible cuando los consumidores lo necesiten o deseen. Esto puede involucrar la introducción oportuna de nuevos productos, la planificación de promociones en momentos estratégicos como las ventas de temporada, y la gestión eficaz del ciclo de vida del producto.

En conjunto, tanto "lugar" (plaza) como "tiempo" son elementos esenciales para asegurar la entrega eficiente y oportuna de productos y servicios a los consumidores, lo cual puede influir considerablemente en el éxito de una estrategia de marketing.

2.2.5.4. Promoción

Según Kloter y Armstrong (2013), la "promoción" es una de las variables fundamentales en el marketing mix, también conocido como las "4P's del marketing". Se refiere a las actividades y estrategias que una empresa emplea para comunicar, persuadir e informar a su audiencia sobre sus productos o servicios. La promoción se centra en las acciones destinadas a impulsar y



difundir la oferta de la empresa, así como en influir en cómo los consumidores perciben y toman decisiones de compra.

Dentro de la promoción se incluyen diversos elementos y herramientas siguientes:

Publicidad: El uso de medios de comunicación masiva como televisión, radio, prensa escrita, plataformas digitales y redes sociales para transmitir mensajes promocionales acerca de productos o servicios.

Venta personal: Interacción directa entre un representante de ventas y el cliente, involucrando presentaciones, negociaciones y seguimiento personalizado.

Promoción de ventas: Ofertas o incentivos por tiempo limitado para promover compras, como reducciones de precios, vales, muestras gratis, programas de fidelización, entre otros.

Relaciones públicas: Gestión de la imagen y reputación corporativa a través de estrategias como comunicados de prensa, realización de eventos especiales, patrocinios e iniciativas de responsabilidad social corporativa.

Marketing directo: Interacción directa con los clientes mediante correo directo, email, telemarketing y otros canales para ofrecer productos o servicios de manera personalizada.

Marketing en línea: Usar tácticas digitales como publicidad en línea, marketing de contenidos, redes sociales y optimización de motores de búsqueda (SEO) para llegar a los consumidores en línea.

Marketing de boca a boca: Motivar clientes contentos a referir los productos o servicios de la empresa a otros, mediante recomendaciones personales y reseñas en línea.



La promoción desempeña un papel esencial en el marketing al contribuir a la creación de conciencia sobre los productos y/o servicios de una organización, persuadir a los clientes para que los adquieran y mantener una comunicación efectiva con la audiencia objetivo. Es fundamental para construir y mantener una marca sólida y para impactar en las decisiones de compra de los consumidores.

2.2.5.5. Proceso

Según Lovelock y Wirtz, el enfoque del proceso se centra en llevar a cabo y completar las interacciones entre el proveedor de servicios y el cliente, desde entender las necesidades del cliente hasta la entrega del servicio, la interacción durante el servicio y la gestión de las relaciones posteriores al servicio. Elementos del concepto de proceso en la gestión de servicios son:

Diseño de procesos: La creación de un diseño eficaz y eficiente para la prestación de servicios, que engloba la secuencia de actividades, la asignación adecuada de recursos y la gestión fluida de los flujos de trabajo.

Interacción con el cliente: La manera en que se desarrolla la interacción entre el personal de servicio y el cliente a lo largo del proceso, involucrando aspectos como la comunicación, la resolución de problemas y la gestión de las expectativas del cliente.

Calidad del servicio: El control y mejora de la calidad durante el proceso de prestación de servicios es fundamental para garantizar que se cumplan las expectativas del cliente y para ofrecer un servicio de alto nivel.

Eficiencia operativa: La gestión eficiente de recursos para garantizar que los servicios se proporcionen de manera rentable sin comprometer la calidad.



Gestión de la experiencia del cliente: La consideración de cómo cada interacción contribuye a la experiencia general del cliente y cómo se pueden diseñar los procesos para mejorar dicha experiencia.

Medición y mejora continua: Monitorear y evaluar los procesos para identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes con el objetivo de optimizar la eficiencia y satisfacción del cliente.

Entonces, La prestación de servicios involucra una secuencia de acciones interconectadas que abarcan desde la detección de las demandas del usuario hasta el seguimiento posterior a la prestación. Esta cadena de actividades constituye el núcleo operativo de las empresas dedicadas al sector terciario.

2.2.5.6. Entorno físico

Christopher Lovelock y Jochen Wirtz explican que el entorno físico se relaciona con el ambiente concreto en el cual se ofrece un servicio, teniendo un impacto considerable en las percepciones y la satisfacción de los clientes. La naturaleza del entorno físico puede diferir considerablemente dependiendo del tipo de servicio y la industria en cuestión. Algunos ejemplos convencionales de componentes del entorno físico son los siguientes, según Kloter y Armstrong en 2013:

Diseño de interiores: La disposición, mobiliario, decoración e iluminación dentro de un establecimiento, como restaurantes, hoteles, tiendas minoristas o clínicas médicas.

Diseño de exteriores: La apariencia del entorno externo de un negocio, que incluye la fachada del edificio, el diseño del paisaje y el acceso al estacionamiento.



Ambiente sonoro: El nivel de ruido y la música ambiental en un lugar de servicio, factores que pueden afectar la comodidad y la atmósfera para los clientes.

Olor y aroma: Algunos servicios pueden incorporar fragancias o aromas específicos en su entorno físico para crear una experiencia sensorial única.

Limpieza y orden: El estado de limpieza y organización en un lugar de servicio, aspectos que influyen en la percepción de limpieza y profesionalismo.

Elementos visuales: La señalización, colores, gráficos y otros elementos visuales que orientan a los clientes y comunican la marca y la identidad del servicio.

Comodidades: La disponibilidad de servicios y facilidades, como baños limpios, áreas de espera cómodas y servicios adicionales.

Accesibilidad: La accesibilidad y la movilidad para personas con discapacidad son fundamentales para garantizar una experiencia positiva del cliente.

El entorno físico puede influir significativamente en cómo los clientes perciben la calidad y en su decisión de utilizar nuevamente un servicio. Un entorno atractivo y adecuado puede aumentar la satisfacción del cliente, mientras que uno descuidado o inapropiado puede tener el efecto contrario. Por ello, los profesionales de la gestión de servicios suelen prestar una atención meticulosa al diseño y mantenimiento del entorno físico, considerándolo como parte integral de la estrategia de servicio.

2.2.5.7. Personal

Son los individuos que integran el cuerpo laboral de la entidad de servicio y que mantienen interacciones directas con los consumidores. Estos trabajadores juegan un papel crucial en la percepción que se tiene sobre calidad del servicio y en la complacencia de los clientes.



El personal abarca a todos los individuos que participan en la entrega del servicio, tales como empleados en la primera línea, representantes de ventas, personal dedicado a la atención al cliente, camareros, recepcionistas, personal médico, entre otros. Estos colaboradores representan la imagen visible de la organización y tienen la responsabilidad de proporcionar una experiencia positiva al cliente.

2.2.5.8. Consideraciones a tener en cuenta:

Actitud y destrezas: La actitud y habilidades exhibidas por los empleados durante sus interacciones con los clientes son de suma importancia. Es imperativo que los empleados sean cordiales, profesionales y competentes en el ejercicio de sus responsabilidades.

Formación y desarrollo: Garantizar que los empleados estén listos para satisfacer las expectativas de los clientes y proporcionar un servicio excelente requiere una formación adecuada y un aprendizaje continuo.

Comunicación: La capacidad de comunicación de los empleados es fundamental para entender las necesidades del cliente, responder preguntas y resolver problemas de manera efectiva.

Vestimenta y presentación personal: La forma en que los empleados se presentan y visten puede afectar cómo se percibe su profesionalismo y la pulcritud en la entrega del servicio.

Empatía: La capacidad de los empleados para ponerse en el lugar del cliente y comprender sus necesidades y deseos es esencial para proporcionar un servicio personalizado y satisfactorio.

Manejo de quejas y resolución de problemas: Los empleados deben contar con la capacitación necesaria para abordar quejas y problemas de manera efectiva,



demostrando empatía y resolviendo las situaciones de manera satisfactoria para el cliente.

El equipo de empleados desempeña un papel fundamental en la experiencia del cliente y en la creación de relaciones duraderas con ellos. Un personal bien entrenado y comprometido puede influir significativamente en cómo se percibe la calidad del servicio y en la lealtad de los clientes. Por ende, la gestión y el desarrollo del personal son elementos críticos en la administración de servicios (Lovelock y Wirtz, 2009).

2.2.5.9. Productividad y Calidad

Dentro del ámbito de la administración de servicios, Christopher Lovelock y Jochen Wirtz reconocen la importancia tanto de la "productividad" como la "calidad" como elementos fundamentales para lograr el éxito en la entrega de servicios. Aunque estos dos conceptos están interconectados, pero se centran en dimensiones distintas de la gestión de servicios:

2.2.5.10. Productividad en servicios

Se trata de la eficiencia con la que una organización de servicios emplea sus recursos para obtener resultados. En el ámbito de los servicios, esto implica la habilidad para proporcionar un servicio o valor de alta calidad a los clientes, utilizando de manera eficiente recursos como el tiempo, el personal y los costos. La eficiencia en servicios tiene un efecto directo en la rentabilidad de la empresa y en su habilidad para mantener precios competitivos. Estrategias para mejorar la productividad incluyen la automatización, optimización de procesos, gestión del tiempo y capacitación del personal para una entrega eficiente. Sin embargo, es crucial equilibrar la productividad con la calidad del servicio para evitar afectar negativamente la satisfacción del cliente.



2.2.5.11. Calidad en servicios

Se trata de alcanzar altos estándares en la entrega de servicios y garantizar la satisfacción del cliente al cumplir o incluso superar sus expectativas. La calidad implica ofrecer un servicio confiable, consistente y satisfactorio, siendo esencial para construir una reputación positiva, fomentar la lealtad del cliente y generar recomendaciones favorables. Mejorar la calidad en servicios implica enfocarse en áreas como la capacitación del personal, la gestión de la experiencia del cliente y la evaluación de la satisfacción del cliente es necesaria para mejorar la calidad del servicio, resolución efectiva de problemas y mejora continua de procesos. La calidad se presenta como un elemento crítico en la gestión de servicios, permitiendo que la empresa se distinga de sus competidores y fortalezca las relaciones con sus clientes.

En síntesis, la "productividad en servicios" busca eficiencia en la entrega rentable, mientras que la "calidad en servicios" persigue la excelencia para satisfacer las expectativas del cliente y crear experiencias positivas. Ambos conceptos son cruciales para el éxito en la gestión de servicios y deben equilibrarse adecuadamente para lograr un desempeño óptimo (Lovelock y Wirtz, 2009).

2.2.5.12. Utilidad y alcance de la segmentación en el mercado de la moda

De acuerdo con Martínez (2018) en su artículo "Utilidad y alcance de la segmentación en el mercado de la moda", la segmentación del mercado emerge como una herramienta crucial para las empresas del sector de la moda. Esta estrategia permite a las empresas identificar y comprender las necesidades y preferencias de distintos grupos de consumidores. Al aplicar este enfoque, las empresas pueden ofrecer productos y servicios que se ajusten mejor a las necesidades individuales de cada grupo de clientes, lo que resulta en costos más

bajos para los consumidores y una mayor satisfacción. Además, al segmentar el mercado, las empresas tienen la posibilidad de crear estrategias de marketing más precisas, lo que les proporciona una ventaja competitiva significativa en la industria de la moda, que cuenta con una amplia diversidad de segmentos. Esta fragmentación se considera crucial para lograr tres metas principales.

Uso óptimo de recursos mediante la focalización de estrategias en los segmentos más pertinentes, permitiendo la transmisión de mensajes comerciales más precisos. Asimismo, la segmentación es ventajosa para la distribución, ya que facilita la identificación de los puntos de venta apropiados.

Crear propuestas novedosas para grupos de consumidores emergentes o nuevos segmentos es crucial. Además, la segmentación del mercado en la industria de la moda facilita la detección de oportunidades prometedoras, como la introducción de nuevas líneas de productos o extensiones de línea.

Mejora en la prestación de servicios al segmento de mercado objetivo.

Por otro lado, Villacorta (2010) resalta que la función primordial de este plan es actuar como una guía detallada, que facilita la comprensión de cada punto hasta alcanzar los objetivos fijados por la organización. No obstante, subraya la necesidad de contar con la colaboración y apoyo de todos los empleados para asegurar su correcta implementación y lograr una mayor eficacia.

2.2.6. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA

El posicionamiento de la marca se refiere a construir una imagen positiva o percepción en la mente de los consumidores. Su objetivo es diferenciar la marca de la competencia y desarrollar un vínculo emocional con los consumidores.

Según Kotler y Keller (2016), el proceso de posicionamiento de la marca se compone de tres etapas:

Evaluación de las fortalezas y debilidades de la marca: es analizar minuciosamente la marca y sus atributos para reconocer aquellos elementos que la distinguen y aquellos que pueden ser mejorados.

Identificación del público objetivo: Requiere determinar el grupo demográfico al cual la marca está dirigida, comprendiendo sus necesidades y deseos.

Desarrollo de la imagen de marca: Se trata de crear una imagen que destaque las fortalezas de la marca y que resulte atractiva para el público objetivo.

En resumen, de acuerdo con Kotler y Keller, el posicionamiento de la marca es un proceso crucial para establecer una percepción favorable entre los consumidores. Este proceso implica analizar tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora de la marca, identificar al público objetivo adecuado y crear una imagen de marca que sea atractiva y relevante para dicho público.

2.2.6.1. Posicionamiento

La noción de posicionamiento fue inicialmente presentada por Jack Trout y Al Ries (1970) a través de su obra "Posicionamiento: la batalla por su mente". En este libro, argumentaron que el éxito de una marca radicaba en su habilidad para crear una posición clara y diferenciada en la mente del consumidor. Según Trout y Ries, el posicionamiento se define como la manera en que los consumidores perciben una marca en comparación con sus competidores en el mercado, fundamentándose en elementos como la calidad, el precio, la innovación y otros atributos fundamentales (Trout & Ries, 1972).

2.2.6.2. Consistencia del posicionamiento

De acuerdo con Colina (2009), la persistencia del posicionamiento implica la habilidad de una empresa para mantener una imagen nítida y uniforme en la mente de los consumidores a lo largo del tiempo. Esta persistencia es esencial, ya que ayuda a establecer una marca robusta y promueve la fidelidad de los

clientes. Para asegurar una coherencia efectiva en el posicionamiento, las empresas deben asegurarse de que su estrategia de posicionamiento esté alineada con su misión y visión, y que se comunique de manera clara y uniforme en cada punto de interacción con los clientes. Además, es crucial que las empresas supervisen de manera regular su posicionamiento y realicen ajustes según sea necesario para mantener la uniformidad y relevancia en el mercado.

2.2.6.3. Función de la marca

Según Gómez (2009), en su obra "Fundamentos de la publicidad", el propósito principal de la marca es establecer una percepción en la mente del consumidor que permita identificar y diferenciar los productos o servicios de una organización de los ofrecidos por sus competidores. La marca juega un papel fundamental en la estrategia de marketing de una empresa al facilitar que los consumidores reconozcan y recuerden sus productos o servicios, influyendo así en sus decisiones de compra. Las funciones específicas de la marca engloban:

Identificación: La marca permite a los consumidores reconocer y diferenciar los productos o servicios de una empresa de los que ofrecen sus competidores.

Comunicación: La marca refleja los valores y la identidad de la empresa, influyendo en cómo los consumidores perciben tanto a la empresa como a sus productos o servicios.

Fidelización: La marca puede generar lealtad y compromiso entre los consumidores, lo cual puede traducirse en una retención de clientes más prolongada y un incremento en las ventas a largo plazo.

En resumen, según Gómez, la función primordial de la marca es crear una representación en la mente del consumidor que facilite reconocer y diferenciar los productos o servicios de una organización de los ofrecidos por sus



competidores, influyendo así en decisiones de compra, la fidelización y la retención de clientes.

2.2.6.4. Valor de la marca

Según Arellano (2010) en su libro "Marketing: Enfoque América Latina", el valor de la marca se posiciona como uno de los elementos cruciales en la mezcla de marketing, producto, precio, comunicación y la fuerza de ventas. Este valor de la marca hace referencia a la capacidad de una marca para crear una percepción en la mente del consumidor que facilite la identificación y diferenciación de los productos o servicios de una empresa respecto a los ofrecidos por sus competidores. La presencia de valor en la marca impulsa la adopción y la adquisición de los productos o servicios de la organización, así como la creación de nuevas oportunidades de negocio. Además, el valor de la marca puede incidir en la lealtad y fidelidad de los clientes, lo cual puede resultar en una retención de clientes más prolongada y un aumento en las ventas a largo plazo.

Arellano destaca varios puntos clave relacionados con el valor de la marca:

- a) Percepción de la marca:** Se refiere a la percepción que los clientes tienen del producto, incluyendo elementos como el nombre de la marca.
- b) Atributos de la marca:** Estos están vinculados con la disposición de los clientes para pagar por productos similares o alternativos ofrecidos por competidores.
- c) Asociación de la marca:** Se trata de la fidelidad del cliente al optar por adquirir productos en una tienda específica, generando así un grupo significativo de personas que prefieren los productos de esa marca sobre la competencia.
- d) Fidelidad de la marca:** Incluye la evaluación de costos necesaria para lanzar al mercado un nuevo producto con características similares a los ya existentes.

e) Diferenciación de la marca: Significa identificar los gastos relacionados con el lanzamiento de una nueva marca y emplear una estrategia de posicionamiento agresiva.

En resumen, según Arellano, el valor de la marca es fundamental en la estrategia de marketing, ya que afecta directamente la percepción del consumidor y contribuye al éxito sostenido de la empresa en el mercado.

2.2.6.5. Elementos de la marca

Los elementos de la marca son aquellos que conforman la identidad visual y la percepción general que los consumidores tienen de una marca en el mercado. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), los elementos de la marca más considerados:

- **Nombre de la marca:** El término utilizado para identificar a la marca.
- **Logo:** El diseño gráfico o símbolo que representa a la marca.
- **Eslogan:** La frase que encapsula el mensaje principal de la marca.
- **Colores corporativos:** Los colores empleados en la identidad visual y la representación de la marca.
- **Tipografía:** La fuente o estilo de letra utilizada en el nombre de la marca y en otros elementos visuales.
- **Embalaje:** El diseño y la presentación de los productos de la marca.
- **Imagen de marca:** La percepción de los consumidores sobre la marca en términos de calidad, valor y reputación.

2.2.6.6. Características y ventajas que ofrecen las marcas

Las propiedades y beneficios que las marcas aportan son esenciales para las estrategias de marketing y la gestión de marcas. A continuación, se describen



algunas de las características y ventajas fundamentales que diversas autoridades en el ámbito del marketing han resaltado a lo largo de los años:

Diferenciación y Reconocimiento:

Según Al Ries y Jack Trout (1981) en su obra "Posicionamiento: La batalla por su mente", las marcas permiten que un producto o servicio se distinga de los competidores y sea identificado por los consumidores en un mercado saturado. La diferenciación facilita la elección del consumidor y puede conducir a una lealtad más sólida hacia la marca.

2.2.6.7. Construcción de Lealtad:

De acuerdo con Philip Kotler (1967) en su libro "Marketing Management" (Primera edición, 1967), Las marcas son capaces de establecer una relación de lealtad entre el cliente y la empresa, promoviendo compras repetidas y relaciones duraderas. La lealtad del cliente puede generar ingresos sostenibles ventajosa frente a sus competidores.

2.2.6.8. Facilitación de Decisiones de Compra:

En el libro "Building Strong Brands", David Aaker (1996) destaca que las marcas proveen información y confianza al consumidor, esto facilita que los consumidores elijan qué adquirir. Los consumidores pueden tomar decisiones más rápidas y seguras al seleccionar productos o servicios de una marca reconocida y de confianza.

2.2.6.9. Añadir Valor Perceptual:

Kevin Keller (1998), en su obra "Strategic Brand Management", resalta que las marcas pueden agregar un valor percibido a los productos o servicios, justificando así precios más elevados y mejorando la imagen de la empresa. Un

mayor valor percibido puede aumentar los márgenes de beneficio y la preferencia del consumidor.

2.2.6.10. Generación de Emociones y Asociaciones:

Kapferer (1992), en su obra "Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term", destaca que las marcas poseen la capacidad de forjar conexiones emocionales con los consumidores, lo que puede tener un impacto en sus elecciones de compra.

Estas conexiones emocionales, según el autor, pueden robustecer la vinculación con los clientes y establecer una base de seguidores leales. Estas representan algunas de las características y beneficios esenciales que las marcas ofrecen, según las percepciones de autores influyentes en el ámbito del marketing y la gestión de marcas. En este contexto, las marcas se erigen como activos estratégicos valiosos para las empresas, desempeñando un papel esencial en la construcción de vínculos con los consumidores y en la consecución de resultados positivos en el sector.

Vista panorámica del posicionamiento de la marca

La perspectiva integral del posicionamiento de la marca, según autores como Kotler y Keller (2012), se fundamenta en la noción clave de que el posicionamiento de la marca refleja cómo los consumidores perciben la marca en comparación con otras en el mercado. Keller y Kotler han ideado el concepto de "escalera de valor de la marca" para explicar cómo se posiciona una marca en la mente de los consumidores. A continuación, se presenta una visión general de este concepto:

Atributos y Características: En el primer peldaño de la escalera de valor de la marca, se encuentran los atributos y características físicas o funcionales



del producto o servicio. Esto se refiere a las características tangibles que los consumidores pueden identificar y comparar.

Beneficios para el Consumidor: En el siguiente nivel, los atributos y características se transforman en beneficios para el consumidor. Aquí es donde los consumidores comprenden cómo esos atributos satisfacen sus necesidades o deseos, siendo la razón por la cual elegirían una marca sobre otra.

Valores y Valores de la Marca: En el tercer nivel, los beneficios se relacionan con los valores que la marca representa. Estos valores son más abstractos y emocionales, conectando la marca con las creencias, actitudes y estilo de vida del consumidor. Estos valores crean una conexión emocional.

Personalidad de la Marca: En el cuarto nivel, la marca adopta una "personalidad", refiriéndose a los rasgos asociados con la marca, como amigable, innovadora, elegante o confiable.

Relación de la Marca con el Consumidor: En el nivel superior de la escalera, se establece el vínculo entre la marca y el consumidor. Aquí, la marca se convierte en un compañero o incluso en un amigo en la mente del consumidor. Los consumidores desarrollan una lealtad emocional hacia la marca.

Así, la perspectiva amplia del posicionamiento de la marca, según Keller y Kotler, ilustra cómo los consumidores evolucionan desde las características palpables y Características de un producto o servicio que fomentan una fuerte conexión emocional y lealtad hacia la marca. El propósito es que la marca logre ocupar un espacio distintivo y significativo en la mente del consumidor, fomentando la lealtad a largo plazo y proporcionando ventajas competitivas.

Estrategia de posicionamiento

Una estrategia de posicionamiento se define como un conjunto de acciones



planificadas para moldear una imagen particular en la mente de los consumidores y distinguir una marca de sus competidores en el mercado. Según Kotler y Keller (2016), algunos de los enfoques más comunes para la estrategia de posicionamiento incluyen:

Posicionamiento basado en atributos: resaltar uno o varios atributos clave del producto o servicio, como su calidad, precio o funcionalidad.

Posicionamiento basado en beneficios: centrarse en los beneficios que el producto o servicio proporciona a los clientes, como comodidad, eficiencia o satisfacción.

Posicionamiento basado en el uso o aplicación: concentrarse en cómo el producto o servicio se utiliza o se aplica en la vida diaria de los consumidores.

Posicionamiento basado en la competencia: comparar directamente la marca con sus competidores y destacar las diferencias clave.

Posicionamiento basado en el usuario: Enfatizar el tipo de cliente que utiliza el producto o servicio y cómo este responde de manera adecuada a sus necesidades y preferencias individuales.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1. Marketing

De acuerdo con Kotler y Armstrong, el marketing se define como el conjunto de acciones destinadas a planificar y llevar a cabo la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos y servicios, con el fin de facilitar intercambios que satisfagan tanto las metas de los clientes como las de la organización.



2.3.2. Público objetivo

Kapferer (1992) explica que el público objetivo se compone de individuos que comparten rasgos comunes, haciendo de ellos posibles clientes de una marca, empresa o producto en particular.

2.3.3. Posicionamiento

Según Kapferer (1992), el posicionamiento implica la ubicación que una marca tiene en la percepción de los consumidores en relación con otras marcas competidoras.

2.3.4. Marca

De acuerdo con Monferrer (2013), la marca constituye un activo intangible que se construye a través de las experiencias que los consumidores tienen con la empresa o producto.

2.3.5. Competencia

Kotler (1970), un influyente autor en marketing, ha abordado el tema de la competencia en el ámbito del marketing y la estrategia empresarial. Destaca la importancia de comprender la competencia y desarrollar estrategias efectivas para competir en el mercado.

2.3.6. Proveedores

Beamon (1999) introdujo el término "criterios de selección de proveedores" para describir los estándares empleados en la selección de proveedores.

2.3.7. Publicidad

Kotler y Armstrong (2012), La publicidad se define como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado" (p. 436). Esto incluye el uso de espacios en medios para atraer y motivar al público a realizar compras.



CAPÍTULO III

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este estudio se optó por un diseño de investigación no experimental. Según Francisco Hernández Sampieri, reconocido en metodología de la investigación, este enfoque implica que el investigador no interviene directamente en la manipulación de las variables independientes. A diferencia de los diseños experimentales, que persiguen establecer relaciones causales mediante la manipulación controlada de variables, los diseños no experimentales buscan comprender, describir o analizar fenómenos tal como se desarrollan de manera natural.

3.2. MÉTODOS APLICADOS A LA INVESTIGACIÓN

El estudio se basa en un Método Inductivo, según lo descrito por Eisenhardt (1989) en su obra "Building Theories from Case Study Research". Este método, conocido por su aplicación en el análisis de casos, busca desarrollar ideas y conceptos teóricos a partir de información concreta y observaciones detalladas. El proceso implica un examen exhaustivo de los datos



recopilados, con el objetivo de descubrir tendencias, motivos o clasificaciones más amplias.

En esta situación, el enfoque de investigación inductiva implica un proceso de razonamiento que se inicia observando casos específicos para luego llegar a conclusiones de mayor alcance. En contraste con el método deductivo, que comienza con una teoría o hipótesis, el método inductivo inicia con datos específicos para derivar generalizaciones posteriormente.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población.

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática, en el año 2018 la ciudad de Juliaca tenía una población de 203,785 personas, que abarca edades desde los 6 años hasta los 65 años o más. De acuerdo con la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población se entiende como el conjunto de todos los individuos que poseen una serie de características específicas determinadas por el investigador.

En términos generales, la población se puede definir como el conjunto completo de elementos que son objeto de estudio en una investigación. Esta puede ser finita o infinita, y puede estar compuesta por personas, objetos, eventos, entre otros.

3.3.2. Muestra.

De acuerdo con Carrasco (2018), define una muestra como una porción representativa de la población seleccionada con el propósito de llevar a cabo la investigación. Para este estudio, se eligió un subconjunto significativo del grupo total bajo análisis. La selección de participantes se realizó de manera aleatoria,

garantizando que cada individuo del universo estudiado tuviera las mismas oportunidades de ser incluido. El número de participantes se calculó utilizando un método estadístico diseñado para grupos con un número limitado de participantes.

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

- n : Tamaño de la muestra.
- N : Tamaño de la población o universo (203,785).
- Z : Valor crítico para el nivel de confianza, típicamente 1.96 para un nivel de confianza del 95%.
- p : Probabilidad de éxito en la población (0.50, si es desconocida o para el peor escenario).
- q : Probabilidad de fracaso en la población (1 - p , que también es 0.50 en este caso).
- e : Error máximo aceptable o margen de error (0.05, por ejemplo, 5%).

$$n = \frac{203785 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(203785 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{203785 * 3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025 * 203784 + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{195715.114}{509.46 + 0.9604}$$

$$n = \frac{195715.114}{510.4204}$$

$$n = 383.4390514$$

Se determinó que la muestra estará compuesta por 383 personas del distrito de Juliaca, a quienes se les aplicará un cuestionario para recolectar información.



3.4. TÉCNICAS, FUENTES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Técnicas

Se utilizó la técnica de la encuesta, según lo definido por Babbie (2013) en su libro "The Practice of Social Research". En esta obra, describe la encuesta como una técnica de investigación social que consiste en recopilar información de un grupo de individuos a través de un cuestionario, con el objetivo de comprender sus opiniones, actitudes o comportamientos.

Es así que, la encuesta es una estrategia para recolectar información de un conjunto de individuos, conocido como muestra. Las preguntas formuladas pueden variar en su naturaleza y abordar una amplia gama de temas.

3.4.2. Fuentes

Para ampliar el entendimiento sobre el tema de investigación, se recurrió a diversas fuentes que proporcionan conocimientos directos del autor, como libros, artículos, tesis y documentos oficiales. También se buscó información resumida o interpretada de otros autores a través de fuentes como resúmenes y listados de documentos.

3.4.3. Instrumentos

Se optó por utilizar el cuestionario como el principal instrumento de investigación. Según la descripción de Leedy y Ormrod (2014) en su obra "Practical Research: Planning and Design", el cuestionario se define como un instrumento que consiste en una serie de preguntas escritas diseñadas para obtener información de una muestra específica de individuos.

La encuesta, también llamada cuestionario, se distingue como una herramienta de investigación que facilita la recopilación de datos de una muestra



específica de individuos. Las preguntas formuladas en el cuestionario siguen un formato estandarizado, presentándose de la misma manera a todos los participantes. Esta uniformidad facilita la comparación de respuestas y contribuye a la obtención de resultados más confiables.

3.5. VALIDACIÓN DE LA CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

3.5.1. Contrastación de hipótesis

En el libro titulado "El proceso de la investigación científica", Tamayo y Tamayo M. (2003) señalan que los estudios descriptivos tienen como propósito fundamental describir minuciosamente las particularidades de una población o fenómeno, sin buscar establecer relaciones causales. Por consiguiente, en este tipo de investigaciones, no se generan hipótesis ni se realizan pruebas para contrastarlas (p. 88).

3.6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

A continuación, se muestra la información correspondiente a los 383 participantes encuestados en la tabla siguiente:

Tabla 1*Individuos encuestados*

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	383	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	383	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Nota. Elaboración propia

Se utilizó el coeficiente **Alfa de Cronbach** para evaluar la validez y confiabilidad del instrumento utilizado.

Tabla 2*Fiabilidad Alfa de Cronbach*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,910	387

Nota. Elaboración propia

Según la sugerencia de George y Mallery (2003):

- Un coeficiente Alfa (CA) se considera excelente cuando es superior a 0.9, bueno si está por encima de 0.8, aceptable si supera el 0.7, cuestionable si excede el 0.6, pobre si es mayor que 0.5, e inaceptable si es menor que 0.5.

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 2, se puede notar que el coeficiente Alfa de Cronbach es de 0.910, lo cual señala un nivel excelente de confiabilidad para el instrumento utilizado. Este hallazgo sugiere que el instrumento es confiable para medir la variable evaluada.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Modelo de marketing estratégico

4.1.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA PASTELERA

Sector: La empresa La Pastelera opera en el ámbito de la panadería.

La producción de pan y pasteles ha sido una práctica artesanal arraigada a lo largo de la historia, consolidándose como elementos esenciales en la alimentación cotidiana. El término "pastelería" tiene su origen etimológico en el griego "paste", que hace referencia a una mezcla de harina y salsa, o del francés "watel", que significa alimento. A lo largo de la historia, la pastelería ha evolucionado desde el descubrimiento de semillas, plantas y frutos que mejoran el sabor de los alimentos, permitiendo a las personas expresar su creatividad al crear nuevos sabores y texturas. Incluso se dice que nace de los boticarios que buscaban mejorar el sabor de sus medicinas. La diversidad de productos con una amplia gama de sabores, formas y colores ha aumentado la popularidad de la pastelería, convirtiéndola en una elección común para diversas ocasiones y celebraciones (ICPP, 2019)

En el Perú, el consumo se enfoca más en adultos, mientras los jóvenes optan por productos más innovadores. Actualmente la panadería y pastelería priorizan ingredientes naturales para ofrecer productos más saludables. Para abarcar este mercado cambiante, competir y expandir la demanda, es clave innovar con nuevas opciones distintas a lo convencional para los clientes.

4.1.2. Diagnóstico Externo

El diagnóstico externo, esencial para la toma de decisiones estratégicas, se enfoca en realizar una evaluación detallada de los factores que rodean a la organización. Este análisis exhaustivo abarca diversos elementos, tales como el entorno económico, político, social, y tecnológico, junto con la dinámica competitiva del mercado. Su objetivo fundamental consiste en brindar una comprensión clara de las oportunidades y desafíos que existen en el entorno externo, facultando a la organización para adaptarse eficazmente y desarrollar estrategias que impulsen su éxito a largo plazo (Betancourt Guerrero, B., 2023).

Para evaluar externamente a la Empresa La Pastelera se consideran las dimensiones: Económica, Tecnológica, Social, Demográfica, Política, Legal Y Ecológica.

4.1.3. Dimensión Económica

Betancourt (2023), El contexto económico es altamente dinámico y demanda información actualizada proveniente tanto de fuentes primarias como secundarias. Las variables económicas no solo influyen en el comportamiento de las empresas, sino que provocan cambios importantes en la planificación empresarial, afectando de manera directa cómo se administran los activos tangibles, el personal, la infraestructura productiva y los sistemas digitales. Además, Betancourt menciona que estas variables económicas pueden tener

consecuencias en áreas como la demografía, la cultura, el medio ambiente y la tecnología.

Las variables que caracterizan este entorno son el Producto Bruto Interno (PBI), la inflación, el índice de precios, las políticas de desarrollo, el empleo, las tasas de interés, los tratados comerciales y la inversión.

Las variables que se identificaron son:

- Reducción del Índice de Precios al Consumidor (IPC)
- Políticas de apoyo para las Pymes
- Cortinas
- Disponibilidad de programas de financiamiento para emprendedores
- Disminución del Producto Interno Bruto (PIB)
- Incremento del Impuesto General a las Ventas (IGV)

Tabla 3

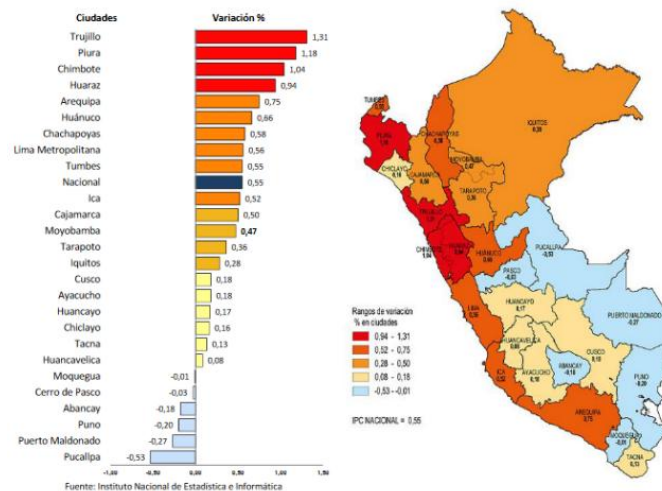
Reducción del índice de precios al consumidor IPC - Análisis Matriz de Evaluación Integral

<i>Variable N° 1</i>	<i>DIMENSIÓN</i>	<i>Económica</i>
VARIABLE CLAVE	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>Reducción del IPC</p> <p>En abril de 2023, el Índice de Precios al Consumidor Nacional aumentó 0,55%, acumulando un alza de 2,66% en los primeros cuatro meses del año. Mientras que el IPC de Lima Metropolitana aumentó un 0,56%, alcanzando una variación total del 2,35% en el período de enero a abril. En los últimos doce meses, la tasa anual ha registrado una variación del 8,04% a nivel nacional y del 7,97% en Lima Metropolitana. El incremento del IPC en Lima fue principalmente influenciado por el aumento en los precios de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas en un 1,44%, seguido de Restaurantes y Hoteles en un 0,77%, y Salud en un 0,51%. Por otro lado, la categoría de Alojamiento, Agua, Electricidad y Otros Combustibles disminuyó un 0,29%, siendo estas cuatro categorías responsables del 85% del resultado mensual. La categoría Alimentos y Bebidas no Alcohólicas varió 1,22%, debido al incremento de frutas como arándanos, fresas, manzanas, piña, plátano, maracuyá y uvas; así como cereales como el maíz morado y galletas dulces. Seis ciudades presentaron baja mensual del IPC entre -0,01% y -0,53%: Puno, Abancay, Cerro de Pasco, Moquegua, Pucallpa y Puerto Maldonado.</p>	<p>Un incremento en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) provoca una reducción en la capacidad de compra de los consumidores peruanos, es decir, cuando hay inflación se requiere más dinero para comprar los mismos productos, lo que resulta en una baja en la demanda de bienes. Actualmente se observa una reducción del IPC, esto constituye una excelente oportunidad para los pasteleros, ya que esto se traducirá en un aumento del poder adquisitivo de las familias, permitiéndoles acceder más fácilmente a los productos y prestaciones que suelen consumir. En el ámbito de la repostería comercial, la baja del IPC generará un incremento en las ventas, puesto que, con el mismo presupuesto, tanto los consumidores regulares como los potenciales podrán comprar igual o más productos de este sector. La caída en el IPC también podría beneficiar a las plantillas laborales de las empresas dedicadas a la pastelería, lo que podría conducir a un incremento en el empleo a nivel nacional, dado que las pequeñas y medianas empresas son responsables de aproximadamente el 80% del empleo total en el país.</p>	<p>Los datos estadísticos evidencian una reducción en el IPC, lo cual impacta de manera favorable a la empresa, debido a que al disminuir este indicador, los consumidores mostrarán una mayor tendencia a incrementar sus adquisiciones de productos de panadería y repostería. La bajada del IPC llevará a un aumento en las ventas de la empresa, lo que a su vez resultará en mayores beneficios económicos para el negocio.</p>

Nota. Elaboración propia

Figura 1

Incremento de Índice de Precios al Consumidor Nacional.



Nota. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023)

Tabla 4

Estrategias gubernamentales para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES)- Análisis Matriz de Evaluación Integral.

Variable N° 2	DIMENSIÓN	Económica
VARIABLE CLAVE Estrategias gubernamentales para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES)	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
Según lo reportado por la revista INFOBAE en 2023, la crisis económica es una de las principales preocupaciones del Gobierno peruano en la actualidad. El BCR redujo recientemente su proyección de crecimiento económico para fines de 2023, de 2,2% a 0,9%. En respuesta a esta coyuntura, una de las acciones tomadas por el Gobierno es la aprobación, a través de un decreto de urgencia, de la extensión del plazo y la ampliación de las garantías del programa Impulso MyPerú. Este proyecto tiene como objetivo simplificar el acceso al financiamiento para las micro y pequeñas empresas. En este contexto, se explica que esta medida busca reducir el impacto económico causado por el fenómeno de El Niño, el cual también afectará la recuperación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MYPES) que necesitan financiamiento para sus operaciones productivas.	La conexión con esta industria radica en que la implementación de estas políticas promueve el crecimiento de las empresas en ese ámbito y, por ende, contribuye al crecimiento económico del país. Según informes de INFOBAE, estas empresas son responsables de una parte considerable del PBI y la generación de empleo en Perú. El gobierno actual tiene como objetivo finalizar estas políticas durante este año para estimular el crecimiento empresarial y generar más oportunidades laborales.	Si se implementan las políticas gubernamentales proyectadas para respaldar a las Mipymes, facilitándoles el camino para obtener financiamiento y crecer, la Pastelera podría aprovechar estas medidas para conseguir más fácilmente fondos y recursos que le ayuden a potenciar su negocio. Así, contaría con mayores oportunidades para fortalecer su posición competitiva y consolidarse como una empresa líder y con fuerte presencia en el mercado de la pastelería.

Nota. Elaboración propia

Tabla 5

Pautas de consumo y gastos - Matriz de Evaluación Integral.

Variable N° 3	DIMENSIÓN	Económica
VARIABLE CLAVE Pautas de consumo y gastos	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>Según CENTRUM (2021), Los hábitos de consumo han cambiado, al igual que la estructura de los hogares a los que dirigimos nuestros productos y servicios. Esta evolución ha sido gradual, con familias cada vez más pequeñas y padres que tienen a sus hijos a una edad promedio más avanzada que antes. Sin embargo, estas necesidades se han hecho más visibles durante la pandemia de COVID-19 y los períodos de cuarentena.</p> <p>En los últimos 30 años, se ha observado una reducción en la cantidad promedio de personas que habitan cada hogar, descendiendo de 3,13 a 2,52 individuos. Este cambio no se atribuye principalmente a parejas sin descendencia, sino al incremento de individuos que eligen residir en solitario o permanecer sin pareja. Lo que anteriormente se consideraba un fenómeno principalmente asiático, ahora se ha extendido ampliamente en América Latina. En esta región, es cada vez más frecuente que las personas retrasen el matrimonio y que haya menos unidades familiares tradicionales compartiendo vivienda.</p> <p>Paralelamente, se ha registrado un notable aumento en la adopción de animales de compañía. Según un estudio reciente de una reconocida consultora McKinsey and Co, la cantidad de mascotas se ha multiplicado por tres en el último lustro.</p>	<p>El sector pastelero, al ofrecer productos perecederos, experimenta un dinamismo y participación económica impulsados por su consumo y gasto.</p> <p>A pesar de la planificación peruana para reducir el consumo general este año, el sector pastelero se beneficia, ya que los consumidores todavía muestran disposición para gastar en alimentos perecederos.</p> <p>El gasto y consumo de bienes y servicios en este sector están influenciados por el presupuesto de los hogares peruanos.</p> <p>El sector de la panadería, al ofrecer productos de primera necesidad, goza de un mayor dinamismo y beneficios en comparación con otros sectores.</p>	<p>El aumento del patrón de consumo y gasto, según las estadísticas, impacta positivamente en la compañía.</p> <p>Formando parte del sector de productos esenciales en los hogares peruanos, la empresa asegura sus ventas y, a su vez, el dinamismo generado le permite un mejor posicionamiento en el sector.</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 6

Disponibilidad de programas de respaldo financiero para emprendedores - Análisis Matriz de Evaluación Integral.

Variable N° 4	DIMENSIÓN	Económica
VARIABLE CLAVE Disponibilidad de programas de respaldo financiero para emprendedores	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>En los últimos años, el financiamiento para emprendedores en Perú ha crecido significativamente, proporcionando diversas opciones para quienes necesitan capital para iniciar o ampliar sus negocios.</p> <p>Entre las principales fuentes de financiamiento están los fondos de inversión y las aceleradoras, las cuales</p>	<p>Las micro, pequeñas o medianas empresas (MIPYMES) del sector pastelero pueden acceder a financiamiento a través de varios programas disponibles.</p> <p>Al aprovechar estos programas de apoyo, las</p>	<p>Los programas de apoyo financiero brindados por diversas entidades a las pequeñas empresas generan un impacto positivo en las mismas. Estos programas detonan el crecimiento, mejoran la productividad y potencian el</p>

proporcionan capital inicial y recursos financieros a emprendedores con ideas innovadoras y potencial de crecimiento. Estos fondos, frecuentemente especializados en áreas como tecnología, innovación o impacto social, no solo ofrecen financiamiento, sino también orientación y acceso a redes de contactos.

En Perú, hay una variedad de programas gubernamentales que respaldan y promueven el emprendimiento. Algunos de los más importantes incluyen: Programa Innóvate Perú, Programa Startup Perú, Programa Jóvenes Emprendedores, Programa Empeñe Ahora.

empresas del sector pueden fortalecer su economía y volverse sostenibles en el tiempo. Adicionalmente, Estos fondos también ayudan a las nuevas empresas a ingresar al mercado, confirmando el potencial del sector para contribuir al crecimiento del país.

desarrollo de nuevos productos y técnicas. Al acceder a estos programas, las empresas pueden enfrentar y superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades del mercado y lograr un crecimiento sostenido. El apoyo financiero impulsa la competitividad y brinda acompañamiento a las empresas en cada fase de su desarrollo, convirtiéndose en herramientas de alto impacto para alcanzar sus objetivos.

Nota. Elaboración propia

Tabla 7

Reducción del producto bruto interno (PBI) - Matriz de Evaluación Integral.

Variable N° 5	DIMENSIÓN	Económica
VARIABLE CLAVE Reducción del producto bruto interno (PBI)	CLASIFICACIÓN	AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>En el tercer trimestre de 2023, según el INEI, el Producto Bruto Interno (PBI) experimentó una contracción del 1,0% en comparación con el mismo trimestre del año anterior, debido principalmente a una disminución del 2,0% en la demanda interna. Esta reducción se explica por la caída en la inversión bruta fija (-7,2%), aunque el consumo total aumentó un 0,4%. El INEI señaló en su informe sobre el Comportamiento de la Economía Peruana que este resultado se produjo en un contexto marcado por el fenómeno del Niño costero, que impactó negativamente en sectores clave como la Agropecuaria (-5,0%), la Pesca (-8,3%) y la Manufactura (-8,9%).</p>	<p>El índice del Producto Bruto Interno (PBI) es crucial como indicador de la salud económica de un país, ya que representa el valor total de todos los bienes y servicios producidos dentro de un periodo específico.</p> <p>La variación del Producto Bruto Interno (PBI) suele influir directamente en el sector pastelero, ya que una disminución del PBI generalmente resulta en una reducción de la producción en esta industria.</p> <p>La reducción mencionada podría resultar en menos exportaciones, menor empleo y otros aspectos críticos que impactan negativamente el crecimiento, la productividad y la competitividad del sector de la pastelería en el mercado peruano.</p> <p>Además, si las empresas del sector reducen su producción, podría incrementarse el desempleo y disminuir el presupuesto familiar.</p> <p>Como consecuencia, las personas tendrán menos recursos disponibles para comprar bienes y servicios, incluyendo productos de pastelería.</p>	<p>La empresa Pastelera se ve afectada negativamente por una economía en decrecimiento.</p> <p>Las condiciones de negociación con proveedores se tornan menos favorables, con posibilidades de escasez de materia prima y aumento de costos.</p> <p>Esto provoca un desequilibrio en las negociaciones de compra de productos y restringe la capacidad de la empresa para generar beneficios y mantener su competitividad.</p> <p>Como consecuencia, la organización experimenta una reducción en la demanda de sus productos y servicios entre los consumidores.</p> <p>A su vez, la empresa experimenta dificultades para contratar personal cualificado, lo que contribuye al aumento del desempleo en todo el país.</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 8

Variable Incremento del impuesto general a las ventas (IGV) - Matriz de Evaluación Integral.

Variable N° 6		DIMENSIÓN	Económica
VARIABLE CLAVE	Incremento del impuesto general a las ventas (IGV)	CLASIFICACIÓN	AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>El Congreso aprobó una ley que aumenta temporalmente el IGV del 18% al 19%. Adicionalmente, el gobierno consiguió un mayor endeudamiento para compensar la caída de ingresos.</p> <p>Sin embargo, el problema es que el aumento del IGV no se usará para financiar el aumento de salarios, sino para aumentar el gasto público.</p> <p>El aumento salarial para maestros, policías y fuerzas armadas ya estaba financiado con el aumento del ISC a combustibles, cigarrillos y cerveza (S/.187 millones) y las medidas de austeridad (S/.350 millones).</p> <p>Con la nueva ley, el gobierno tendrá más dinero para gastar este año y el próximo, lo que parece indicar que el objetivo del gobierno es mantener el déficit fiscal en lugar de reducirlo. (IPE, 2003)</p>		<p>Los economistas advierten que el aumento del IGV podría provocar un mayor enfriamiento de la economía y desincentivar la creación de empleo.</p> <p>El incremento en los precios de los productos podría reducir el consumo, lo que llevaría a menores ventas, menor actividad económica, disminución del crecimiento y menos oportunidades de empleo.</p> <p>El incremento del Impuesto General a las Ventas (IGV) representa uno de los principales desafíos para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Perú, ya que constituye un obstáculo significativo para su desarrollo y expansión.</p> <p>El complejo sistema tributario del país también es un factor que frena el aumento de la productividad en las PYMES.</p>	<p>El aumento del IGV tiene un impacto directo en las empresas, ya que genera retrasos en su actividad, esto resulta en una reducción en las ventas y dificultades para crear empleo, formalizarse y cumplir con las obligaciones legales.</p> <p>Además, el aumento del IGV afecta el nivel general de precios en la economía, aumentando los costos de producción y los precios de los productos de las empresas.</p> <p>Esto afecta el consumo, ya que los consumidores perciben un encarecimiento de los productos, lo que dificulta el cumplimiento de las metas comerciales de las empresas.</p>

Nota. Elaboración propia

A) Dimensión Social

En el mundo actual, los fenómenos evolucionan a gran velocidad, esto lleva a las empresas a reconsiderar su responsabilidad social y a centrarse más en los derechos humanos.

Es necesario encontrar un equilibrio entre la rentabilidad económica y el desarrollo humano, considerando las demandas y expectativas de los clientes en un contexto social complicado.

Según Betancourt Guerrero (2013), el estudio del entorno actual ayuda a las empresas a entender la demanda, las necesidades de los clientes, el nivel de satisfacción del mercado y las tendencias futuras previsibles.

Algunas variables importantes a considerar son : las tendencias, el grado de satisfacción del mercado, la cobertura en educación, las oportunidades educativas, la pobreza, la utilización de redes sociales está en aumento, al igual que los niveles de pobreza.

Las variables para esta dimensión son las siguientes:

- Alta penetración de redes sociales en la población
- Aumento de la tasa de pobreza

Tabla 9

Variable Alta penetración de las redes sociales en la población - Análisis Matriz de Evaluación.

VARIABLE CLAVE	Variable N° 7 Alta penetración de las redes sociales en la población	DIMENSIÓN	Social
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
En el entorno actual, las redes sociales son herramientas cruciales para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). El crecimiento del comercio electrónico transnacional representa una oportunidad invaluable para las PYMES, permitiéndoles conectarse con proveedores, clientes y colaboradores de todo el mundo. La tecnología facilita el acceso al comercio global para las PYMES, algo que antes era exclusivo de las grandes empresas. Sin embargo, las PYMES aún enfrentan desafíos como la atención al cliente en diferentes husos horarios y culturas. Las herramientas como las redes sociales son eficientes para que las PYMES brinden atención al cliente y se conecten con sus consumidores. En Latinoamérica, el comercio electrónico aún está en desarrollo, pero plataformas como Instagram están impulsando el incremento de las compras en línea.		Las redes sociales han impulsado el sector pastelero, convirtiéndolo en un motor de emprendimiento y crecimiento económico. La interacción con los consumidores en comunidades digitales ha tenido un efecto positivo en el sector, elevando su visibilidad en el mercado y haciéndolo más competitivo. Las redes sociales también han permitido a las pastelerías captar nuevos clientes y garantizar las ventas.	Las redes sociales impactan positivamente a las empresas, permitiéndoles conocer las tendencias del mercado, los gustos de sus clientes y crear propuestas de valor atractivas. Las redes sociales son útiles para las empresas al incrementar la visibilidad de sus productos y servicios, facilitar la comunicación directa con clientes potenciales, y mejorar la percepción de su marca.

Nota. Elaboración propia

Tabla 10

Variable Aumento de la tasa de pobreza - Análisis Matriz de Evaluación Integral

VARIABLE CLAVE	Variable N° 8 Aumento de la tasa de pobreza	DIMENSIÓN	Social
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		CLASIFICACIÓN	AMENAZA
		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN

Los expertos anticipan que para el año 2023, la tasa de pobreza monetaria se estima en alrededor del 33%. Durante el periodo de 2009 a 2019, el Perú experimentó una reducción notable en la pobreza monetaria, disminuyendo del 33,5 % al 20,2 %, así como en la pobreza extrema que descendió del 9,5 % al 2,9 %. No obstante, con la emergencia de la pandemia de COVID-19, estos índices repuntaron y, a pesar de una cierta recuperación en el año 2021, en el año 2022 la pobreza monetaria total (27,5 %) y extrema (5,0 %) siguieron siendo superiores a los niveles pre-pandémicos. La recesión técnica en 2023, exacerbada por la crisis política, social y climática, ha desafiado aún más los esfuerzos para reducir la pobreza, y se prevé que la inflación, especialmente en alimentos, tendrá un impacto negativo en los grupos más vulnerables, lo que sugiere que la tasa de pobreza podría situarse entre el 33 % y el 35 %. Frente a este escenario, es crucial implementar un enfoque completo que asegure que todos tengan acceso justo a la educación, la salud y empleos de calidad, especialmente para la juventud, en un contexto económico desafiante para el Perú. (CEPLAN, 2021)

El incremento de la pobreza disminuye los recursos disponibles para los posibles clientes del sector. El aumento en el gasto en necesidades básicas tiene un impacto directo en esta área económica, ya que las personas ahora sólo disponen de una renta básica para cubrir sus necesidades básicas como pagar facturas y realizar compras, lo que repercute negativamente y provoca la pérdida de clientes potenciales, con necesidades llevar los productos y servicios de la industria panificadora. El aislamiento impide que las personas más vulnerables, quienes dependen del contacto directo, puedan integrarse al mercado laboral, incluidos vendedores ambulantes, camareros, dentistas y peluqueros. (PORTFOLIO, 2020) Una consecuencia de este fenómeno es la reducción de los ingresos de la población, lo que a su vez resulta en una disminución de las ventas de las empresas que operan en este sector.

La reducción de los ingresos en la población peruana conlleva a una disminución en las ventas de la empresa, debido a que la demanda de sus productos y servicios se ve afectada. Esto dificultará su crecimiento, posición y competitividad en el mercado. Como consecuencia, se espera un aumento en el desempleo en el país, ya que si la empresa no puede generar ventas, no podrá mantener a sus empleados ni invertir en su expansión.

Nota. Elaboración propia

B) Dimensión Tecnológica

La evolución hacia una sociedad del conocimiento representa un reto considerable para las organizaciones en nuestro país. Transformar los recursos tradicionales para incorporar tecnologías de la información y sistemas de comunicación modernos, con el propósito de desarrollar productos y servicios innovadores, se ha convertido en una prioridad crucial para las organizaciones en la actualidad. En este sentido, el entorno tecnológico ofrece diversas oportunidades para ser abordado, que van desde las necesidades específicas de las organizaciones hasta las demandas de los clientes. (Betancourt Guerrero B. B., 2011)

Variables del entorno tecnológico en el Perú incluyen:

- Costos elevados en tecnología avanzada,
- Progresos continuos en el ámbito tecnológico,
- Brecha tecnológica respecto a otros países, y la

- Influencia de las redes sociales.

Las variables específicas identificadas para el estudio son:

- El comercio electrónico,
- Los avances tecnológicos, y los
- Costos asociados a la tecnología de punta.

Tabla 11

Variable Comercio en línea - Análisis Matriz de Evaluación Integral.

VARIABLE CLAVE	Variable N° 9 Comercio en línea	DIMENSIÓN CLASIFICACIÓN RELACIÓN CON EL SECTOR	Tecnológica OPORTUNIDAD IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	<p>De acuerdo con Ovalle (2023), en Perú, el comercio electrónico (e-commerce) y las transacciones móviles (m-commerce) están experimentando un gran auge y anticipan un año 2024 lleno de expansión y posibilidades.</p> <p>Crecimiento imparable del e-commerce. El comercio electrónico en Perú continúa creciendo de manera constante. Según información de la Cámara de Comercio de Lima (2023), las ventas por comercio electrónico alcanzaron más de 3.5 mil millones de dólares en 2022, y se proyecta un incremento del 25% para el año 2023. Esto indica que el e-commerce mantendrá su posición como una fuerza dominante en el año 2024.</p> <p>M-commerce: compras en movimiento El comercio móvil, conocido como m-commerce, ha desempeñado un papel fundamental en esta transformación. Según Kantar Millward Brown (2023), más del 70% de los ciudadanos peruanos ya efectúan compras utilizando dispositivos móviles, y se prevé que esta cifra continúe en aumento en el año 2024.</p>	<p>Su interacción con el sector potencia el mercado al facilitar una comprensión más profunda de los clientes, lo que a su vez permite la implementación de estrategias para satisfacer sus necesidades y ofrecer productos que les resulten atractivos. Esto conduce a una ventaja competitiva más sólida, lo que contribuye al crecimiento tanto del sector como de la economía nacional.</p>	<p>El uso del comercio electrónico, también conocido como e-commerce, ha tenido un impacto positivo en la pastelería, lo que mejora su visibilidad y permite a los clientes explorar los productos a través de plataformas en línea. El uso de esta herramienta permite saber los precios, optimizar los tiempos y hacer compras y pagos de forma más conveniente. Esto no solo aumenta la cantidad de clientes, sino que también impulsa el mercado y fortalece la posición de la empresa. Además, proporciona acceso a información sobre los clientes, lo que facilita la oferta de productos que satisfacen sus necesidades y mejora la competitividad en el mercado.</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 12

Variable Progresos tecnológicos - Análisis Matriz de Evaluación Integral.

VARIABLE CLAVE	Variable N° 10 Progresos tecnológicos	DIMENSIÓN CLASIFICACIÓN RELACIÓN CON EL SECTOR	Tecnológica OPORTUNIDAD IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	<p>La tecnología está alcanzando niveles cada vez más impresionantes de complejidad y sofisticación. Gracias a estos avances tecnológicos, nos beneficiamos de muchas comodidades que facilitan las tareas diarias, algo que habría sido inimaginable hace apenas un par de décadas. Para lograr un progreso tecnológico, se deben reunir varios factores que lo permitan. Es crucial combinar los conocimientos, habilidades y procesos de expertos y profesionales</p>	<p>Estos avances tecnológicos se vinculan estrechamente con el sector empresarial, ya que optimizan drásticamente el rendimiento de las compañías,</p>	<p>El impacto positivo en la empresa proviene de la adopción de avances tecnológicos, lo que, Según El Tiempo, esta medida le permitirá mantenerse al día con los tiempos actuales, participando en procesos competitivos a nivel nacional e internacional. Además de</p>

especializados que se esfuercen en desarrollar mejoras que aporten innovación, comodidad y eficiencia. Estos avances nos permiten progresar como sociedad al facilitar nuestras tareas y aumentar la productividad. Los beneficios del desarrollo tecnológico y la transformación digital son variados. Además, es importante que los avances tecnológicos respondan a las necesidades del presente. Crear sin un propósito carece de sentido; las invenciones deben tener una función práctica y encontrar su lugar en la sociedad.

El mundo digital ha revolucionado el modelo económico e industrial, fomentando la creación de nuevos empleos y sectores productivos más avanzados. Desde el desarrollo de aplicaciones multiplataforma hasta la realidad virtual y la ciberseguridad, estas profesiones serán clave en el futuro del mercado laboral. (Obicex, 2023)

permitiéndoles expandir su mercado y atraer una mayor cantidad de clientes.

esto, la adopción de nuevas tecnologías ayuda a la empresa a ser más eficiente y adaptable, lo que generará beneficios notables. En un mercado global en evolución constante, las empresas deben gestionar sus recursos de manera eficaz y responder ágilmente a las necesidades de los clientes. Al aprovechar los avances tecnológicos, la organización puede implementar sistemas innovadores diseñados para sus necesidades particulares.

Nota. Elaboración propia

Tabla 13

Variable Costos elevados de tecnología de vanguardia - Análisis Matriz de Evaluación Integral.

VARIABLE CLAVE	Variable N° 11 Costos elevados de tecnología de vanguardia	DIMENSIÓN CLASIFICACIÓN	Tecnológica AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN	
<p>Cuando se adopta una nueva tecnología, es fundamental entender claramente los beneficios que puede ofrecer de antemano. Estos beneficios pueden abarcar la reducción de costos fijos, mejoras en la eficiencia, mayor flexibilidad y mejor calidad del producto o servicio, entre otros aspectos. No obstante, hay diversas variables que pueden dificultar este proceso de implementación, tales como: (1) los elevados costos de inversión asociados con la tecnología, incluyendo precios altos, restricciones de liquidez y costos adicionales; (2) limitaciones en cuanto al talento humano disponible; (3) incertidumbre sobre el desempeño de la adopción; (4) la capacidad estratégica para gestionar la tecnología y las interfaces de comunicación; y (5) la compatibilidad con otros componentes dentro de la empresa. Además, se presentan desafíos relacionados con las capacidades de absorción de las compañías, como la necesidad de contar con el personal adecuado, lo cual podría generar costos adicionales (Hollenstein, 2004).</p>	<p>La relación directa con el sector se establece debido a que la introducción de tecnologías de vanguardia se presenta como una opción para las empresas del sector pastelero, ya sean pequeñas, medianas o grandes, mejorando así sus procesos de producción y la atención al cliente. Sin embargo, la adquisición de estas tecnologías en el contexto peruano se ve obstaculizada por sus altos costos, lo que resulta en una falta de tendencia entre las empresas locales hacia su implementación.</p>	<p>El impacto negativo en la empresa se debe a los elevados costos asociados con la adquisición de tecnologías de vanguardia, esto impide que las empresas mejoren su competitividad, ya sea en el ámbito nacional o internacional. Asimismo, esto genera una barrera que impide que la empresa pueda ser innovadora y eficiente al satisfacer las demandas de sus potenciales clientes. Particularmente, dado que los estándares de productos y servicios son cada vez más rigurosos, los elevados costos de las tecnologías avanzadas también limitan el incremento de la productividad, eficiencia y oportunidades de crecimiento de la organización.</p>	

Nota. Elaboración propia

Tabla 14

Variable Tendencias culturales de comportamiento - Análisis Matriz de Evaluación Integral.

Variable N° 12		DIMENSIÓN	Demográfica
VARIABLE CLAVE	Tendencias culturales de comportamiento	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>La Unesco enfatiza que la diversidad cultural es esencial para la humanidad, siendo un legado compartido que debe ser valorado y protegido en beneficio de todos. Esta variedad enriquece el mundo al ofrecer múltiples oportunidades, fortaleciendo las habilidades y valores humanos, y desempeñando un papel crucial en el desarrollo sostenible en diversas comunidades, pueblos y naciones. La cultura peruana se caracteriza por su diversidad, que incluye influencias indígenas, criollas o de origen español, afroperuanas, asiáticas e italooperuanas. En el territorio nacional habitan 55 pueblos indígenas, según el censo de 2005, 4 en los Andes y 51 en la Amazonía. En los Andes, existen grupos como los Uro, Jaqaru, Aimara y Quechuas, mientras que en la Amazonía, pueden encontrarse comunidades como los Ashaninka, Shipibo-Konibo, Awajún, Shawi, Yagua, Kukama Kukamiria, Matsigenka, Achuar, Yanasha, Wampis y Asheninka.</p> <p>Según datos oficiales del Ministerio de Cultura, en Perú hay alrededor de 20 Pueblos Indígenas u Originarios en situación de Aislamiento y/o Contacto Inicial. Entre ellos se encuentran los pueblos de Isconahua, Amahuaca, Chitonahua, Mashco Piro, Matsigenka, Masta-nahua, Murunahua, Kakataibo y Yora. (Perú, año 2023)</p>		<p>Este sector en Perú se conecta estrechamente con la diversidad cultural del país, lo que le permite operar de manera extensa al ofrecer una amplia variedad de productos que responden a los diferentes gustos y necesidades de la población, respetando su cultura específica. La diversidad cultural enriquece la rentabilidad del emprendimiento en el sector pastelero, permitiendo un portafolio amplio que satisfaga diversos gustos. Esto evita que las pastelerías y reposterías se limiten a vender productos específicos.</p>	<p>La diversidad cultural en Perú tiene un impacto positivo en las empresas del sector pastelero, ya que les permite ofrecer una amplia variedad de productos que satisfacen las necesidades no solo de segmentos específicos del mercado, sino del público en general, lo que potencialmente aumenta sus ingresos económicos. Además, las tradiciones, hábitos y costumbres que incluyen la celebración de ocasiones especiales impulsan positivamente este sector, aumentando el consumo de productos de pastelería en tales festividades.</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 15

Variable Localización geográfica de la provincia de San Román - Matriz de Evaluación Integral.

Variable N° 13		DIMENSIÓN	Demográfica
VARIABLE CLAVE	Localización geográfica de la provincia de San Román	CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>San Román es una de las trece provincias que integran el departamento de Puno, ubicado en el sur de Perú. Limita al norte con las provincias de Azángaro y Lampa, al este con Huancané, al sur con Puno, y al oeste con los departamentos de Arequipa y Moquegua.</p> <p>San Román abarca 2,277.63 km² y está ubicada en el noroeste del lago Titicaca, representando el 3.2% del área total del departamento de Puno o región Puno.</p>		<p>La ciudad de Juliaca posee un área de influencia socioeconómica que abarca municipios vecinos. Además, San Román se encuentra en un punto estratégico como cruce de caminos donde</p>	<p>La empresa Pastelera está situada en un barrio céntrico de la ciudad, específicamente en la Jr. Mariano Núñez, una de las calles más transitadas y reconocidas del municipio. Esta ubicación estratégica le brinda una mayor visibilidad en la ciudad y posiciona su marca como un referente en repostería fina.</p>

Durante los últimos diez años hasta el censo de 2017, la provincia de San Román registró el mayor incremento poblacional. En 2007, su ciudad principal tenía 240,776 habitantes, cifra que aumentó considerablemente a 307,417 habitantes en 2017, reflejando un crecimiento demográfico del 28% (según Wikipedia, 2023).

convergen las principales vías terrestres del sur del país. Esta ubicación privilegiada es un aspecto positivo para el sector, haciendo la zona más atractiva para inversiones y desarrollo de negocios.

Además, al encontrarse en el centro de la ciudad, facilita el acceso a clientes de toda la provincia de San Román y del distrito de Juliaca. Esto permite que los clientes puedan llegar fácilmente a la tienda, sin importar dónde residan dentro de la localidad.

Nota. Elaboración propia

Tabla 16

Variable Crecimiento del número de desempleados - Análisis Matriz de Evaluación Integral.

Variable N° 14	DIMENSIÓN	Demográfica
VARIABLE CLAVE Crecimiento del número de desempleados	CLASIFICACIÓN	AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>En 2023, la ciudad de Puno vio aumentar su tasa de desempleo al 6.2%, según informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Un total de 4,300 residentes perdieron sus trabajos, cifra superior a la del año anterior. Según el informe del INEI, a nivel nacional, 260,000 personas quedaron desempleadas en las principales ciudades peruanas, lo que marcó un aumento del 6.3% respecto al año anterior.</p> <p>El INEI atribuyó el deterioro en la zona sur, donde se encuentra Puno, a una reducción en la actividad económica. Factores como la disminución de la inversión en infraestructura por parte de los gobiernos locales y condiciones climáticas desfavorables que afectaron la producción agrícola y manufacturera contribuyeron significativamente a esta situación (Pachamama, 2023).</p>	<p>Los elevados niveles de desempleo tienen un impacto significativo tanto en las empresas como en diversos sectores económicos nacionales. Estas altas tasas reflejan y resultan en una reducción en la eficiencia productiva a nivel nacional. Esto se debe a que una gran cantidad de personas desempleadas se ven obligadas a trabajar en el sector informal, fuera de cualquier regulación, lo que afecta la productividad empresarial al aumentar la carga sobre los servicios públicos sin contribuir financieramente a ellos.</p> <p>Además, el desempleo genera problemas fiscales, una distribución desigual del ingreso y una baja cobertura en los sistemas de seguridad social contributiva.</p>	<p>El elevado desempleo representa una amenaza para la empresa de repostería, ya que muchas personas con habilidades culinarias, específicamente en repostería, pero sin empleo estable, podrían convertirse en competidores directos al ingresar al mercado con productos similares a los ofrecidos por Pasión Cake. Esto podría resultar en una competencia desleal al captar una parte del mercado que la empresa actualmente domina, lo cual afectaría sus ingresos y la cantidad de productos vendidos, impactando negativamente en su productividad.</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 17

Variable Ausencia de políticas públicas que apoyan al sector de la pastelería - Análisis Matriz de Evaluación Integral.

Variable Clave	Variable N° 15 Ausencia de políticas públicas que apoyan al sector de la pastelería	Dimensión CLASIFICACIÓN	Política AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>El Congreso ha aprobado la reducción del Impuesto General a las Ventas (IGV) del 18% al 8% para restaurantes y hoteles, con efecto a partir del mes siguiente a su aprobación y vigente hasta el 31 de diciembre de 2024, según lo establecido en el texto sustitutorio. El Pleno del Congreso aprobó la reducción del IGV del 18% al 8% para restaurantes y hoteles con un respaldo de 90 votos a favor, 14 en contra y 9 abstenciones. En la actualidad, se observa una carencia de políticas públicas efectivas destinadas al apoyo del sector, especialmente en la implementación de estrategias dirigidas a las microempresas. Esta debilidad se centra en los obstáculos que enfrentan los empresarios para acceder a estos programas, como el desconocimiento, la falta de capacidad operativa y los trámites burocráticos, que frecuentemente actúan como barreras disuasorias (Panadería y Pastelería Peruana, 2023).</p>		<p>La falta de políticas públicas específicas para el sector panadero constituye una amenaza en el mercado de panaderías y pastelerías. Esto se debe a que crea obstáculos para que los empresarios puedan mejorar sus servicios y productos, al no contar con acceso fácil a programas de apoyo dirigidos a las microempresas. Esta situación también limita la capacitación del personal en el sector, lo que afecta la competitividad y restringe las oportunidades para establecer negocios rentables.</p>	<p>Este fenómeno tiene un impacto directo en las organizaciones, dado el crecimiento y la alta demanda que el sector ha experimentado en los últimos años. Esto ha motivado la implementación de cursos y capacitaciones destinados a fortalecer las habilidades de los trabajadores en estas áreas, asegurando que estén alineados con el desarrollo del mercado y la creciente competitividad. Capacitar en la mejora de productos finales y en la planificación empresarial permite que las organizaciones sean rentables y puedan satisfacer la creciente demanda del mercado. El sector continúa en expansión, con consumidores cada vez más interesados en productos innovadores y de alta calidad, lo que subraya la necesidad de contar con un equipo especializado. Para apoyar a las microempresas, es crucial eliminar las barreras que dificultan el acceso a programas de apoyo, facilitando así la mejora continua de servicios y productos con estándares de calidad destacados.</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 18

Variable Reformas en la normativa fiscal - Matriz de Evaluación Integral.

Variable Clave	Variable N° 16 Reformas en la normativa fiscal	Dimensión CLASIFICACIÓN	Política AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>Según un informe del Banco Central de Reserva (BCR) de 2018, la investigación concluye que un incremento en los impuestos tiene un impacto negativo y estadísticamente significativo en el Producto Bruto Interno (PBI) real. Este efecto máximo se observa aproximadamente un año después del cambio tributario. Además, se encontró que la relación entre el PBI real y la presión tributaria es robusta, con una elasticidad de alrededor de -0,11 en el trimestre del cambio y -0,22 después de seis trimestres. En cuanto a la recaudación tributaria medida como porcentaje del PBI, se</p>		<p>La reforma tributaria tiene implicaciones significativas para las pequeñas y medianas empresas al afectar directamente su estabilidad financiera. En Perú, el aumento en el nivel de endeudamiento debido a la pandemia significa que estos costos futuros deberán ser sufragados por todos los peruanos, lo que justifica la necesidad de implementar</p>	<p>Las organizaciones enfrentan el impacto de la reforma tributaria, lo que resulta en una reducción de las inversiones internas debido a la limitación económica que genera. Esto lleva a una disminución en la contratación de personal y dificulta la</p>

observa una disminución de 0,28 puntos porcentuales inmediatamente después del cambio tributario, alcanzando una caída máxima de 0,49 puntos porcentuales después de siete trimestres. Estos hallazgos sugieren que aunque una reducción de impuestos puede estimular la actividad económica positivamente, este efecto no es suficiente para recuperar la recaudación que se sacrifica inicialmente (BCR, 2018).

varias reformas tributarias durante este período. Recientemente, el Ministerio de Hacienda mencionó que cumplir con las metas de déficit de la regla fiscal en 2022 requerirá una primera reforma fiscal para incrementar la recaudación en al menos un 2% del Producto Interno Bruto (PIB) a corto plazo (La República, 2020)

recuperación de las empresas, afectando su capacidad para competir en el mercado.

Nota. Elaboración propia

C) Dimensión Legal

Los factores jurídico-legales abarcan una amplia gama de leyes, normativas, regulaciones y requisitos en áreas como lo civil, comercial, laboral y tributario, establecidos por el Estado y obligatorios de cumplir (Betancourt Guerrero B., 2013). En este contexto, se destacan las leyes y decretos como variables clave. En particular, para el estudio en esta dimensión se han identificado:

- Registro sanitario
- Decretos de bioseguridad relacionados con la operatividad de las empresas durante la crisis del COVID-19

Tabla 19

Variable Acreditación sanitaria - Análisis Matriz de Evaluación Integral.

Variable Clave	Variable N° 17 Acreditación sanitaria	Dimensión CLASIFICACIÓN	Legal OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
El Registro Sanitario es emitido para cada producto o grupo de productos junto con su respectivo fabricante. Se define como un conjunto de productos aquellos fabricados por un mismo fabricante que comparten la misma composición cualitativa de ingredientes básicos y los mismos aditivos alimentarios. La Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) del Ministerio de Salud es la entidad encargada de otorgar el registro sanitario a nivel nacional, permitiendo al titular la fabricación, importación y comercialización de alimentos y bebidas. Obtener el Registro Sanitario evita problemas como decomisos y genera confianza tanto entre los clientes como las autoridades. Además, facilita el acceso a mercados exigentes y		Su relación con el sector es crucial ya que el DIGESA y sus disposiciones legales son esenciales en la industria pastelera. Cumplir con todas las regulaciones es fundamental para garantizar que los productos satisfagan los estándares necesarios, asegurando su idoneidad para el consumo humano. Cumpliendo con estos requisitos, las empresas pueden asegurar la entrega de productos seguros y de alta calidad para sus clientes. Si las empresas del sector no se adhieren a estas normativas y no consiguen la certificación de DIGESA,	El registro sanitario es esencial para la fabricación de los productos de la Empresa Pastelera, ya que supervisa y evalúa los estándares sanitarios bajo los cuales se ofrecen los productos. Además, es un requisito esencial que debe cumplirse eficazmente para ingresar al mercado, ya que garantiza que las empresas cumplan con los requisitos de sanidad y limpieza en sus materias primas. Cumplir con los criterios establecidos por el registro sanitario otorga un sello de calidad que certifica que el producto es saludable, está elaborado adecuadamente y se distribuye correctamente para

promueve la implementación de prácticas de inocuidad alimentaria (Insumos & Soluciones, 2023)	no podrán ingresar al mercado o, si ya están en él, se verán obligadas a cerrar sus operaciones.	todos los clientes. Este enfoque genera beneficios desde el punto de vista de los clientes, pues aumenta su seguridad respecto a sus compras. Al mismo tiempo, contribuye a mejorar la reputación del sector de repostería.
---	--	---

Nota. Elaboración propia

Tabla 20

Variable Directrices de bioseguridad para operaciones empresariales debido al COVID-19 - Análisis Matriz de Evaluación Integral.

Variable N° 18	Dimensión	Legal
Variable Clave	CLASIFICACIÓN	AMENAZA
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
<p>Directrices de bioseguridad para operaciones empresariales debido al COVID-19</p> <p>El Decreto Supremo número 184-2020-PCM proclamó una situación de alerta en todo el país como respuesta a la crisis sanitaria provocada por la nueva enfermedad respiratoria. Este documento oficial también delineó las pautas de comportamiento que la población debía adoptar en el contexto de la emergencia. Por otro lado, mediante la Resolución número 022-2024-MINSA, se ha aprobado la Directiva Administrativa número 349-MINSA/DIGIESP-2024, Esta normativa introduce nuevas medidas para prevenir, supervisar y controlar a los trabajadores expuestos al riesgo de contraer COVID-19. Esta directiva revoca las disposiciones de la directiva anterior (339-MINSA-DGIESP-2023). La publicación de esta nueva directiva se debe a que el país se encuentra en una fase endémica de la COVID-19, con un ligero aumento de casos relacionados con nuevas variantes. (Estudio Echecopar, 2024)</p>	<p>Proporcionar pautas generales de bioseguridad durante la pandemia de COVID-19, adaptadas para diferentes sectores, con el fin de minimizar el riesgo de transmisión del virus entre personas en todas sus actividades operativas.</p>	<p>El Ministerio de Salud y Protección Social ha establecido orientaciones para guiar a la población sobre las medidas esenciales para disminuir la expansión del virus. Estas directrices deben ajustarse según las diversas actividades y sectores, con el objetivo de reforzar la respuesta durante la fase de mitigación del riesgo. Se recomienda la implementación de las siguientes acciones: Lavarse las manos con regularidad, mantener la distancia social y usar tapabocas correctamente. Además de estas medidas, y considerando cómo se propaga el virus (por gotículas y contacto), es crucial mejorar los procesos de limpieza y desinfección de objetos e insumos de uso diario, así como de superficies y equipos utilizados frecuentemente. También se destaca la importancia de gestionar adecuadamente los residuos generados por las actividades o sectores, utilizar los Elementos de Protección Personal (EPP) de manera correcta y optimizar la ventilación en los espacios, garantizando el cumplimiento de las normas.</p>

Nota. Elaboración propia

D) Dimensión Ecológica

Esta área se investiga con el fin de describir las condiciones físicas y ambientales en las cuales la organización lleva a cabo sus operaciones, así como para identificar los recursos naturales. (BETANCOURT GUERRERO B., 2013)

(CHIAVENATO & SAPIRO, 2017), Los aspectos clave

considerados en la evaluación de este entorno son:

- Disponibilidad de materias primas
- Costos asociados a la energía
- Riesgos derivados de desastres naturales
- Prácticas de sostenibilidad

Las variables seleccionadas para el análisis en esta dimensión son:

- Utilización de envases ecológicos
- Impacto ambiental relacionado con la gestión de productos y residuos

Tabla 21

Variable Implementación de envases ecológicos - Análisis Matriz de Evaluación Integral.

Variable Clave	Variable N° 19 Implementación de envases ecológicos	Dimensión CLASIFICACIÓN	Ecológica OPORTUNIDAD
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
Las empresas están motivadas a adaptar sus productos y procesos a las tendencias emergentes entre los consumidores. Una de las más significativas es el aumento de la conciencia ambiental, lo cual está generando expectativas y demandas hacia las marcas para que ofrezcan productos y procesos respetuosos con el medio ambiente. En respuesta a estas demandas, algunas empresas han modificado sus procesos para ser más sostenibles y han integrado estrategias de marketing verde a lo largo de toda su cadena de valor. Actualmente, los consumidores están cada vez más preocupados por adoptar un estilo de vida más saludable, manifestando un interés creciente en una alimentación basada en productos naturales, así como en actividades al aire libre y técnicas de relajación para reducir el estrés. Las nuevas		La creciente demanda de los consumidores ha impulsado el desarrollo de envases biodegradables como una solución a esta necesidad. Estos envases ofrecen una ventaja competitiva significativa al no contaminar, lo que los convierte en un factor diferenciador clave para algunas empresas. Aunque la mayoría de los consumidores consideran que el empaque influye en su decisión de compra, muchos aún no valoran la biodegradabilidad y priorizan el precio. Por lo tanto, el éxito dependerá de los esfuerzos de las empresas para lograr una comunicación efectiva con los clientes, mejorando la percepción de la marca y promoviendo una mayor concentración. Ante este cambio en las preferencias del	En estos procesos, el embalaje o envasado desempeña un papel crucial, ya que no solo protege el producto y prolonga su vida útil, sino que también debe ser ambientalmente amigable para evitar la contaminación. Desde la óptica del marketing verde, el embalaje no solo protege el producto y fortalece la imagen de la marca para atraer al consumidor, el embalaje no solo se considera una parte esencial de la estrategia, sino que también juega un papel integral al promover la

generaciones muestran una mayor conciencia ambiental y se preocupan más por la protección del medio ambiente, la contaminación y la promoción de la salud.

En respuesta al creciente reconocimiento global de la crisis ambiental, el Green Marketing, conocido también como marketing verde, ha surgido como una tendencia destacada en el mundo empresarial contemporáneo. En consecuencia, la investigación y el avance en este campo son cruciales tanto para las organizaciones como para la preservación sostenible del medio ambiente. (CONTRERAS; ARIZA; BONILLA; CRUZ, 2019)

consumidor actual, las empresas han ajustado sus estrategias y adoptado prácticas de marketing verde para mejorar toda la cadena de valor. Esto incluye desde la producción y el empaque de productos que aborden las preocupaciones ecológicas de los consumidores, hasta la promoción de estos productos diseñados para reducir los impactos negativos.

sostenibilidad ambiental y asegurar que la posición de la marca sea congruente.

Nota. Elaboración propia

Tabla 22

Variable Contaminación ambiental debido al manejo de residuos sólidos - Análisis Matriz de Evaluación Integral.

Variable N° 20 Contaminación ambiental debido al manejo de residuos sólidos	Dimensión	Ecológica
Variable	CLASIFICACIÓN	AMENAZA
Clave	RELACIÓN CON EL SECTOR	IMPACTO DE LA ORGANIZACIÓN
JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA		
Tanto los residuos sólidos comunes como los residuos peligrosos son responsables de problemas ambientales significativos en áreas urbanas, rurales y especialmente en zonas industrializadas de los municipios. Esto se debe al impacto ambiental negativo que se genera debido a una gestión inadecuada, poniendo en riesgo la sostenibilidad ambiental. Por lo tanto, es crucial manejar con cuidado los residuos sólidos que generamos en nuestros hogares, lugares de trabajo y estudios para mitigar estos efectos adversos. Sin embargo, para comprender mejor esta situación, es importante definir qué son los residuos sólidos: se refieren a sustancias, productos o subproductos en estado sólido	Transitar hacia una gestión sostenible de los desechos implica esfuerzos continuos y conlleva costos considerables. Según el informe What a Waste 2.0, la gestión de residuos puede constituir la mayor partida presupuestaria para muchos gobiernos locales, representando hasta el 20% de los presupuestos municipales en países de bajos ingresos. Dentro del sector de la pastelería, gestionar adecuadamente los desechos sólidos generados durante la producción del producto final puede resultar costoso, afectando la competitividad al incrementar los precios. La ejecución de proyectos para reducir los desperdicios y promover el desarrollo sostenible representa un desafío financiero considerable, donde las inversiones del Banco Mundial juegan un papel crucial en apoyar a los países en este campo. El manejo apropiado de los residuos involucra una serie de operaciones diseñadas para mejorar la eficiencia financiera, así como la adaptación social	Según estudios, realizar inversiones en la gestión sostenible de los residuos resulta económica y ambientalmente justificado. Los desechos que no se recogen ni se eliminan adecuadamente tienen un efecto considerable en la salud pública y el entorno natural. El costo de mitigar este impacto es considerablemente más alto que el de implementar sistemas simples y adecuados de gestión de residuos. Para abordar de manera efectiva los desechos sólidos que generan contaminación ambiental, es fundamental desarrollar y financiar soluciones eficaces que promuevan mejoras en los ámbitos ambiental, social y ecológico.

o semisólido de los cuales el generador debe disponer adecuadamente. Una vez que se dispone de estos residuos, comienzan a descomponerse en subproductos que pueden ser líquidos y gaseosos, conocidos como lixiviados para los primeros y gases de descomposición para los segundos. (Plataforma del estado peruano, 2023)	y ambiental en actividades como el almacenamiento, la limpieza de espacios públicos, la recolección, el transporte, el tratamiento y la disposición final de Los desechos. Este enfoque también ayuda a reducir la cantidad de residuos generados en contextos domésticos, agrícolas, comerciales, industriales e institucionales, fomentando prácticas más sostenibles y responsables.	Para una organización, invertir en este tipo de mejoras no solo implica un aumento en los costos operativos, sino que también puede llevar a incrementos en los precios de los productos vendidos, lo cual puede dificultar su comercialización y adquisición por parte de los clientes potenciales.
---	---	--

4.1.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Mediante la utilización de la herramienta MEFE, se realiza un análisis que facilita la ejecución de un estudio de campo, complementado con los aportes de los propietarios de la empresa. Este procedimiento ayuda a reconocer y evaluar los múltiples factores externos que influyen en el crecimiento de la empresa. Con esta herramienta, se facilita la formulación de estrategias que capitalizan las fortalezas y enfrentan las debilidades.

Tabla 22

Factores de análisis y calificación asociada.

OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN
1. Reducción del índice de precios al consumidor	4
2. Estrategias gubernamentales para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)	4
3. Pautas de consumo y gastos	4
4. Disponibilidad de programas de respaldo financiero para emprendedores	3
5. Alta penetración de las redes sociales en la población	4
6. Comercio en línea	4
7. Progresos tecnológicos	3
8. Tendencias culturales de comportamiento	3
9. Localización geográfica de la provincia de San Román	4
10. Acreditación sanitaria	3
11. Implementación de envases ecológicos	3
AMENAZAS	CALIFICACIÓN
1. Reducción del producto bruto interno (PBI)	1
2. Incremento del impuesto general a las ventas (IGV)	1
3. Aumento de la tasa de pobreza	1
4. Costos elevados de tecnología de vanguardia	2
5. Crecimiento del número de desempleados	1



6. Ausencia de políticas públicas que apoyan al sector de la pastelería	1
7. Reformas en la normativa fiscal	1
8. Directrices de bioseguridad para operaciones empresariales debido al COVID-19	2
9. Contaminación ambiental debido al manejo de residuos sólidos	2

Nota. Elaboración propia

Tabla 23

Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE).

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
OPORTUNIDADES	PESO%	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Reducción del índice de precios al consumidor	0.07	4	0.28
2. Estrategias gubernamentales para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)	0.06	4	0.24
3. Pautas de consumo y gastos	0.05	4	0.2
4. Disponibilidad de programas de respaldo financiero para emprendedores	0.06	3	0.18
5. Alta penetración de las redes sociales en la población	0.06	4	0.24
6. Comercio en línea	0.07	4	0.28
7. Progresos tecnológicos	0.04	3	0.12
8. Tendencias culturales de comportamiento	0.04	3	0.12
9. Localización geográfica de la provincia de San Román	0.04	4	0.16
10. Acreditación sanitaria	0.06	3	0.18
11. Implementación de envases ecológicos	0.03	3	0.09
	0.58	Subtotal	2.09
AMENAZAS		CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Reducción del producto bruto interno (PBI)	0.07	1	0.07
2. Incremento del impuesto general a las ventas (IGV)	0.06	1	0.06
3. Aumento de la tasa de pobreza	0.04	1	0.04
4. Costos elevados de tecnología de vanguardia	0.04	2	0.08
5. Crecimiento del número de desempleados	0.04	1	0.04
6. Ausencia de políticas públicas que apoyan al sector de la pastelería	0.06	1	0.06
7. Reformas en la normativa fiscal	0.06	1	0.06

8. Directrices de bioseguridad para operaciones empresariales debido al COVID-19	0.03	2	0.14
9. Contaminación ambiental debido al manejo de residuos sólidos	0.02	2	0.04
	0.42	Subtotal	0.59
Total	1		2.68

Nota. Elaboración propia

A) Análisis e interpretación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la empresa Pastelera , el uso de la herramienta MEFE mostró que las oportunidades tienen un mayor puntaje (2,09) que las amenazas (0,59), lo cual resulta en una diferencia de 1,5 y un total de 2,68. Esto indica que las oportunidades tienen una mayor contribución al porcentaje total y pueden impactar positivamente en la organización si se aprovechan adecuadamente. La empresa Pastelera cuenta con la ventaja del comercio electrónico, que facilita la oferta de sus productos y servicios en línea, incrementando así sus ventas. Además, el bajo IPC y las políticas de apoyo financiero son oportunidades que pueden generar un impacto positivo en el sector. Por otro lado, las amenazas provenientes de factores políticos y económicos, como el PBI, IGV, Reformas Tributarias y Políticas públicas, son dinámicas y pueden influir en el rendimiento de la organización y en el desarrollo económico del sector. Sin embargo, el entorno externo es favorable para la empresa gracias a las oportunidades que tiene para lograr el éxito en el sector.

4.1.5. Perfil de las Oportunidades y Amenazas (POAM)

El Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) implica identificar y evaluar las posibles amenazas y oportunidades presentes en la empresa. Según su impacto e importancia, se determina si el entorno representa una amenaza o una oportunidad, y se establece el grado de impacto que estas pueden tener. El perfil se desarrolla en conjunto con los dueños de la empresa, utilizando la información que ellos proporcionan basada en su experiencia en el sector. El

análisis y la creación del Plan de Acción proporcionan una visión de cómo la empresa se posiciona en su entorno operativo.

Tabla 24

Diagnóstico POAM.

DIAGNÓSTICO EXTERNO POAM - PASTELERA									
FACTORES									
ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reducción del índice de precios al consumidor	X							X	
Estrategias gubernamentales para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES)	X							X	
Pautas de consumo y gastos		X						X	
Disponibilidad de programas de respaldo financiero para emprendedores	X							X	
Reducción del producto bruto interno (PBI)				X				X	
Incremento del impuesto general a las ventas (IGV)					X			X	
SOCIAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Alta penetración de las redes sociales en la población		X						X	
Aumento de la tasa de pobreza					X			X	
TECNOLÓGICA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Comercio en línea	X							X	
Progresos tecnológicos		X						X	
Costos elevados de tecnología de vanguardia					X				X
DEMOGRÁFICA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tendencias culturales de comportamiento		X						X	
Localización geográfica de la provincia de San Román		X						X	
Crecimiento del número de desempleados					X			X	
POLÍTICA	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ausencia de políticas públicas que apoyan al sector de la pastelería					X			X	
Reformas en la normativa fiscal					X			X	
LEGAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acreditación sanitaria	X							X	
Directrices de bioseguridad para operaciones empresariales debido al COVID-19							X	X	
OPORTUNIDADES				Alta			5		
				Media			5		
				Baja			0		
AMENAZAS				Alta			3		
				Media			4		
				Baja			1		

Nota. Elaboración propia



B) Análisis e interpretación del POAM

La empresa Pastelera descubre a través del análisis de la POAM que hay más oportunidades que amenazas en su entorno, ya que las oportunidades fueron evaluadas con una puntuación de 10 sobre 18, mientras que las amenazas recibieron una calificación de 8 sobre 18. Estos resultados son positivos ya que permitirán a la empresa desarrollar estrategias para cumplir con sus objetivos de manera más sencilla y superar los obstáculos que dificulten su logro. En cuanto al comportamiento de la variable de oportunidades, la puntuación fue equivalente en las categorías de Alta (5) y Media (5), esto sugiere que los beneficios se materializarán solo si la empresa trabaja de manera independiente para lograr sus metas organizativas, implementando y ejecutando las estrategias correspondientes. En términos de factores económicos que contribuyen más a las oportunidades, aunque son variables, la alineación de la empresa con las políticas y regulaciones económicas del gobierno en el sector pastelero es crucial para aprovechar los beneficios que estos puedan ofrecer tanto directa como indirectamente a Pastelera. En cuanto a las amenazas, la puntuación más alta se registró en la categoría Media (4), en comparación con Alta (3) y Baja (1), lo que indica un entorno favorable para la organización. Sin embargo, existen factores inestables fuera del control de la empresa, por lo que es crucial desarrollar y fortalecer los elementos que promueven la estabilidad. Esto facilitará las operaciones empresariales y minimizará el riesgo de que las variables inestables se conviertan en amenazas significativas, permitiendo así aprovechar las oportunidades presentes en el entorno.

4.1.6. Análisis Interno

Para el análisis interno, se utiliza una técnica de recolección de información basada en la aplicación de un autodiagnóstico adaptado del formato empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá de 2013 (ver Anexo 1).

La Pastelera realizó una evaluación interna de su negocio con la participación de Juan Vilca Gutiérrez, administrador de la empresa, el 20 de octubre de 2023.

A) Autodiagnóstico empresarial

Se formularon preguntas centradas en las diversas áreas de gestión de la empresa, cubriendo un total de 9 áreas especificadas en el siguiente gráfico.

Tabla 25

Áreas de Gestión de la Empresa Pastelera .

	Planeación estratégica
	Gestión comercial
	Gestión de operaciones
	Gestión administrativa
Áreas funcionales de la empresa pastelera	Gestión humana
	Gestión financiera
	Gestión de la calidad
	Gestión logística
	Empresas de familia

Nota. Elaboración propia

En la matriz PCI, se categorizan las capacidades según su relevancia. En el proceso de autodiagnóstico, se agruparon preguntas por áreas empresariales específicas, calculando el puntaje total de cada área mediante el promedio de las respuestas correspondientes. Posteriormente, se obtuvo un promedio general de todas las áreas para determinar un puntaje global. A continuación, se muestra el resultado general:

Tabla 26

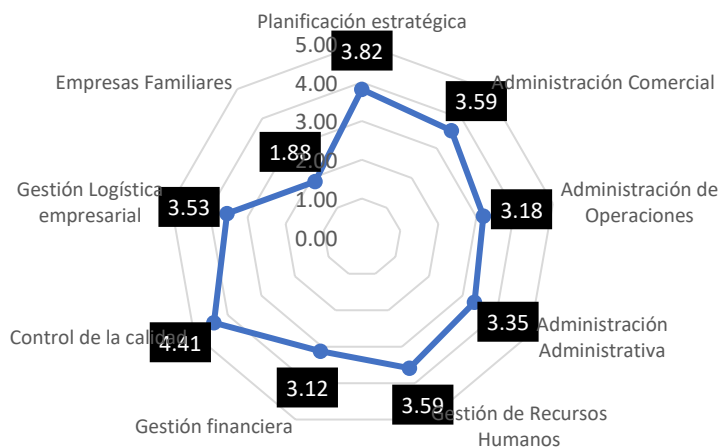
Resultados Autodiagnóstico Empresarial Empresa Pastelera .

TABLA DE RESULTADOS AUTODIAGNOSTICO		
PASTELERA		
No.	AREAS	PUNTAJE
1	Planificación estratégica	3.82
2	Administración Comercial	3.59
3	Administración de Operaciones	3.18
4	Administración Administrativa	3.35
5	Gestión de Recursos Humanos	3.59
6	Gestión financiera	3.12
8	Control de la calidad	4.41
9	Gestión Logística empresarial	3.53
10	Empresas Familiares	1.88
PUNTAJE TOTAL		3.39

Nota. Elaboración propia

Figura 2

Autodiagnóstico Empresarial Pastelera .



B) Análisis del autodiagnóstico

La puntuación total de la organización fue de 3.39 sobre 5 puntos posibles, La gestión de calidad destacó como la principal contribuidora al resultado, obteniendo una puntuación de 4.41, en contraste con la empresa familiar, que registró la puntuación más baja de 1.88.



Área de Planeación Estratégica: El resultado revela una cultura de planificación bien establecida en la pastelería, donde se fijan metas medibles y se asignan responsabilidades para evaluar su cumplimiento. A pesar de esto, la pastelería ha decidido contratar servicios de capacitación y consultoría en lugar de establecer alianzas con otras empresas del sector.

Gestión Comercial: A pesar de que el área comercial tiene un buen puntaje, hay algunas cosas que la empresa podría mejorar. Por ejemplo, define el mercado objetivo, crea un plan de marketing para la gestión del mercado y las ventas, utiliza un sistema de investigación para descubrir las necesidades de los clientes y satisfacerlas, y fomenta la fidelización.

Gestión de Operaciones: A pesar de no encontrarse en el nivel óptimo, la gestión de operaciones funciona adecuadamente y arroja resultados aceptables para la organización, considerando su situación actual.

Gestión Administrativa: Esto demuestra que para garantizar el funcionamiento adecuado de la empresa, hay varias cosas que deben ser consideradas. Dado su impacto en todas las áreas, una administración débil podría generar incertidumbre y desgaste en la estructura interna, e incluso conducir al cierre de la organización.

Gestión Humana: Dadas las características de la organización, que actualmente cuenta con un personal limitado, es crucial implementar programas de capacitación para mejorar las habilidades del equipo y definir métodos para evaluar su desempeño. Además, la familia de los trabajadores debe estar involucrada en la empresa. A pesar de que se realizan procesos de selección, capacitación e inducción, y se promueve el trabajo en equipo, hay áreas de mejora identificadas.

Gestión Financiera: Esta área obtuvo uno de los puntajes más bajos, que enfatiza la importancia de prestarle mayor atención para maximizar el funcionamiento de la organización en su conjunto. La falta de control sobre el presupuesto y el



inventario, así como la ausencia de una política de cobranza efectiva, representan desafíos significativos.

Gestión de Calidad: El autodiagnóstico revela que es el área con la evaluación más alta, ya que la empresa cumple con las normativas establecidas, toma medidas correctivas y presenta pocos aspectos a mejorar para aumentar su competitividad.

Gestión Logística: Aunque esta área cuenta con un puntaje aceptable, se identifican áreas de mejora en el control de inventarios, especialmente en lo que respecta a la codificación de productos y a la implementación de un sistema de inventarios más eficiente y comprobado.

Empresa de Familia: Esta área recibió la puntuación más baja, lo que sugiere la necesidad de revisarla con mayor atención. Dada la naturaleza familiar de la empresa, es crucial abordar y mejorar aspectos relacionados con esta dimensión.

C) Identificación de fortalezas y debilidades

Basándonos en los hallazgos del autodiagnóstico de la empresa, se procede a identificar tanto las áreas de fortaleza como las de oportunidad de mejora.

4.2. Fortalezas:

- La empresa establece objetivos comerciales concretos y medibles dentro de plazos definidos, asignando responsables para su cumplimiento. Cada actividad cuenta con una persona designada y plazos establecidos, seguidos de una evaluación para medir su cumplimiento.
- Se mantiene una constante vigilancia del entorno empresarial, considerando elementos como la aparición de nuevos proveedores, clientes, competidores, productos, tecnologías y normativas. Esto permite estar al tanto de las tendencias y adaptar los productos para atraer nuevos clientes, así como buscar proveedores que ofrezcan productos de calidad a precios competitivos. También se estudia la



competencia a través de las redes sociales para crear estrategias que mantengan la competitividad en el mercado.

- Para formular estrategias, se comparan las prácticas de la empresa con aquellas que son consideradas las mejores del mercado, buscando mejorar continuamente.
- La empresa posee un profundo conocimiento del mercado en el que compite, gracias a la especialización y capacitación de su personal, quienes están al tanto de todas las dinámicas relacionadas con su sector.
- La empresa accede a información sobre sus competidores, incluyendo precios, calidad y percepción de marca, utilizando las redes sociales como fuente de conocimiento.
- La empresa destina recursos específicos para la promoción de sus servicios, incluyendo ofertas y material publicitario, a través de presupuestos mensuales donde se detalla la distribución de cada recurso.
- La empresa tiene sus marcas registradas y desarrolla estrategias para posicionarlas, como el lanzamiento de nuevos productos y el mantenimiento de altos estándares de calidad y servicio, registrándose en la Cámara de Comercio.
- La empresa incorpora la innovación en todos sus procesos, reconociéndola como fundamental para su crecimiento y sostenibilidad. En la pastelería, se busca innovar en el diseño, técnicas de producción y en la publicidad para hacerla más atractiva para los clientes.
- La empresa ofrece un proceso de inducción tanto para los nuevos empleados como para los antiguos, donde se les capacita durante tres días, detallándoles sus funciones y responsabilidades. Este proceso es igual para todos los trabajadores, independientemente de si son nuevos o antiguos en la empresa.



- La empresa asigna un responsable dedicado para la gestión de compras, transporte y distribución, o delega estas responsabilidades entre su personal, asegurando que cada individuo tenga tareas definidas. Por ejemplo, hay un encargado de compras y otro para transporte y distribución.
- Los productos o servicios de la empresa están en conformidad con las regulaciones técnicas nacionales específicas de su industria, incluyendo los permisos necesarios para el manejo de alimentos en el caso de la pastelería. Sin embargo, debido a su tamaño, la empresa aún no cumple con normas internacionales.
- El Gerente evalúa las necesidades de los clientes y las contrasta con los servicios ofrecidos como base para implementar mejoras e innovaciones. Dado que el cliente es esencial para la empresa, esta se compromete en un continuo esfuerzo por comprender sus necesidades y potenciar el servicio. Se ofrece un servicio adaptado a las necesidades individuales donde el cliente puede expresar sus preferencias y se le presentan opciones que se ajusten a sus necesidades.
- La empresa utiliza sus logros en gestión de calidad como una herramienta para mejorar su imagen institucional, resaltar la calidad de sus productos y servicios, y fortalecer su posición en el mercado. Se destaca la certificación en calidad y el cumplimiento de estándares para garantizar la fiabilidad a los clientes, lo que contribuye a su mejor posicionamiento en el mercado.
- Los valores fundamentales de la empresa se basan en principios familiares. Además de trabajar en el sector pastelero, la empresa se identifica con la cultura de celebrar ocasiones especiales junto a familiares y amigos cercanos. Se destaca por su respeto, compromiso y apego a las tradiciones.
- Durante los últimos dos años, los nuevos productos y/o servicios han sido responsables de un porcentaje significativo de las ventas y utilidades de la empresa. La introducción de productos con técnicas, estilos y diseños distintos a los



tradicionales ha tenido un impacto positivo en los clientes, impulsando así el crecimiento de las ventas y la rentabilidad de la empresa.

4.3. Debilidades:

- La empresa opta por no contratar servicios de consultoría o capacitación adicional, limitándose a proporcionar capacitación al personal durante su proceso de inducción inicial, sin invertir en programas de capacitación externos.
- La empresa no ha definido claramente el mercado al que se dirige en cuanto a sus clientes objetivos. En contraste, su estrategia se dirige a una amplia gama de clientes, abarcando desde niños hasta adultos, ya que la cultura y las costumbres indican que todos disfrutan de productos de pastelería, lo que elimina la necesidad de identificar un grupo demográfico específico.
- La empresa no implementa cuotas de ventas ni establece objetivos específicos para la adquisición de nuevos clientes para sus vendedores. En lugar de eso, las ventas se gestionan de manera colaborativa entre el equipo, y si un empleado está ocupado, otro puede asumir sus funciones. No se enfatiza en alcanzar cuotas de ventas, y no se distingue entre clientes nuevos y existentes en términos de importancia.
- La empresa no cuenta con un sistema organizado para investigar y analizar las necesidades de sus clientes con el propósito de promover su lealtad. En vez de emplear un enfoque formal para obtener información de los clientes, la empresa se basa exclusivamente en la retroalimentación que reciben cuando los clientes visitan la pastelería y comparten sus preferencias y requisitos de producto. La estrategia clave para incentivar la repetición de compras por parte de los clientes radica en satisfacerlos y exceder sus expectativas en cada transacción.
- La empresa no tiene en marcha un procedimiento formal para evaluar y mejorar a sus proveedores. En lugar de utilizar una metodología estructurada de evaluación,



simplemente observan si los proveedores ofrecen productos de calidad a precios competitivos, Sin realizar auditorías para seguir de cerca su evolución.

- La compañía no cuenta con un plan de formación para mejorar las habilidades técnicas, prácticas y personales de sus empleados. En su lugar, contratan personal que ya posea todas las habilidades y técnicas necesarias en el momento de su contratación.
- La compañía no desarrolla presupuestos anuales para administrar sus ingresos, gastos y flujo de caja. En lugar de un control presupuestario anual, manejan sus finanzas de manera diaria, gestionando los gastos conforme surgen y las ventas que realizan.
- La compañía carece de un sistema estructurado para administrar, supervisar y gestionar de manera eficaz sus inventarios. En vez de ello, manejan su inventario de manera informal y empírica, sin un sistema establecido para la rotación de productos.
- La empresa carece de una política clara para administrar su cartera de clientes, ya que no realiza un seguimiento ni controla los niveles de rotación de la cartera, ni califica regularmente a sus clientes. En realidad, no opera con una cartera en el sentido convencional, ya que los productos se venden únicamente al contado o a través de un sistema de separación, sin ofrecer crédito a los clientes. Por lo tanto, no se lleva a cabo ninguna evaluación de los clientes en términos de su historial de pagos.
- La empresa no cuenta con un sistema o procedimiento para codificar sus productos. En lugar de asignar códigos a los productos, estos se manejan mediante una tabla que enumera los nombres de los productos junto con sus respectivos precios.
- La empresa carece de un programa bien definido y probado para gestionar sus inventarios. El control de existencias se realiza manualmente, mientras que la



rotación de inventario se gestiona de manera empírica, basándose en la observación más que en un sistema establecido.

- El equipo que interactúa con los clientes no recibe formación ni retroalimentación constante sobre atención al cliente. Aunque se les enfatiza constantemente la importancia de tener una actitud positiva y ofrecer el mejor servicio posible a los clientes, no se proporciona una retroalimentación formal sobre su desempeño en el servicio al cliente.
- La compañía carece de un consejo directivo que participe en la formulación de la estrategia empresarial. En su lugar, las decisiones estratégicas son tomadas por la pareja de propietarios, sin la intervención de un consejo directivo. No obstante, están abiertos a escuchar las opiniones de sus empleados.
- No existe un reglamento establecido para fijar el valor y gestionar la venta de acciones de la empresa. Debido a su naturaleza familiar, no se ha discutido ni se ha alcanzado un acuerdo sobre la distribución de acciones en caso de que la empresa sea vendida, y actualmente no se considera la venta de acciones.
- La compañía carece de una infraestructura adecuada para mejorar la eficiencia de los costos de logística. Su única instalación es el establecimiento donde llevan a cabo sus operaciones y venden sus productos, el cual es pequeño y presenta limitaciones para almacenar productos de manera eficiente.

D) Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) posibilita llevar a cabo una auditoría interna en la empresa, examinando la eficacia de las estrategias implementadas y su impacto. El desarrollo de esta herramienta se lleva a cabo con la colaboración de los propietarios de la empresa y la información que proporcionan, lo que permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada

área. Esto a su vez facilita la formulación de nuevas estrategias destinadas a mejorar y reforzar las capacidades de los procesos internos de la empresa.

Tabla 27*Factores de análisis y calificación asociada MEFI.*

FORTALEZAS	CALIFICACIÓN
1. La empresa establece objetivos comerciales concretos y medibles dentro de plazos definidos, asignando responsables para su cumplimiento.	5
2. Se mantiene una constante vigilancia del entorno empresarial, considerando elementos como la aparición de nuevos proveedores, clientes, competidores, productos, tecnologías y normativas	5
3. La empresa posee un profundo conocimiento del mercado en el que opera.	5
4. La empresa accede a información sobre sus competidores	5
5. La empresa destina recursos específicos para la promoción de sus servicios, incluyendo ofertas y material publicitario	5
6. La empresa incorpora la innovación en todos sus procesos, reconociéndola como fundamental para su crecimiento y sostenibilidad	5
7. La empresa asigna un responsable dedicado para la gestión de compras, transporte y distribución, o delega estas responsabilidades entre su personal	5
8. Los productos o servicios de la empresa están en conformidad con las regulaciones técnicas nacionales específicas de su industria	5
9. El Gerente evalúa las necesidades de los clientes y las contrasta con los servicios ofrecidos como base para implementar mejoras e innovaciones	5
10. Los valores fundamentales de la empresa se basan en principios familiares	5
DEBILIDADES	CALIFICACIÓN
1. La empresa opta por contratar servicios de consultoría o capacitación adicional	1
2. La empresa ha definido claramente el mercado al que se dirige en cuanto a sus clientes objetivos	1
3. La empresa cuenta con un sistema organizado para investigar y analizar las necesidades de sus clientes con el propósito de promover su lealtad	1
4. La empresa tiene en marcha un procedimiento formal para evaluar y mejorar a sus proveedores	1
5. La compañía cuenta con un sistema estructurado para administrar, supervisar y gestionar de manera eficaz sus inventarios	1
6. El equipo que interactúa con los clientes recibe formación ni retroalimentación constante sobre atención al cliente	2
7. La compañía cuenta con un consejo directivo que participe en la formulación de la estrategia empresarial	1
8. Existe un reglamento establecido para fijar el valor y gestionar la venta de acciones de la empresa	1
9. Posee un sistema para recibir y gestionar quejas, reclamaciones y elogios.	2
10. Tiene claramente identificado el mercado objetivo al que se dirige.	2

Nota. Elaboración propia

Tabla 28

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFI)			
FORTALEZAS	PESO %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. La empresa establece objetivos comerciales concretos y medibles dentro de plazos definidos, asignando responsables para su cumplimiento.	0.06	3	0.18
2. Se mantiene una constante vigilancia del entorno empresarial, considerando elementos como la aparición de nuevos proveedores, clientes, competidores, productos, tecnologías y normativas	0.07	4	0.28
3. La empresa posee un profundo conocimiento del mercado en el que opera.	0.07	4	0.28
4. La empresa accede a información sobre sus competidores	0.06	4	0.24
5. La empresa destina recursos específicos para la promoción de sus servicios, incluyendo ofertas y material publicitario	0.07	4	0.28
6. La empresa incorpora la innovación en todos sus procesos, reconociéndola como fundamental para su crecimiento y sostenibilidad	0.07	4	0.28
7. La empresa asigna un responsable dedicado para la gestión de compras, transporte y distribución, o delega estas responsabilidades entre su personal	0.05	3	0.15
8. Los productos o servicios de la empresa están en conformidad con las regulaciones técnicas nacionales específicas de su industria	0.07	4	0.28
9. El Gerente evalúa las necesidades de los clientes y las contrasta con los servicios ofrecidos como base para implementar mejoras e innovaciones	0,07	4	0,28
10. Los valores fundamentales de la empresa se basan en principios familiares	0,05	3	0,15
	0,64	Subtotal	2,4
DEBILIDADES	PESO %	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. La empresa opta por contratar servicios de consultoría o capacitación adicional	0.03	1	0.03
2. La empresa ha definido claramente el mercado al que se dirige en cuanto a sus clientes objetivos	0.04	2	0.08
3. La empresa cuenta con un sistema organizado para investigar y analizar las necesidades de sus clientes con el propósito de promover su lealtad	0.05	1	0.05
4. La empresa tiene en marcha un procedimiento formal para evaluar y mejorar a sus proveedores	0.02	2	0.04
5. La compañía cuenta con un sistema estructurado para administrar, supervisar y gestionar de manera eficaz sus inventarios	0.03	2	0.06
6. El equipo que interactúa con los clientes recibe formación ni retroalimentación constante sobre atención al cliente	0.04	1	0.04
7. La compañía cuenta con un consejo directivo que participe en la formulación de la estrategia empresarial	0.02	2	0.04



8. Existe un reglamento establecido para fijar el valor y gestionar la venta de acciones de la empresa	0.03	2	0.06
9. Posee un sistema para recibir y gestionar quejas, reclamaciones y elogios.	0.04	1	0.04
10. Tiene claramente identificado el mercado objetivo al que se dirige.	0.06	1	0.06
	0.36	Subtotal	0.5
TOTAL	1		2.9

Nota. Elaboración propia

E) Análisis e interpretación de la (MEFI)

Según los resultados de la implementación de la matriz MEFI en la empresa Pastelera arrojó un resultado que indica una diferencia entre las fortalezas y las debilidades es de 1.9 puntos. Las fortalezas obtuvieron una puntuación de 2.4, lo cual es un valor relativamente alto, mientras que las debilidades alcanzaron un puntaje de 0.5, lo que suma un total de 2.9.

Aunque las fortalezas contribuyen significativamente al porcentaje total, también se identificaron debilidades que representan un porcentaje mínimo. Sin embargo, es crucial tomar medidas preventivas ante estas debilidades, ya que podrían tener un impacto mayor en la organización a largo plazo. Una vez que se implementen modificaciones en los puntos críticos, estas debilidades podrían fortalecerse y convertirse en aspectos positivos para la empresa.

Desde el análisis de las fortalezas, se puede apreciar que la empresa cuenta con un profundo conocimiento del sector en el que opera, debido a la vasta experiencia adquirida a lo largo de los años en el mercado pastelero. Además, resalta por su dedicación a la innovación y la excelencia en los productos y servicios que proporciona, demostrando un fuerte compromiso con las necesidades de sus clientes, lo cual representa una ventaja significativa para la empresa.

En contraste, al analizar las debilidades, es claro que existe la necesidad de mejorar los sistemas para un control de inventarios más efectivo, facilitando así la gestión y codificación de los productos ofrecidos. Asimismo, es crucial reforzar los

programas de formación para el personal que tiene contacto directo con los clientes, lo que les permitiría mejorar el servicio y aumentar las ventas. Además, La introducción de un sistema de gestión de quejas y reclamaciones sería beneficiosa para obtener una comprensión más precisa de las necesidades de los clientes. Aunque actualmente se considera una debilidad, un manejo adecuado de este aspecto podría convertirlo en un punto positivo para la empresa y generar resultados muy favorables.

Perfil de la capacidad Interna (PCI)

Este enfoque facilita la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas del entorno externo, realizando un diagnóstico que considera los factores que influyen en sus operaciones.

Tabla 29

Perfil de la Capacidad Interna (PCI) de la empresa Pastelera .

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI - PASTELERA										
CAPACIDAD DIRECTIVA	FACTORES						IMPACTO			
	FORTALEZA		DEBILIDAD							
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
La empresa ha establecido propósitos empresariales concretos y medibles dentro de plazos definidos, asignando responsables para garantizar su cumplimiento.	X							X		
Realiza análisis frecuentes del entorno empresarial, considerando la llegada de nuevos proveedores, clientes, competidores, productos, tecnologías y normativas.	X							X		
La compañía utiliza como referencia a otras empresas que destacan por su eficacia en el mercado al desarrollar sus estrategias.				X						X
Ha decidido utilizar servicios de consultoría y entrenamiento especializado.					X			X		
En la empresa, las personas encargadas de ejecutar y cumplir las decisiones están activamente involucradas en el proceso de toma de decisiones.	X							X		
Durante la fase de planificación, se realiza un análisis DAFO.					X			X		
Los empleados están activamente involucrados en alcanzar los objetivos empresariales y en ejecutar la estrategia.	X							X		
La visión, misión y valores de la empresa han sido claramente establecidos y difundidos entre los miembros de la organización.						X				X



Ha forjado colaboraciones estratégicas con otras empresas en el mismo sector o en sectores complementarios.								X		X
Cuenta con métricas operativas que ofrecen una visión continua del estado de la empresa y son esenciales para la toma de decisiones.								X		X

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
	A	M	B	B	A	M	B	A	M	B
La compañía posee una clara identificación del mercado al que se dirige, determinando sus clientes potenciales.								X		X
La compañía posee un conocimiento detallado del mercado en el que opera.	X									X
La compañía asigna metas de ventas y de captación de nuevos clientes a cada uno de sus representantes de ventas.								X		X
La empresa dispone de información acerca de sus competidores, incluyendo datos sobre precios, calidad e imagen de marca percibida.	X									X
Durante los últimos dos años, los nuevos productos y servicios han tenido un impacto considerable en el aumento de las ventas y los beneficios de la empresa.										X
La empresa asigna recursos específicos para promover sus servicios con campañas promocionales y creación de material publicitario.										X
La empresa ha formalizado el registro de su marca y ejecuta estrategias para consolidar su posición en el mercado.										X

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
	A	M	B	B	A	M	B	A	M	B
La empresa realiza cada año presupuestos para sus ingresos, gastos y flujo de caja.								X		X
La empresa dispone de un sistema organizado para administrar, contabilizar y optimizar eficazmente sus inventarios.								X		X
La empresa examina la evolución del negocio respecto a las inversiones realizadas y comprende el rendimiento de la inversión logrado.	X									X

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
	A	M	B	B	A	M	B	A	M	B
La organización dispone de protocolos establecidos para la planificación de la adquisición de recursos como materiales.	X									X
La empresa ha diseñado estrategias de emergencia para asegurar la adquisición oportuna de materiales, repuestos o personal, con el objetivo de cumplir adecuadamente con sus compromisos.								X		X

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			
	A	M	B	B	A	M	B	A	M	B
La empresa ha establecido con claridad las responsabilidades, funciones y medios de comunicación para cada uno de los roles ocupados por sus empleados.	X									X



La empresa promueve un sentido de identificación y dedicación entre su equipo de trabajo.	X		X
La interacción entre los diferentes estratos de empleados en la organización es eficaz y puntual.	X		X
		Alta	14
FORTALEZAS		Media	0
		Baja	1
		Alta	7
DEBILIDADES		Media	3
		Baja	0

A=alta, M=mediana, B=baja.

Nota. Elaboración propia

E) Análisis e interpretación de la (PCI)

El diagnóstico interno de la pastelera " " muestra resultados prometedores, se evidencia una mayor cantidad de atributos positivos que negativos. Los resultados de la matriz PCI las fortalezas alcanzaron una puntuación de 15 de 25, mientras que las debilidades obtuvieron 10 de 25. A pesar de que la empresa no muestra indicadores alarmantes en sus procesos y dinámica interna, es necesario realizar mejoras en las áreas identificadas como débiles para fortalecer las operaciones y alcanzar los objetivos organizacionales.

Las Fortalezas fue evaluada en niveles de Alta, Media y Baja, obteniendo una calificación superior en la categoría Alta, lo cual sugiere un sólido desempeño en la competitividad empresarial. Este logro se debe al esfuerzo continuo de la empresa a lo largo de los años, empleando herramientas que les han permitido comprender a sus competidores y al mercado al que pertenecen, impulsando así la innovación en productos y la mejora de servicios. Además, La empresa incorpora a sus empleados en los objetivos organizacionales, fomentando una comunicación efectiva que eleva el compromiso y fortalece el sentido de pertenencia de los trabajadores. Además, destina recursos a actividades de marketing y emplea estrategias de posicionamiento que destacan su elevado nivel de competitividad en el sector de la pastelería.

Las Debilidades, evaluada en niveles de Alta, Media y Baja, registró un puntaje elevado en la categoría Alta. Sin embargo, un adecuado cambio y dirección de estas

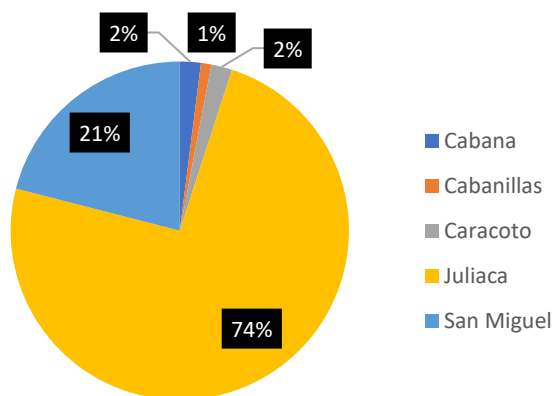
debilidades podría transformarlas en una gran fortaleza para la empresa, facilitando así el logro de sus objetivos. En síntesis, la empresa se encuentra en una situación favorable, aunque para mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado, debe abordar sus debilidades, entender mejor a sus clientes objetivo, desarrollar planes de contingencia y aplicar indicadores de gestión en sus operaciones para mantenerse informada sobre su estado actual y emplearlos en la toma de decisiones estratégicas.

Interpretación de los resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la encuesta llevada a cabo con un total de 383 participantes. Es importante destacar que se consideró 365 encuestas, debido al filtro establecido para obtener información específica y precisa sobre los datos obtenidos.

Figura 3

Ciudad en la que reside actualmente.



Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

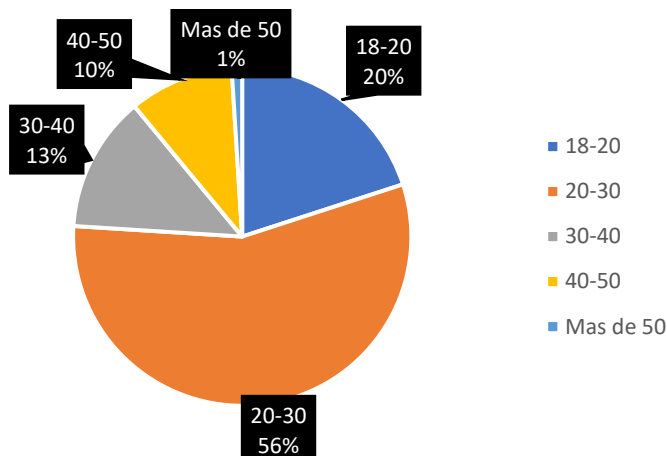
Según la figura 3, se observa que el 74% de las personas encuestadas residían en Juliaca, mientras que el 21% reside en San Miguel y Por otro lado el 5% en Cabana, Cabanillas y Caracoto respectivamente.

A partir de los porcentajes mencionados previamente, se puede concluir que una parte significativa de la población tiene su residencia en Juliaca, donde se encuentra

ubicada la empresa pastelera . Esto le ofrece una ventaja comercial, ya que estas personas conforman un grupo significativo de clientes potenciales para la pastelería.

Figura 4

¿En qué rango de edad se encuentra usted?



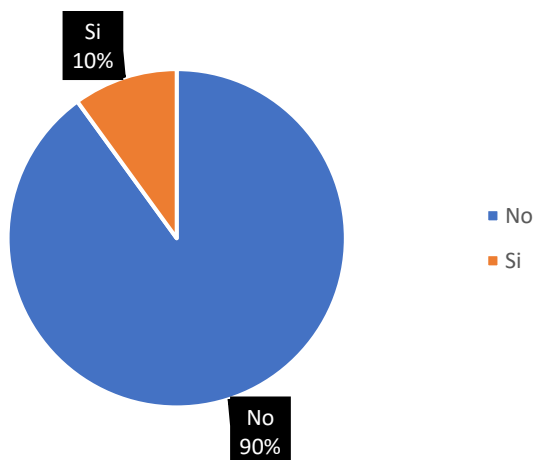
Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

Según la Figura 4, el 56% de los encuestados se encuentran entre 20 a 30 años, mientras que el 20% corresponde de 18 a 20 años. El grupo con menor participación fue el de mayores de 50 años, con el 1%.

Basándonos en lo mencionado anteriormente, podemos inferir que las personas de entre 18 y 50 años muestran una mayor disposición para adquirir los productos y servicios ofrecidos por la empresa pastelera en estudio. Esto señala que este segmento de mercado está más inclinado a comprar productos de pastelería saludable.

Figura 5

¿Fue usted alguna vez a una la pastelería de productos saludables?



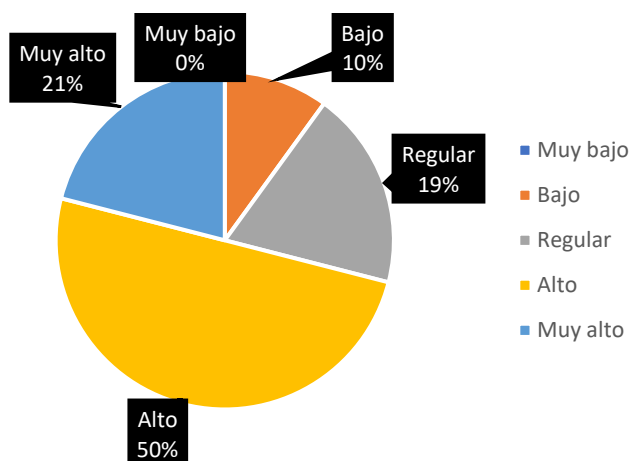
Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

Es importante destacar que la figura 5 muestra un 90% no visitaron una pastelería de productos saludables.

Este porcentaje es prometedor, ya que muestra las excelentes oportunidades que tiene la empresa para atraer clientes potenciales a sus locales comerciales.

Figura 6

¿Cual es Nivel de satisfacción en las pastelerías a las que visitó?

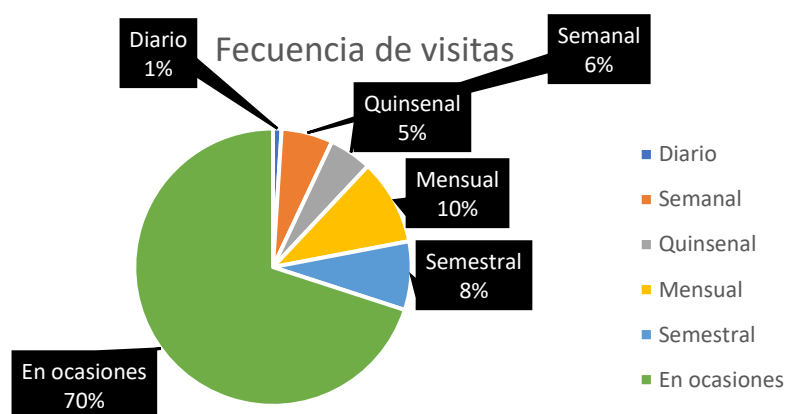


La gran mayoría de los encuestados están muy contentos con las pastelerías que han visitado, ya que la mayoría de las calificaciones recibidas fueron de nivel 4 que equivale el 50%, y una calificación de nivel 5 equivalente al 21%.

Los datos muestran que las pastelerías locales están ofreciendo un servicio y producto de calidad, lo que evidencia una competencia significativa en el sector. Para Pastelera , es crucial mantener estándares elevados en calidad y servicio para diferenciarse, fortalecer su competitividad y consolidar su posición en el mercado.

Figura 7

Con qué frecuencia visita Ud. a las pastelerías



Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

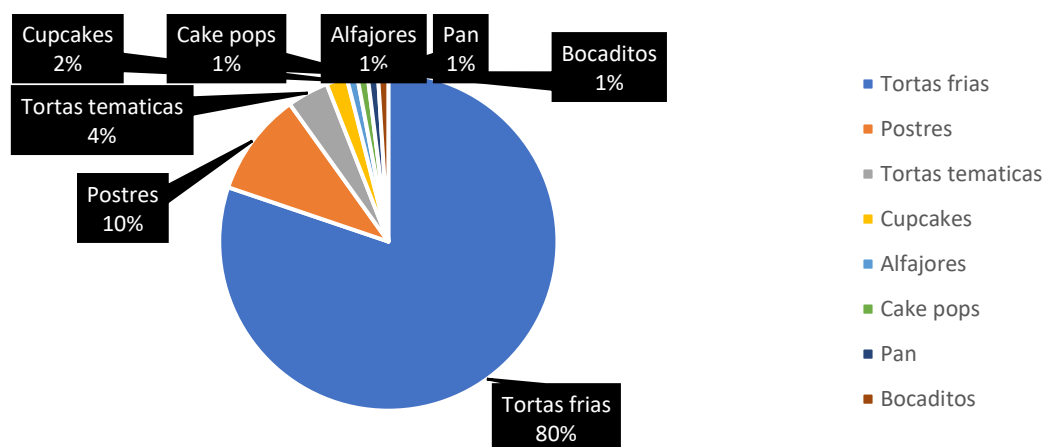
De acuerdo con la figura 7, el 70% de las personas visitan las pastelerías solo en ocasiones especiales, mientras que solo el 1% lo hace a diario, marcando la menor participación.

A partir de estos datos, se podría deducir que una pastelería podría enfrentar retos en términos de rentabilidad, dado que las compras de los clientes no son frecuentes según la información proporcionada. Sin embargo, todos los días hay eventos especiales como cumpleaños, bodas o graduaciones, lo cual asegura una demanda constante en una pastelería que ofrece productos saludables. El 70% de clientes que compra en ocasiones especiales respalda la venta diaria de bocadillos y pasteles en este tipo de establecimiento.

Además, es alentador notar que existe un 10% de clientes que visitan las pastelerías mensualmente y un 8% semestralmente. Estos porcentajes sugieren una buena oportunidad de rentabilidad para las pastelerías, complementando la demanda de aquellos que compran en ocasiones especiales.

Figura 8

¿Qué tipo de producto le gusta más comprar en las pastelerías?

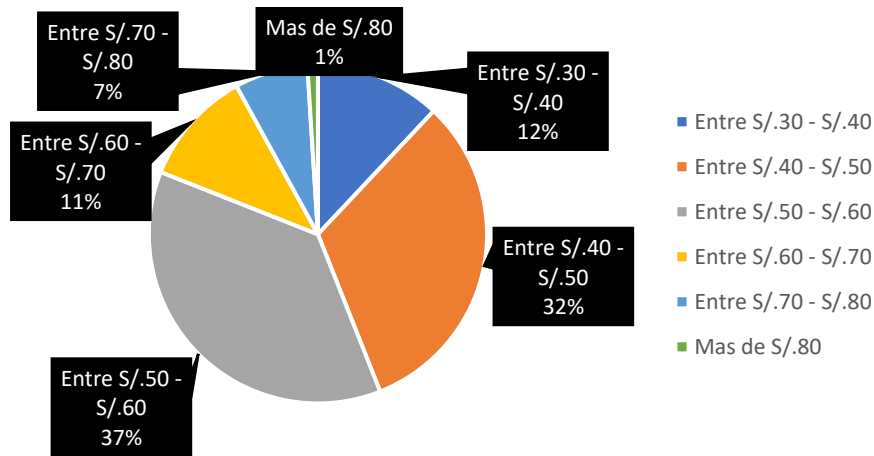


Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

Según los resultados de la encuesta, los productos menos solicitados por los clientes incluyen tortas temáticas, cupcakes, alfajores, cake pops, pan y bocaditos, cada uno con solo un 1% de compradores. En contraste, el 81% de los encuestados prefiere comprar tortas frías y el 10% se inclina por los postres. Esto sugiere que Pastelera debería centrarse en mejorar y promover estos productos, asegurándose de que sean opciones saludables. Al hacerlo, no solo incrementaría su valor agregado, sino que también aumentaría su competitividad ofreciendo productos y servicios de alta calidad.

Figura 9

¿Qué precio pagaría Ud. por un producto de pastelería saludable?

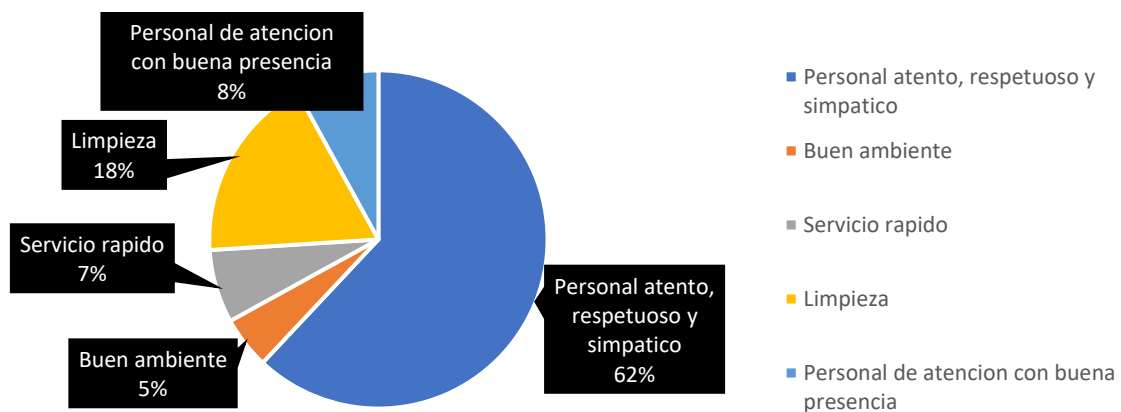


Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

De acuerdo con una encuesta a los clientes, el 37% estaría dispuesto a pagar entre S/.50.00 y S/.60.00, mientras que el 32% pagaría entre S/.40.00 y S/.50.00. Esto indica que los consumidores valoran la calidad y el buen servicio a un precio razonable. Se puede concluir que la empresa Pastelera debe enfocarse en ofrecer productos de alta calidad a un costo accesible.

Figura 10

¿Qué factores cree usted que contribuyen a un servicio de calidad?

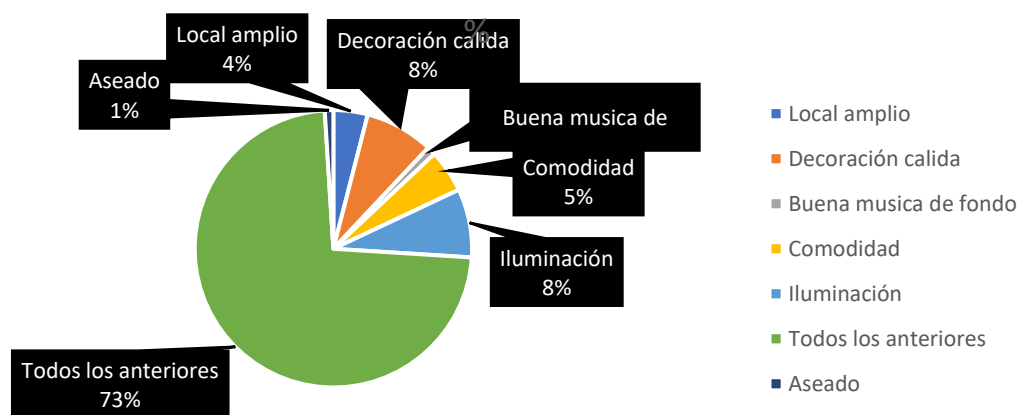


Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

El 62% de los clientes encuestados opina que tener un personal atento, respetuoso y amigable es fundamental para brindar un servicio de calidad. Por otro lado, el 18% opina que la limpieza es fundamental, mientras que el 8% prefiere un personal de atención con buena presencia. Estos porcentajes significativos en la encuesta tienen un impacto crucial en cómo las personas perciben una empresa, ya sea de manera positiva o negativa. Por tanto, es importante que la empresa promueva tanto la presentación adecuada de su local como la de sus empleados, y capacite a su personal en servicio al cliente para garantizar un servicio de alto nivel que garantice la satisfacción del cliente.

Figura 11

¿Qué factores considera Ud. para generar un entorno agradable en una pastelería?



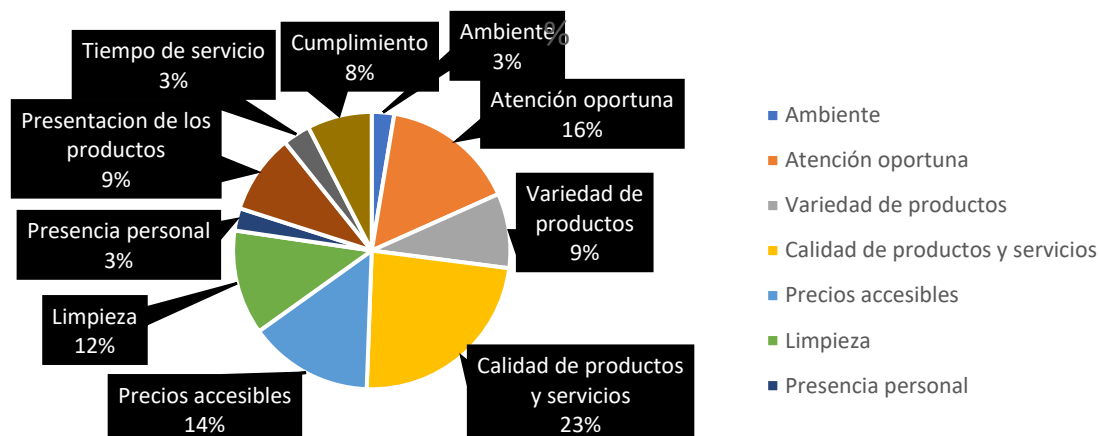
Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

De acuerdo con los datos mostrados en la figura 11, el 73% de los clientes encuestados opina que todos los elementos mencionados juegan un papel importante en la creación de un ambiente favorable en una pastelería. Es importante subrayar que un ambiente acogedor en un negocio es fundamental, ya que asegura que los clientes queden satisfechos al utilizar sus productos y servicios. Entre los aspectos menos relevantes para los clientes se encuentran la limpieza y la música de fondo, mientras

que aspectos como una decoración acogedora y una buena iluminación son considerados más importantes.

Figura 12

¿Qué aspectos son determinantes al momento de decidir su compra en una pastelería?

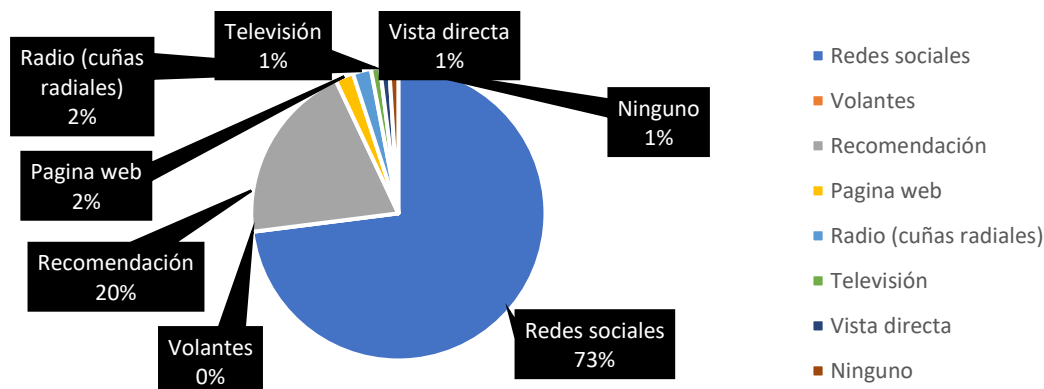


Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

Según los datos recabados, el 23% de los participantes señala que la calidad de los productos y servicios ofrecidos es el aspecto más decisivo en su elección de compra. Además, el 16% considera que la atención recibida es importante. En contraste, la presentación personal y el ambiente tienen una influencia menor, con un 3% de importancia cada uno. Estos resultados resaltan la importancia fundamental para una pastelería de priorizar el elevado estándar en la calidad de sus productos y servicios. Aunque los aspectos considerados de "menor influencia" no deben pasarse por alto, ya que cada uno contribuye a la impresión general que los clientes tienen de la empresa. Por lo tanto, mantener altos estándares en todos los aspectos es crucial para asegurar futuras compras por parte de los clientes.

Figura 13

¿Cómo suele informarse acerca de los productos y servicios ofrecidos por las pastelerías en Juliaca?

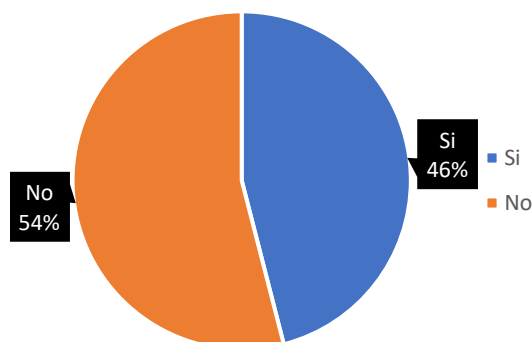


Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

De todos los encuestados, el 73% utiliza las redes sociales para conocer los productos y servicios ofrecidos por las pastelerías, mientras que el 20% se basa en recomendaciones. Solo un 1% recurre a páginas en línea, radio, televisión, visitas directas en pastelerías o no utiliza ningún medio para obtener esta información. Es destacable que la mayoría de los clientes responden positivamente a los mensajes cortos que se envían mediante las redes sociales. Este fenómeno coincide con el crecimiento de la revolución digital y la accesibilidad generalizada a Internet. Por lo tanto, es crucial que la empresa pastelera aproveche estas herramientas con estrategias adecuadas para interactuar con sus clientes y asegurar las ventas.

Figura 14

¿conoce usted la empresa pastelera de productos saludables de la ciudad de Juliaca?

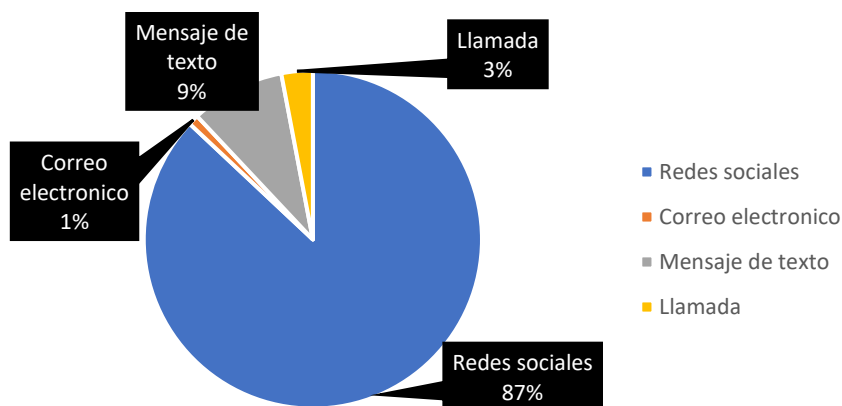


Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

De la totalidad de personas encuestadas, el 46% está familiarizado con la pastelería, mientras que el resto indica no conocer su ubicación. Esta disparidad revela una oportunidad de crecimiento significativa, Por lo tanto, es crucial desarrollar y aplicar estrategias efectivas para mejorar su presencia en el mercado local de Juliaca y mejorar su reconocimiento entre los consumidores.

Figura 15

¿Mediante qué vía desearía obtener información sobre los productos ?



Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

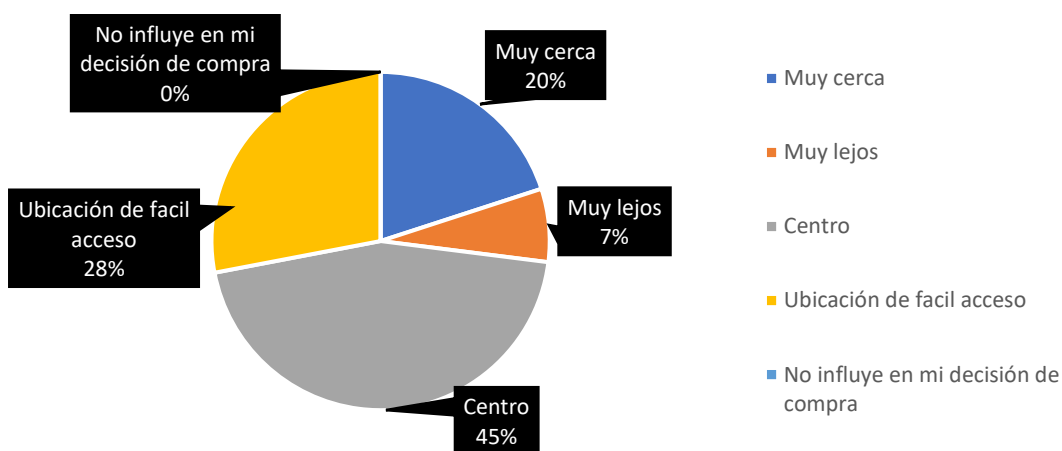
Como se puede apreciar en la figura 15, de un total de individuos encuestados, el 87% expresó su preferencia por obtener detalles acerca de los productos de mediante plataformas de redes sociales. Por otro lado, el 1% manifestó tener interés en recibir información vía correo electrónico, mientras que solo el 9% indicó que preferiría recibir información mediante mensajes de texto.

Estos hallazgos indican que las plataformas de redes sociales son muy eficaces para la promoción de productos relacionados con la pastelería .

Además, es crucial que la pastelería desarrolle estrategias de marketing y realice inversiones específicas en plataformas de redes sociales, dado que la efectividad de otros canales es notablemente inferior.

Figura 16

¿Cuál es su perspectiva sobre la ubicación de Pastelera ?



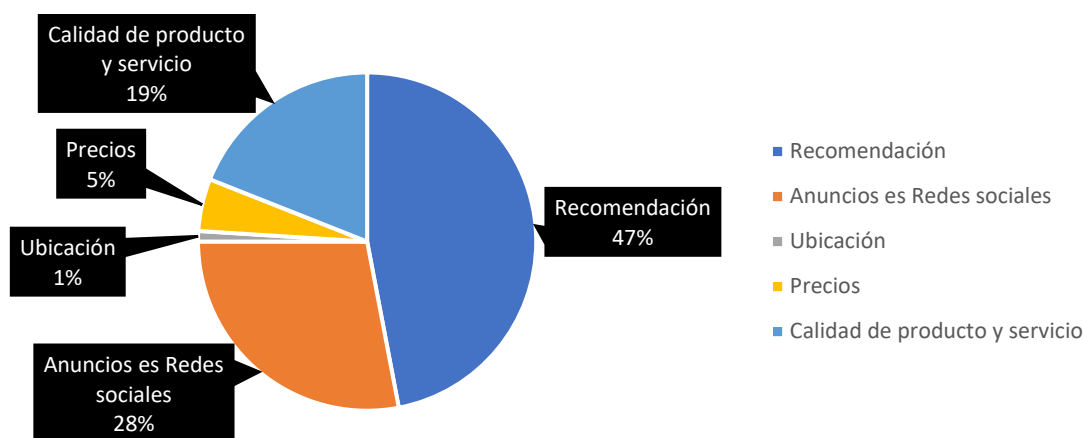
Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

En la imagen anterior se aprecia que el 45% de los encuestados valora la ubicación central de la pastelería, mientras que el 28% destaca la facilidad de acceso como un factor relevante. Por otro lado, el 7% considera que está muy lejos.

A partir de estos datos, se puede concluir que la ubicación de la pastelera no es un factor relevante para la mayoría de las personas, ya que el porcentaje que considera que está muy lejos es mínimo. Así, la pastelería debería centrarse en otros aspectos además de su ubicación actual para garantizar un servicio excelente.

Figura 17

¿Qué lo motivó a comprar en la Pastelera de productos saludables?



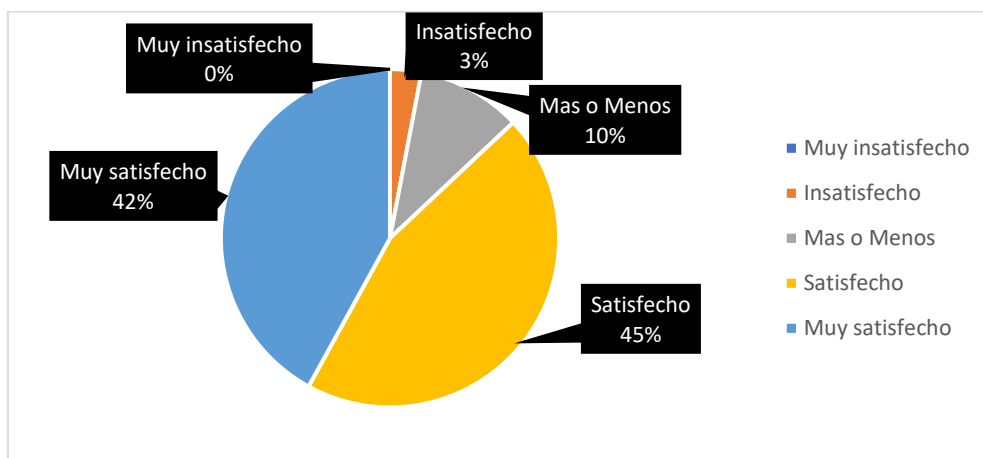
Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

El 47% de los encuestados afirmó que la recomendación de amigos fue el principal motivo de su compra en la pastelería, seguido por el 28% que mencionó los anuncios en redes sociales como factor influyente. En menor medida, el 19% valoró la calidad de los productos y servicios, mientras que solo el 5% consideró los precios como determinantes en su elección de compra.

Como se puede observar, la recomendación de un amigo o el boca a boca juegan un papel crucial en las elecciones de compra de los consumidores. Además, la empresa debería aprovechar la posibilidad de expandir su visibilidad en plataformas digitales para llegar a más clientes y fortalecer su estrategia de marketing en ese ámbito, lo que podría conducir a un aumento en las ventas y una mayor visibilidad en la ciudad.

Figura 18

¿ Estás contento con el servicio que recibiste en Pastelería ?



Nota: Encuesta realizada enero a julio del 2023.

Según la figura anterior, de las personas encuestadas, el 45% expresó estar satisfecho con el servicio proporcionado por la empresa Pastelera , mientras que el 42% indicó estar muy satisfecho.

Solo un 3% mencionó estar poco satisfecho, y el 10%, mostrándose satisfechos. Este aspecto es extremadamente importante, ya que ofrece a la pastelería la posibilidad de mejorar sus servicios. Por lo tanto, es crucial que la pastelera se centre en mejorar de manera constante sus productos y servicios para atender las necesidades y expectativas de sus clientes.

4.3.1. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

Durante la elaboración del Plan Estratégico de la pastelería , la participación activa de los propietarios fue fundamental. Su contribución proporcionó información esencial que permitió formular adecuadamente el plan estratégico.



TÍTULO

Modelo de marketing estratégico para fortalecer la posición de la marca de productos saludables en el mercado de la pastelera Juliaca 2023

Nombre del negocio:

EMPRESA LA PASTELERA JULIACA

Descripción del negocio:

La empresa adoptó el nombre de "Pastelera, un nombre fácil de recordar, como resultado de un emprendimiento basado en la experiencia en la venta exclusiva de pasteles artesanales completamente saludables, elaborados sin harinas refinadas y sin azúcar.

MISIÓN

Pastelera se destaca como una empresa innovadora en el ámbito de la repostería gourmet saludable, especializada en la creación y comercialización de tortas y postres de alta calidad, 100% saludable, sin harinas refinadas y cero azúcar.

VISIÓN

Para el año 2024, La Pastelera aspira a convertirse en la principal referencia de repostería gourmet especializada en productos saludables destacados en la región, reconocida por su calidad excepcional de sus innovadores productos y por contar con un personal capacitado y competente.

Valores:

Honestidad se refiere a la sinceridad y la verdad en las acciones y palabras.

Empatía es la habilidad de comprender y compartir los sentimientos de otras personas.

Compromiso implica dedicación y responsabilidad para cumplir con las obligaciones adquiridas.

Respeto implica reconocer y valorar la dignidad y los derechos de los demás.

Organigrama

Figura 19

Organigrama de la Pastelera



Nota. *Organigrama publicado en Administración 2023*

Tabla 30*Matriz DAFO.*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. La empresa establece objetivos comerciales concretos y medibles, asignando responsables para su cumplimiento dentro de plazos definidos.2. La empresa recopila información sobre sus competidores, incluyendo precios, calidad y reputación.3. La empresa destina recursos para actividades de marketing, como anuncios y material promocional.4. La compañía ha registrado sus marcas y desarrolla estrategias para posicionarlas en el mercado.5. El gerente evalúa las necesidades del cliente y las contrasta con los servicios disponibles para identificar áreas de mejora e innovación.6. La empresa está establecida en una ubicación central y de fácil acceso para todos.7. La empresa ofrece productos y servicios a precios asequibles.8. La empresa se compromete con la excelencia en la calidad de sus ofertas y servicios.9. La empresa gestiona eficazmente su presencia en redes sociales.10. La empresa se caracteriza por su continua innovación en ofertas y servicios.	<ol style="list-style-type: none">1. Diminución de la tasa de inflación medida por el Índice de Precios al Consumidor (IPC).2. Plan de incentivos dirigido hacia las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).3. Directrices para el Consumo y el Gasto.4. Disponibilidad de programas de respaldo financiero para emprendedores.5. Extenso uso de las redes sociales por parte de la población.6. Aumento del comercio en línea.7. Avances en tecnología.8. Tendencias culturales de comportamiento.9. Ubicación geográfica de Juliaca.10. Implementación de envases biodegradables en armonía con el medio ambiente.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. La compañía no ha contratado servicios de consultoría ni formación.2. El mercado objetivo de la empresa no está claramente definido.3. No se cuenta con un sistema de investigación y análisis para recopilar datos sobre los clientes y sus necesidades con el propósito de promover su fidelización.4. No se dispone de un programa de formación completo para mejorar las competencias técnicas y personales de los empleados.5. El equipo de contacto con los clientes no recibe capacitación ni retroalimentación continua sobre el servicio al cliente.6. La infraestructura de la compañía no está optimizada para reducir los costos logísticos.7. La distribución de la infraestructura no es adecuada.8. No hay una Junta Directiva que participe en la formulación de estrategias empresariales.9. No se ha establecido un sistema eficiente para el control y la rotación de inventarios.10. Falta un proceso formal para evaluar y desarrollar a los proveedores.	<ol style="list-style-type: none">1. Reducción en el PBI.2. Aumento en el Impuesto General a las Ventas (IGV).3. Incremento en los índices de pobreza.4. Elevados costos asociados a la adquisición de tecnología de última generación.5. Crecimiento en la cantidad de personas desempleadas.6. Ausencia de políticas públicas que beneficien a la industria de la pastelería.7. Implementación de cambios en el sistema tributario.8. Emisión de normativas de bioseguridad debido a la pandemia de COVID-19 para la operación de empresas.9. La contaminación ambiental generada por la acumulación de desechos sólidos.

Nota. Elaboración propia

Tabla 31

Matriz DOFA cruzada de la Pastelera .

OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (F-O)	ESTRATEGIAS (D-O)
1. Diminución de la tasa de inflación medida por el Índice de Precios al Consumidor (IPC).	<ul style="list-style-type: none"> • (F2, O5) Implementar un proceso de benchmarking semestral utilizando las redes digitales para analizar y comprender las estrategias de marketing empleadas por los competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D5, O6) Implementar una táctica de promoción integrada tanto en línea como fuera de línea, que incluya capacitación para ofrecer un servicio al cliente efectivo en todos los canales de venta, asegurando una atención de calidad.
2. Plan de incentivos dirigido hacia las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES).		<ul style="list-style-type: none"> • (D2, O6, O7) Implemente las estrategias de venta (Up Selling) y venta cruzada (Cross Selling) en la plataforma de comercio en línea para obtener información directa sobre las preferencias e intereses de los clientes. Al combinar estas estrategias de venta, se pueden aumentar las ventas y, además, fidelizar a una mayor cantidad de clientes.
3. Directrices para el Consumo y el Gasto	<ul style="list-style-type: none"> • (F3-O8) Construir un canal de YouTube como un método creativo de publicidad, mediante la producción de videos educativos que enseñen a los espectadores a preparar los productos de pastelería. Esto ayudará a atraer clientes potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D3, O6) Mediante el uso del comercio en línea, realizar una estrategia de marketing por correo electrónico, conocida como Malling, con el propósito de recoger datos importantes de los clientes mediante encuestas concisas. Esta estrategia busca comprender mejor las necesidades del cliente, crear lealtad entre los clientes y a largo plazo consolidar la marca para generar mayor interés en los productos y alcanzar a un público más extenso.
4. Disponibilidad de programas de respaldo financiero para emprendedores.		<ul style="list-style-type: none"> • (D2, O5) Emplear estrategias de mercadotecnia que segmenten el mercado en grupos específicos, cumpliendo con sus expectativas y captando la atención de más consumidores hacia la empresa, lo que resultaría en un aumento de los ingresos generados por las ventas.
5. Extenso uso de las redes sociales por parte de la población.		
6. Aumento del comercio en línea.	<ul style="list-style-type: none"> • (F7, O3) Implementar las tres C del marketing: Clientes, Costos y Competencia, para diversificar nuestra gama de productos, nos enfocamos en la creación e innovación de nuevos artículos. Incorporamos sabores y texturas únicos en nuestras tortas, incrementamos la variedad de tortas artísticas y añadimos decoraciones saludables que atraen a los consumidores, manteniendo precios asequibles. Esto permitirá ofrecer un valor adicional en nuestros productos a un precio competitivo, lo que aumentará la competitividad de la empresa y ayudará a fidelizar a nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D6, O4) Elaborar un proyecto de mejora de la infraestructura para alcanzar una reducción de costos, una producción más eficiente, un ambiente laboral favorable y condiciones laborales mejoradas.
7. Avances en tecnología.		



8. Tendencias culturales de comportamiento.

- (F4,06) Aplicar estrategias de marketing masivo mediante diversos canales de comunicación, como redes sociales y sitios web, para llamar la atención de potenciales clientes y revitalizar la posición de la empresa en el mercado.
- (D8, O8) Fortalecer la cultura empresarial al tomar en cuenta las opiniones de los empleados a través de la retroalimentación, lo cual ayudará a identificar los patrones culturales presentes, con el propósito de mantener un equipo de trabajo satisfecho y enfocado en la conquista de nuevos mercados, garantizando así la competitividad de la empresa.

9. Ubicación geográfica de Juliaca.

- (F10, O10) Promover prácticas de marketing ecológico que enfatizan la responsabilidad social y la innovación en productos y servicios, especialmente mediante el uso de envases biodegradables. Esto contribuirá a concienciar a los clientes sobre la protección del medio ambiente y facilitará la apertura de un nuevo segmento de mercado.
- (D7, O8) Crear e implementar estrategias efectivas de visual merchandising, atracción y gestión en el local, ofreciendo la oportunidad a los clientes de probar varios productos en el mismo establecimiento, convirtiéndolo en un espacio tanto de venta como de consumo. Esto tiene como objetivo atraer a una amplia gama de clientes y consolidar la relación entre la empresa y su clientela.

10. Implementación de envases biodegradables en armonía con el medio ambiente.

- (F10, O 4) Implementar una táctica de entrada en el mercado enfocada en iniciativas como eventos de prueba de productos nuevos, la introducción de envases reutilizables para clientes leales, y obsequios por compras específicas o cantidades, impulsará el incremento de las ventas corporativas y promoverá la expansión en el mercado al atraer a nuevos clientes
- (D9, D10, O7) Elaborar un plan de actualización tecnológica para la empresa, que incluya la adquisición de un software de gestión de inventario y ventas de terceros, con el objetivo de organizar el proceso productivo, controlar las existencias y los pedidos, y proveer información crucial para guiar las decisiones de la alta dirección.

11. Registro Sanitario.

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (F-A)	ESTRATEGIAS (D-A)
1. Reducción en el PBI.	• (F5, A9) Introducir una estrategia de marketing ecológico mediante la incorporación de envases nuevos para los productos comercializados, con el propósito de fomentar la conciencia ambiental y establecer la marca como líder en este aspecto, lo que contribuirá a su reconocimiento y posicionamiento en el mercado.	• (D3, A6) Ejecutar una táctica centrada en el marketing de contenido, proporcionando información detallada sobre las mercancías, tendencias relevantes, reseñas de productos nuevos y orientación al cliente, por lo que será más fácil interactuar con ellos, permitiendo así satisfacer las necesidades del sector pastelero.
2. Aumento en el Impuesto General a las Ventas (IGV).	• (F9, A6) Implementar estrategias de marketing para eventos y patrocinios organizando eventos públicos en los que diferentes emprendedores puedan probar los productos, Prestar atención y analizar las dificultades que enfrenta este sector, así como las opiniones de los clientes, con el objetivo de ayudar en la creación	• (D1, A8) Crear una estrategia centrada en webinars, ofreciendo capacitaciones y talleres gratuitos sobre medidas durante la crisis sanitaria global del COVID-19. Estos eventos estarán dirigidos a entidades gubernamentales y actores de las iniciativas empresariales tanto a nivel local como regional, con el objetivo de generar soluciones alternativas
3. Incremento en los índices de pobreza.		
4. Elevados costos asociados a la adquisición de tecnología de última generación.		



<p>5. Crecimiento en la cantidad de personas desempleadas.</p>	<p>de políticas públicas que favorezcan a la industria pastelera. Esto abrirá la posibilidad de exceder las expectativas de los consumidores, descubrir nuevos mercados y fortalecer ampliamente el sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> • (F4, A3) Implementar estrategias de Storytelling como parte del marketing, mediante las cuales la empresa se relacione con el mercado. Esto implica mostrar sus productos en diversos contextos, abordando problemáticas sociales, destacando prácticas de producción interesantes y resaltando su compromiso con el empleo. De esta manera, se busca establecer en la mente del consumidor la idea de que la empresa actúa como un agente de cambios, cuyas contribuciones a la sociedad conecten emocionalmente con el cliente. 	<p>para las compañías relacionadas con la industria pastelera y de alimentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • (D6, A4) Introducir un sistema para administrar el inventario que ordene y clasifique los productos en diversas categorías, establezca días específicos para la realización de inventarios, supervise el inventario en tiempo real y actualice la información de manera regular. Este enfoque tiene como objetivo incrementar la rentabilidad, mejorar la eficiencia de la gestión del inventario y brindar un servicio de mayor excelencia a los clientes.
<p>6. Ausencia de políticas públicas que beneficien a la industria de la pastelería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (F8, A2) Integrar la estrategia del Costo Objetivo para reforzar la estrategia en que se establecen los precios de la compañía, definiendo el precio meta que los clientes están dispuestos a desembolsar dinero por un producto o servicio. Esto permitirá fijar metas de costos para los productos que sean factibles y que garanticen un margen de rentabilidad satisfactorio para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D1, A4) Establecer colaboraciones estratégicas con proveedores para obtener materia prima y brindar capacitación al personal de la empresa en técnicas nuevas y creativas en la fabricación de productos de repostería. Esto facilitará la promoción de productos de terceros y, al mismo tiempo, ayudará a la empresa a reducir costos en la adquisición de materia prima y tecnología avanzada. Además, posibilitará la entrega de propuestas de valor distintivas a los clientes.
<p>7. Implementación de cambios en el sistema tributario.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • (D9, A9) Implementar un plan de gestión de inventario que se enfoque en mantener un nivel bajo de stock. En esta estrategia, la empresa suministra los productos requeridos justo a tiempo para completar el proceso, siguiendo el principio de Just in Time. Esto requiere una supervisión meticulosa del inventario, tanto de los materiales primarios como de los productos indispensables para la producción, con el objetivo de reducir los costos adicionales por almacenamiento, minimizar los desperdicios y mitigar cualquier impacto negativo en el medio ambiente.

-
- | | |
|--|---|
| 8. Emisión de normativas de bioseguridad debido a la pandemia de COVID-19 para la operación de empresas. | <ul style="list-style-type: none">• (F1, F6, A5) Mejorar el compromiso social de la compañía mediante la generación de empleo y oportunidades de evolución profesional, así como la promoción del bienestar comunitario a través de eventos y actividades. Esto promoverá que los clientes reconozcan más fácilmente la marca y contribuirá a su posicionamiento en el mercado. |
| 9. La contaminación ambiental generada por la acumulación de desechos sólidos. | <ul style="list-style-type: none">• (F3-A5) Utilizar el marketing de influencers para establecer vínculos directos con personas influyentes, quienes mediante sus publicaciones (ya sean videos, imágenes, hashtags o testimonios) Ayuden a generar más interés en los productos y servicios que la empresa ofrece.• (D1, A7) Desarrollar un plan financiero que se enfoque en la desinversión, A través de esta medida, la empresa dejará de invertir en productos o servicios que no generen ganancias positivas, Con el propósito de mitigar los impactos negativos y reasignar la inversión en otros productos que generen una mayor rentabilidad. |
-

Nota. Elaboración propia

Objetivos Corporativos y Estrategias

Las metas organizacionales representan los logros generales que una empresa desea conseguir mediante la puesta en práctica y materialización efectiva de su propósito y visión estratégica. (SERNA, 2003)

1. Servicio al cliente

Objetivo asociado: Mejorar mensualmente en un 20% La empresa se relaciona con sus clientes con el propósito de entender sus necesidades y expectativas, garantizando una experiencia positiva con los bienes y prestaciones ofrecidos.

Estrategias relacionadas:

- Implementar una táctica de promoción integrada tanto en línea como fuera de línea, que incluya capacitación para ofrecer un servicio al cliente efectivo en todos los canales de venta, asegurando una atención de calidad.
- Implementar el plan de acción de Up Selling (venta adicional) y Cross Selling (venta cruzada) en la plataforma de comercio electrónico para obtener información directa sobre las preferencias e intereses de los clientes. Al combinar estas estrategias



de venta, se pueden aumentar las ventas y, además, fidelizar a una mayor cantidad de clientes.

- Mediante el uso del comercio electrónico, implementar una táctica de Email Marketing, conocida como Malling, con el propósito de recabar datos importantes del cliente a través de breves encuestas. Esta estrategia busca comprender mejor las necesidades del cliente, ganar la lealtad de los clientes y, a largo plazo, consolidar la marca para aumentar el interés en los productos y alcanzar a un público más amplio.
- Emplear estrategias de mercadotecnia que segmenten el mercado en grupos específicos, satisfaciendo sus expectativas y captando el interés de más clientes para la empresa, lo que resultaría en un aumento de los ingresos generados por las ventas.
- Implementar estrategias de merchandising visual, atracción y gestión en el local, ofreciendo la oportunidad a los clientes de probar varios productos en el mismo establecimiento, convirtiéndolo en un espacio tanto de venta como de consumo. Esto busca atraer a una variedad de clientes y Reforzar los lazos entre la empresa y su clientela.

2. Posicionamiento

Objetivo asociado: Implementar un plan escalonado para alcanzar un aumento del 15% en el posicionamiento, destacando la empresa en la percepción de los futuros compradores, generando una mayor visibilidad y reconocimiento de la marca que fomente una sólida conexión con los clientes existentes y futuros, lo que directamente conllevará al aumento de las ventas y a una mayor rentabilidad para la compañía.

Estrategias relacionadas:

- Establecer una presencia en YouTube como una forma innovadora de publicidad, mediante la producción de videos educativos que enseñen a los



espectadores a preparar los productos de la tienda de repostería. Esto ayudará a captar la atención de potenciales clientes.

- Aplicar estrategias de publicidad a gran escala mediante múltiples plataformas de comunicación, como redes virtuales y páginas en línea, para atraer la atención de potenciales clientes y renovar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado.
- Implementar una táctica para ingresar al mercado enfocada en campañas y promociones, como por ejemplo realizar degustaciones de productos recién lanzados, la oferta de envases que pueden ser usados de nuevo por los clientes fieles y regalos por compras específicas o cantidades, lo que resultará en un aumento de los ingresos totales de la compañía por ventas y facilitará su expansión en el mercado, atrayendo a personas que no han sido clientes antes.
- Introducir una estrategia de marketing ecológico mediante la incorporación de envases nuevos para los productos comercializados, con el propósito de fomentar la conciencia ambiental y establecer la marca como líder en este aspecto, lo que contribuirá a su reconocimiento y posicionamiento en el mercado.
- Ejecutar una táctica centrada en el marketing de contenido, proporcionando información detallada sobre las tendencias importantes en relación a los productos, opiniones sobre las novedades y asesoramiento a clientes sobre ofertas comerciales y servicios disponibles, lo que facilitará una interacción más efectiva con ellos, permitiendo así satisfacer las necesidades del sector pastelero.
- Llevar a cabo estrategias de publicidad de eventos y apoyo financiero a través de patrocinios mediante la celebración de eventos públicos para que distintos emprendedores puedan exhibir sus productos y servicios, Analizar los desafíos del sector y las opiniones de los clientes para ayudar a crear políticas públicas que favorezcan a la industria pastelera. Esto posibilitará ir más allá de las expectativas de los consumidores, explorar nuevos mercados y fortalecer el sector en general.



- Implementar estrategias de Storytelling como parte del marketing, mediante las cuales la empresa se relacione con el mercado. Esto implica mostrar sus productos en diversos contextos, abordando problemáticas sociales, destacando prácticas de producción interesantes y resaltando su compromiso con el empleo. De esta manera, se busca que los consumidores perciban a la empresa como un factor que promueve el cambio, cuyas contribuciones a la sociedad conecten emocionalmente con el cliente.
- Implementar estrategias de marketing de influencers para establecer conexiones directas con personas influyentes. Estas figuras pueden utilizar sus publicaciones, ya sea en forma de vídeos, imágenes, hashtags o testimonios, para aumentar el interés en los productos y servicios de la empresa.
- Implementar un proceso de benchmarking semestral utilizando las redes virtuales para analizar y comprender los planes de marketing empleadas por los competidores.

3. Innovación y nuevos de productos

Objetivo asociado: Elaborar un plan de innovación dirigido a lanzar productos y servicios que capturen el interés del 40% de los posibles compradores de la empresa.

Estrategias relacionadas:

- Para fortalecer la gama de productos, se deben aplicar las tres "C" del marketing: Clientes, Costos y Competencia. Esto implica desarrollar e innovar con nuevos productos, introduciendo sabores y texturas variados en las exposiciones de tortas. Además, se ampliará la oferta de tortas artísticas y se incorporarán adornos comestibles saludables que atraigan a los consumidores, todo a un precio asequible. De este modo, se añadirá valor a los productos sin aumentar excesivamente los costos, lo que mejorará la capacidad competitiva de la empresa y contribuirá a la fidelización de los clientes.



- Establecer colaboraciones estratégicas con proveedores para obtener los ingredientes y brindar capacitación a los empleados de la empresa en técnicas innovadoras para la elaboración de productos de repostería. Esto facilitará la promoción de productos de terceros y, al mismo tiempo, ayudará a la empresa a reducir costos en la adquisición de materia prima y tecnología avanzada. Además, facilitará ofrecer beneficios diferenciados a los clientes.
- Integrar la estrategia del Costo Objetivo para reforzar la estrategia de precios de la compañía, determinando el precio que los clientes consideran justo por un producto o servicio. Esto permitirá fijar metas de costos para los productos que sean factibles y que garanticen un margen de rentabilidad satisfactorio para la empresa.
- Crear un plan financiero enfocado en la desinversión, con el objetivo de que la empresa retire sus recursos de productos o servicios que no resulten rentables, con el propósito de minimizar los impactos negativos y reasignar la inversión en otros productos que generen una máxima rentabilidad.
- **Infraestructura**
- **Objetivo asociado:** Crear una base robusta y apropiada que permita ejecutar de manera eficiente el 90% de los servicios ofrecidos y la manufactura de productos por parte de la empresa.
- **Estrategias relacionadas:**
- Elaborar un proyecto de mejora de las instalaciones para alcanzar una reducción de costos, una producción más eficiente, un ambiente laboral favorable y condiciones laborales mejoradas.
- Elaborar un plan de actualización tecnológica para la empresa, que incluya la adquisición de un software de gestión de inventario y ventas de terceros, con el objetivo de organizar el proceso productivo, controlar las existencias y los pedidos, y facilitar



información pertinente para respaldar las decisiones estratégicas tomadas por la dirección de la organización.

- Introducir un sistema de gestión de inventarios que ordene y clasifique los productos en diversas categorías, establezca días específicos para la realización de inventarios, supervise el inventario en tiempo real y actualice la información de manera regular. Este método busca aumentar las ganancias, perfeccionar el control del inventario y proporcionar un servicio superior a los clientes.
- Implementar una estrategia de gestión de inventario que se enfoque en mantener un nivel bajo de stock. En esta táctica, la compañía suministra los productos requeridos en el instante preciso para finalizar el proceso, adoptando el principio de Justo a Tiempo (Just in Time). Esto requiere una gestión estricta del inventario, abarcando la materia prima e insumos necesarios para la producción, con el objetivo de reducir los costos adicionales por almacenamiento, minimizar los desperdicios y mitigar cualquier impacto negativo en el medio ambiente.

5. Responsabilidad social

Objetivo asociado: Contribuir a la disminución del 70.20% de las dificultades y requerimientos en la comunidad, a través de la creación de alianzas, llevando a cabo campañas y organizando actividades que impacten positivamente en la sociedad.

Estrategias relacionadas:

- Estimular el marketing ecológico, priorizando la responsabilidad social y la innovación en productos y servicios, con especial atención al uso de envases biodegradables, lo que concienciará a los clientes sobre la protección del medio ambiente y abrir nuevas oportunidades de mercado.



- Crear una estrategia centrada en webinars, ofreciendo capacitaciones y talleres gratuitos sobre medidas durante la crisis sanitaria global del COVID-19. Estos eventos estarán dirigidos a entidades gubernamentales y actores del emprendimiento tanto a nivel local como regional, con el objetivo de generar soluciones alternativas para las compañías relacionadas con la industria pastelera y de alimentos.
- Mejorar el compromiso social de la pastelera mediante la generación de empleo y oportunidades de desarrollo profesional, así como la promoción del bienestar comunitario a través de eventos y actividades. Esto fortalecerá el reconocimiento de la marca entre los clientes y ayudará a consolidar su posicionamiento en el mercado.
- Mejorar la cultura empresarial mediante la consideración de las opiniones de los empleados mediante retroalimentación, lo cual ayudará a identificar los patrones culturales presentes, con el propósito de mantener un equipo de trabajo satisfecho y enfocado en la conquista de nuevos mercados, garantizando así la competitividad de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN COMO HERRAMIENTA DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA PASTELERA

Al diseñar un programa de actividades, es crucial que este se fundamente en la planificación a largo plazo de la organización. Esto asegura que las metas y tácticas definidas en el plan estratégico se reflejan en las acciones concretas a realizar. De esta manera, cada iniciativa contribuye directamente al cumplimiento de los propósitos globales de la entidad. (BETANCOURT, Guía Práctica para planes estratégicos - Direccionamiento estratégico para grupos de investigación, 2013).

El objetivo del plan estratégico o acción en la pastelería es ejecutar las estrategias propuestas para alcanzar un posicionamiento altamente competitivo en el mercado.

La propuesta se elabora con actividades específicas, plazos de ejecución, indicadores de rendimiento, responsables asignados y presupuesto detallado.

Toda esta información se presenta en tablas que desglosan los datos anteriores, incluyendo un presupuesto discriminado por objetivo por año y un cronograma detallado por meses.

Tabla 32

Plan de Acción Objetivo Corporativo 1.

Servicio al cliente					
OBJETIVO CORPORATIVO	Mejorar la comunicación entre la empresa y la clientela para comprender mejor sus necesidades y expectativas, con el objetivo de asegurar experiencias positivas con los bienes y prestaciones proporcionados.				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
1.1. Implementar una táctica de marketing integrada tanto en línea como fuera de línea, que incluya capacitación para ofrecer un servicio al cliente efectivo en todos los canales de venta, asegurando una atención de calidad.	Proporcionar formación a todos los empleados en áreas que promuevan la optimización del servicio, como una combinación de marketing y promoción.	Abril, octubre; cada año		Propietario	S/. 5000.00
	Realizar una evaluación del rendimiento de los empleados al establecer contacto con los clientes a través de múltiples vías de venta.	Cada tres meses a partir de enero de 2023.	Número de empleados que participan en capacitación / cantidad de empleados de la empresa		S/. 300.00
	Proporcionar entrenamiento a los empleados que carezcan de competencias en el manejo de dispositivos tecnológicos, particularmente en el contexto de las redes sociales, con el fin de optimizar la atención al cliente.	Septiembre, 2023		Propietaria	S/. 3000.00



<p>1.2. Aplicar la estrategia de venta adicional (up selling) y venta cruzada (cross selling) en la plataforma de comercio electrónico para obtener información directa sobre las preferencias e intereses de los clientes. Al combinar estas estrategias de venta, se pueden aumentar las ventas y, además, fidelizar a una mayor cantidad de clientes.</p>	<p>Ofrecer productos complementarios al artículo solicitado por el cliente durante la compra en línea, empleando estrategias de venta cruzada a través del comercio electrónico, aprovechando así el inventario disponible en exhibición.</p> <p>Proporcionar un producto extra o en oferta para captar a más clientes y fomentar compras adicionales, lo que resulta en ventas más efectivas.</p> <p>Atraer clientes ofreciéndoles productos que satisfagan sus intereses y necesidades específicas.</p>	<p>Permanente inicia: junio de 2023</p> <p>Permanente iniciando en octubre de 2023</p> <p>Permanente iniciando en junio de 2023</p>	<p>Aumento del porcentaje de ventas</p> <p>Cantidad de productos extras o promocionales ofrecidos / total de productos de la empresa.</p> <p>Aumento del porcentaje de clientes que compran en la Pastelera</p>	<p>Yyyy Propietaria</p> <p>Propietario</p> <p>Propietaria</p>	<p>S/. 600.00</p> <p>S/. 1500.00 Mensuales</p> <p>S/. 7000.00</p>
<p>1.3. Mediante el uso del comercio electrónico, implementar una táctica de Email Marketing, conocida como Malling, con el fin de obtener información relevante del cliente a través de breves encuestas. Esta estrategia busca comprender mejor las necesidades del cliente, fomentar la lealtad de los clientes y, a largo plazo, reforzar la marca para incrementar el interés en los productos y alcanzar una</p>	<p>Elaborar encuestas dirigidas a los clientes para recabar información relevante y comprender mejor sus necesidades.</p> <p>Recopilar información mediante cuestionarios a los clientes.</p>	<p>Julio, 2023</p> <p>Septiembre, 2023</p>	<p>Encuesta dirigida a los clientes</p> <p>Cantidad de cuestionarios dirigidos a clientes / cantidad total de clientes.</p>	<p>Propietario</p> <p>Propietario</p>	<p>S/. 900.00</p> <p>S/. 400.00</p>
<p>mejor las necesidades del cliente, fomentar la lealtad de los clientes y, a largo plazo, reforzar la marca para incrementar el interés en los productos y alcanzar una</p>	<p>Interpretar y procesar la información recogida en las encuestas de clientes.</p>	<p>Noviembre, 2023</p>	<p>Evaluación de la información obtenida de las encuestas realizadas a los clientes</p>	<p>Propietarios</p>	<p>S/. 450.00</p>



audiencia más amplia						
1.4. Emplear estrategias de mercadotecnia que segmenten el mercado en grupos específicos, satisfaciendo sus expectativas y generando el interés de un número mayor de consumidores hacia la compañía, lo que resultaría en un aumento de los ingresos generados por las ventas.	Clasificar el mercado objetivo para identificar las necesidades, preferencias e intereses de los clientes dentro de este segmento.	Octubre, 2023	Segmento clasificado	Propietarios	S/. 2500.00	
1.5. Implementar estrategias de merchandising visual, atracción y gestión en el local, ofreciendo la oportunidad a los clientes de probar varios productos en el mismo establecimiento, convirtiéndolo en un espacio tanto de venta como de consumo. Esto busca atraer a una variedad de clientes y reforzar el vínculo entre la compañía y sus clientes.	Segmentar el mercado para identificar y definir los clientes objetivo, luego proceder a categorizarlos con el fin de crear perfiles que servirán como base para la estrategia de marketing.	Octubre, 2023 y revisión anual	Cantidad de clientes objetivo / total de propuestas de clientes objetivo.	Propietarios	S/. 3000.00	
	Cuando el cliente esté esperando su producto, se le ofrece una degustación de una parte del producto que va a adquirir, así como también de productos nuevos o próximos a salir a la venta, con el objetivo de fidelizarlo y obtener sus opiniones inmediatas.	De manera continua comenzando en diciembre de 2023	productos para degustar / productos en la empresa.	Todos	S/. 1000.00	
	Designar un día semanal específico para la degustación de productos que se encuentran en el local.	Continua cada semana iniciando en noviembre de 2023	Productos para degustar / productos disponibles en la empresa.	Todos	S/. 800.00	
Total, presupuesto para 3 años					S/. 26450.00	

Nota. Elaboración propia

Tabla 33

Plan de Acción Objetivo Corporativo 2.

OBJETIVO CORPORATIVO	Posicionamiento				
	ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE
	Desarrollar una estrategia de posicionamiento y reconocimiento de la marca que favorezca una sólida relación con clientes actuales y potenciales, lo cual contribuirá directamente al aumento de las ventas y a generar mayores beneficios para la organización.				
2.1. Establecer un canal en YouTube como una forma innovadora de publicidad, mediante la producción de videos educativos que enseñen a los espectadores a preparar los productos de la pastelería. Esto permitirá captar el interés de potenciales clientes.	Desarrollar un canal de YouTube y publicar tutoriales en video quincenalmente, abordando diversos productos y métodos en pastelería. Crear contenido audiovisual viral en redes sociales con la participación de una figura destacada de la ciudad para captar nuevos clientes y potenciar la visibilidad de la pastelería.	Inicia: agosto, 2023, un video quincenalmente.	Videos tutoriales publicados en YouTube.	Propietarios	S/. 900.00
2.2. Aplicar estrategias de marketing masivo mediante diversos canales de comunicación, como redes sociales y sitios web, para captar el interés de clientes potenciales y actualizar la	Crear y difundir diversos tipos de anuncios publicitarios en varios medios de comunicación, de forma innovadora, para captar la atención de los clientes en diferentes celebraciones y eventos.	Cada mesa partir de junio, 2023	Cantidad de videos tutoriales publicados en el canal de YouTube.	Todos	S/. 3500.00
		Cada 6 meses a partir de noviembre, 2023	Cantidad de publicidad realizada / cantidad de publicidad planificada.	Propietarios	S/. 8000.00



<p>posición de la empresa en el mercado.</p>	<p>Adopta diferentes estrategias en redes sociales, como mantenerse actualizado con las tendencias, guardar publicaciones, aplicar hashtags pertinentes, interactuar con los comentarios, compartir historias y realizar concursos, entre otras, para captar la atención de más clientes.</p>	<p>Permanent e iniciando en junio, 2021</p>	<p>% de utilización de tips en plataformas sociales</p>	<p>Propietaria</p>	<p>S/. 200.00</p>
<p>2.3. Implementar una estrategia de entrada al mercado enfocada en campañas y promociones, tales como la realización de degustaciones de productos nuevos y la oferta de empaques reutilizables para clientes leales y regalos por compras específicas o cantidades, lo que resultará en un aumento de las ventas de</p>	<p>Entregar pequeños regalos a clientes habituales y potenciales, así como ofrecerles degustaciones de nuevos productos o sabores en la pastelería, con el fin de conservar su interés en la empresa.</p>	<p>Cada 2 meses, Inicia: junio, 2023</p>	<p>Cantidad de obsequios y degustaciones entregados a los clientes / Total de obsequios y muestras previstos para entrega.</p>	<p>Propietario</p>	<p>S/. 1000.00</p>
<p></p>	<p>Competencias en redes sociales para promover nuevos productos o</p>	<p>Setiembre y diciembre de 2023</p>	<p>Número de concursos llevados a cabo</p>	<p>Propietaria</p>	<p>S/. 2000.00</p>



la compañía y sabores de la facilitará su pastelería. expansión en el mercado, atrayendo a nuevos clientes.					
2.4. Introducir una estrategia de marketing ecológico mediante la incorporación de envases nuevos para los productos comercializados , con el propósito de fomentar la conciencia ambiental y establecer la marca como líder en este aspecto, lo que contribuirá a su reconocimiento y posicionamiento o en el mercado.	Utilizar envases biodegradables para todos los productos, independientemente de su tamaño. Crear una iniciativa empresarial en la que por cada compra de cierta cantidad de productos se realice una contribución y compromiso de la empresa con la preservación del medio ambiente en sus actividades.	Permanent e a Iniciando en junio, 2023	Cantidad de envases biodegradables utilizados / total de envases utilizados en la empresa.	Todos	S/. 25000.00
2.5. Ejecutar una táctica centrada en el marketing de contenido, proporcionando o información detallada sobre los productos, tendencias relevantes, reseñas de novedades y ofreciendo orientación al cliente sobre los productos y	Presentar un catálogo interactivo o compartir contenido en redes sociales que permita a los clientes ver cómo los productos de la empresa reflejan las tendencias actuales del mercado. Incorporar en los pedidos	Agosto, 2023	Catalogo digital interactivo	Propietarios	S/. 5000.00
		Septiembre, 2023		Propietarios	S/. 200.00



<p>servicios, esto hará que la interacción con ellos sea más eficaz, permitiendo así satisfacer las necesidades del sector pastelero.</p>	<p>virtuales una breve encuesta o un checklist para que los clientes comunican sus deseos sobre las características que les gustaría ver en los productos y/o servicios proporcionados por la empresa.</p>	<p>El número de encuestas respondidas / cantidad total de encuestas enviadas.</p>	
<p>2.6. Llevar a cabo estrategias de publicidad de eventos y apoyo mediante patrocinios mediante la organización de eventos abiertos al público en los que distintos emprendedores puedan probar los productos, escuchar y examinar los desafíos que enfrenta este sector, así como las opiniones de los clientes, con el fin de contribuir al desarrollo de normas gubernamental es que favorezcan a la industria pastelera, lo</p>	<p>Tomar parte en eventos culturales y sociales, patrocinando degustaciones de productos y decorando pasteles de acuerdo al tema del evento, para potenciar la visibilidad y el posicionamiento de la empresa. Participar como patrocinador en eventos empresariales para destacar los productos más importantes y recién lanzados, atrayendo a audiencias que podrían no tener acceso a redes sociales</p>	<p>Cada 2 meses a partir de enero, 2023</p>	<p>Cantidad de eventos patrocinados Propietaria S/. 1500.00</p>
		<p>Marzo y noviembre , anualment e.</p>	<p>Cantidad de eventos patrocinados Propietario S/. 5000.00</p>



que ayudará a exceder las expectativas de los consumidores, explorar nuevos mercados y fortalecer el sector en general.

2.7. Implementar estrategias de Storytelling como parte del marketing, mediante las cuales la empresa se relacione con el mercado. Esto implica mostrar sus productos en diversos contextos, abordando problemáticas sociales, destacando prácticas de producción interesantes y resaltando su compromiso con el empleo. De esta manera, se busca instaurar en la mente del consumidor la imagen de la empresa como un agente de cambio, cuyas contribuciones a la sociedad conecten emocionalmente con el cliente.

Crear narrativas visuales que muestren de manera detallada el proceso de elaboración de las tortas, desde la selección de ingredientes hasta el embalaje y la decoración final para despertar el interés y la atención de los clientes.

Realizar sesiones fotográficas de los productos en diferentes contextos, eventos y reuniones, con el fin de mostrar la aceptación del cliente y cómo los productos se adaptan al entorno.

Número de relatos publicados que ilustran los procesos internos de la empresa / cantidad total de relatos publicados.

Continuamente, Inicio: junio, 2023

Propietaria

S/. 100.00

Continuamente, Inicio: junio, 2023

Cantidad de fotografías realizados

Propietaria

S/. 500.00



<p>2.8. Utilizar el marketing de influencers para establecer vínculos directos con personas influyentes, mediante sus publicaciones (ya sean vídeos, imágenes, hashtags o testimonios) contribuyan a generar mayor interés en los productos y servicios de la empresa.</p>	<p>Producir vídeos o tomar fotografías en las que personalidades destacadas de la ciudad aparezcan junto a alguno de los productos para captar la atención de los clientes que siguen a estas figuras influyentes. Organizar concursos en colaboración con personalidades importantes o famosas de la ciudad o región con el fin de atraer la atención de un público específico y generar interés en la marca.</p>	<p>Continuamente, Inicia: junio, 2023</p>	<p>Cantidad de videos producidos con figuras destacadas / total de videos producidos.</p>	<p>Propietaria</p>	<p>S/. 3000.00</p>
<p>2.9. Implementar un proceso de benchmarking semestral utilizando las redes sociales para analizar y comprender las estrategias de marketing empleadas por los competidores.</p>	<p>Conducting a market research study to understand the pricing, sales methods, promotions, and other aspects of the competition from other companies. Identificar productos similares que puedan ser implementado</p>	<p>Trimestralmente iniciando en agosto, 2023</p>	<p>Cantidad de concursos realizados</p>	<p>Yyy Propietaria</p>	<p>S/. 1000.00</p>
<p>Implementar un proceso de benchmarking semestral utilizando las redes sociales para analizar y comprender las estrategias de marketing empleadas por los competidores.</p>	<p>Identificar productos similares que puedan ser implementado</p>	<p>Marzo, 2023</p>	<p>Estudio de mercado realizado</p>	<p>Propietario</p>	<p>S/. 8000.00</p>
<p>Implementar un proceso de benchmarking semestral utilizando las redes sociales para analizar y comprender las estrategias de marketing empleadas por los competidores.</p>	<p>Identificar productos similares que puedan ser implementado</p>	<p>Octubre, 2023</p>	<p>Porcentaje de productos identificados para perfeccionar</p>	<p>Propietario</p>	<p>S/. 500.00</p>

s, pero el sabor y optimizarlos apariencia. en términos de sabor y apariencia.

Total, presupuesto para 3 años S/. 66000.00

Nota. Elaboración propia

Tabla 34

Plan de Acción Objetivo Corporativo 3.

Innovación y nuevos de productos					
OBJETIVO CORPORATIVO	Crear una estrategia de innovación centrada en proporcionar productos y servicios que atraigan a clientes potenciales para la empresa.				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
3.1. Aplicar un análisis tridimensional centrado en el público objetivo, la estructura de gastos y el panorama competitivo para optimizar el catálogo de productos. Esto conlleva la creación de ofertas innovadoras, la exploración de nuevas combinaciones gustativas y texturales en los postres, la ampliación de la gama de diseños personalizados y la inclusión de elementos decorativos beneficiosos para la salud que captan la atención del consumidor a	Desarrollar productos innovadores que estén en línea con las tendencias actuales del mercado, centrándose en colores y sabores llamativos que atraigan al público objetivo del mercado.	Continuamente, Inicia: junio, 2023	Cantidad de productos innovadores puestos en el mercado / cantidad de productos disponibles en la empresa	Propietario	S/. 1500.00
	Incluir decoraciones y estilos que sean tendencia a nivel nacional e internacional, pero que no sean comúnmente implementados por las empresas competidoras locales.	Abril, 2022	Cantidad de decoraciones incorporadas	Propietarios	S/. 3000.00



precios razonable. Esta iniciativa busca potenciar el valor percibido de los productos sin incrementar los costos de producción, preservando así una posición ventajosa en el mercado. El resultado esperado es un aumento en la satisfacción y retención de la base de clientes actuales.

3.2. Establecer colaboraciones estratégicas con proveedores para proveer de materia prima y capacitar al personal de la empresa en técnicas innovadoras para la producción de repostería.

Esto facilitará la promoción de productos de terceros y, al mismo tiempo, ayudará a la empresa a

Facilitar la capacitación del personal por parte de los proveedores de materias primas en métodos para optimizar el uso del producto en la producción de diversos productos de repostería.

Explorar y experimentar con productos nuevos o mejorados proporcionados por los proveedores

Marzo, 2023

Capacitaciones recibidas por proveedores / capacitaciones planeadas

Xxxx Propietario

S/. 1000.00

Abril, 2023

Experimentos realizados

Xxxx Propietario

S/. 2500.00



reducir costos en la adquisición de materia prima y tecnología avanzada. Además, permitirá ofrecer propuestas de valor a los clientes.	con el objetivo de reducir los costos operativos.				
3.3. Integrar la estrategia del Costo Objetivo para reforzar la política de determinación de precios de la compañía, determinando el precio ideal que los clientes están dispuestos a abonar por un producto o servicio. Esto permitirá definir metas de costos para productos que sean realizables y que garanticen un margen de rentabilidad satisfactorio para la empresa.	Elaborar productos que los clientes puedan pagar de manera fácil y accesible en el momento de la transacción.	Septiembre, 2023	Productos fácilmente disponibles para los clientes / Total de artículos.	Propietarios	S/. 1500.00
	Promover conjuntos de productos para facilitar el acceso del cliente y fomentar el consumo de diversas opciones disponibles en el negocio.	Cada 15 días iniciando en agosto, 2021	Relación entre los combos vendidos y el total de combos ofertados	Propietarios	S/. 200.00
3.4. Desarrollar un plan financiero enfocado en la desinversión, que permita a la empresa retirar	Eliminar del inventario los productos que no son muy solicitados por los clientes durante un período	Octubre, 2023	Catálogo de productos con mercancías de baja aceptación	Propietarios	S/. 0.00



inversiones de productos o servicios que no generen beneficios positivos, con el propósito de minimizar las consecuencias negativas y reasignar la inversión en otros productos que generen una mayor rentabilidad.	específico de tiempo. Priorizar la promoción de los productos estrella que generen mayor interés entre los clientes, mientras se descartan las adiciones o elementos decorativos que ya no son relevantes para ellos, lo que permite ahorrar costos adicionales.	Noviembre, 2023	Productos destacados promovido / Cantidad total de productos	Propietarios	S/. 700.00
Total, presupuesto para 3 años					1'040.000

Nota. Elaboración propia

Tabla 35

Plan de Acción Objetivo Corporativo 4.

Infraestructura					
OBJETIVO CORPORATIVO	Establecer una infraestructura adecuada para garantizar una ejecución óptima y eficiente en la prestación de servicios y la fabricación de productos por parte de la empresa.				
ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
4.1. Elaborar un proyecto de mejora de la infraestructura para alcanzar una reducción de costos, una producción más eficiente, un ambiente laboral favorable y condiciones	Optimizar las instalaciones para facilitar la realización de las actividades de manera eficiente.	Octubre, 20223	optimización de las instalaciones	Propietario	S/. 20000.00
	Trasladar la sede a un espacio más adecuado que favorezca la	Febrero, 2023	Cambio de Sede	Propietario	S/. 20000.00



laborales mejoradas.	implementación de diversos procesos y estrategias que se desean alcanzar.				
4.2. Elaborar un plan de actualización tecnológica para la empresa, que incluya la adquisición de un software de gestión de inventario y ventas de terceros, con el objetivo de organizar el proceso productivo, controlar las existencias y los pedidos, y proporcionar datos esenciales para que la dirección tome decisiones estratégicas.	Invertir en un software para optimizar la administración de inventarios de materias primas y optimizar su control. Elaborar una matriz para organizar los órdenes de pedidos, reservas y transacciones de venta, con el objetivo de mantener un sistema ordenado y eficiente.	Febrero, 20223	Compra de Software	Propietarios	S/. 2000.00
		Agosto, 2023	Realización de la matriz	Propietario	S/. 1300.00
4.3. Instalar un sistema de administración de inventarios que ordene y clasifique los	• Aplicar un inventario digital continuo dirigido a los productos de mayor rotación y demanda.	Semanalmente, Inicia: junio, 2023	Cantidad de inventarios efectuados durante el mes	Todos	S/. 800.00



<p>productos en diversas categorías, establezca días específicos para la realización de inventarios, supervise el inventario en tiempo real y actualice la información de manera regular. Este enfoque tiene como objetivo Incrementar la rentabilidad, perfeccionar la gestión del inventario y elevar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.</p>	<p>Realizar un inventario de empaques, elementos decorativos y productos menos destacados, que son esenciales para el funcionamiento del negocio.</p>	<p>Semanalmente, inicia: junio, 2023</p>	<p>Cantidad de inventarios efectuados durante el mes</p>	<p>Todos</p>	<p>S/. 800.00</p>
<p>4.4. Implementar una estrategia de gestión de inventario que se enfoque en mantener un nivel bajo de stock. En esta estrategia, la empresa suministra los productos requeridos en el momento</p>	<p>Adquirir productos de manera adecuada según el volumen de pedidos y la estacionalidad, considerando festividades o eventos que ocurren en distintos meses.</p>	<p>Continuamente, Inicia: junio, 2023</p>	<p>Cantidad adecuada de adquisiciones / Total de adquisiciones efectuadas</p>	<p>Propietario</p>	<p>S/. 0.00</p>



oportuno para completar el proceso, siguiendo el principio de Justo a Tiempo (Just in Time). Esto conlleva una supervisión detallada del inventario, incluyendo las materias primas como los productos requeridos para el proceso de producción, con el objetivo de reducir los costos adicionales por almacenamiento, minimizar los desperdicios y mitigar cualquier impacto negativo en el medio ambiente.

Elegir adquirir en grandes cantidades productos relacionados con pequeñas decoraciones, toppings y otros alimentos, con el fin de evitar la compra minorista de estos productos y así reducir los costos.

Mensualmente, inicia: Julio, 2023

Volumen de adquisiciones al por mayor / Total de adquisiciones efectuadas

Propietario S/. 15000.00

Total presupuesto para 3 años 7'790.000

Nota. Elaboración propia

Tabla 36

Plan de Acción Objetivo Corporativo 5.

OBJETIVO CORPORATIVO	Responsabilidad social					
	ESTRATEGIAS	ACCIONES	TIEMPO	INDICADOR	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		Ayudar a resolver problemas y satisfacer necesidades en la comunidad a través de alianzas, campañas y actividades que generen un impacto positivo en la sociedad.				
5.1. Fomentar prácticas de marketing ecológico, enfocadas en el compromiso social y desarrollo de innovaciones en bienes y servicios, especialmente en el empleo de envases biodegradables, lo cual sensibilizará a los clientes respecto a la protección ambiental y la apertura de un nuevo nicho de mercado.	Incluir mensajes en el establecimiento y en las redes digitales de la pastelería que fomenten el uso de empaques biodegradables y la protección del medio ambiente.		Permanente a iniciando en Julio, 2021	Cantidad de publicaciones en el mes	Propietarios	S/. 500.00
	Utilizar materiales biodegradables para empaquetar los productos.		Permanente iniciando en Julio, 2023	Relación entre la cantidad de productos empacados en materiales biodegradables y la cantidad total de productos empacados.	Todos	S/. 25640.00 por mes
5.2. Crear una estrategia centrada en webinars, ofreciendo capacitaciones y talleres gratuitos sobre medidas durante la crisis sanitaria global del COVID-19. Estos eventos estarán dirigidos a entidades gubernamentales y actores de proyectos emprendedores en el ámbito local y regional, con el objetivo de generar soluciones	Crear videos que muestren las historias y experiencias de los trabajadores durante la emergencia sanitaria. Brindar capacitación a todo el personal sobre las medidas a seguir durante la emergencia sanitaria global por el COVID-19 y cómo		Permanente, iniciando en junio, 2023	Cantidad de videos publicados en las redes sociales	Yyyyy Propietaria	S/. 500.00
			Noviembre, 2023	Empleados que participan en la formación / Total de empleados en la pastelería	Propietarios	S/. 1000.00



alternativas para las empresas relacionadas con la industria pastelera y de alimentos.	responder ante cualquier situación anómala.					
5.3. • Mejorar el compromiso social de la empresa mediante la creación de empleo y oportunidades de desarrollo profesional, así como la promoción del bienestar comunitario a través de eventos y actividades. Esto generará un mayor reconocimiento de la marca por parte de los clientes y contribuirá a su posicionamiento en el mercado.	Crear oportunidades de empleo tanto directas como indirectas, ya sea de manera temporal o permanente, dentro de la empresa. Buscar eventos y promociones para participar, con el objetivo de obtener reconocimiento y posicionamiento en la ciudad y la región, atrayendo así a nuevos clientes.	Permanente desde abril, 2023	Empleos temporales o permanentes generados por la Pastelera	Propietarios	S/. 2000.00 semestrales excluyendo costos de empleos temporales o permanentes	
5.4. Mejorar la cultura empresarial mediante la consideración de las opiniones de los empleados mediante retroalimentación, lo cual ayudará a identificar los patrones culturales presentes, con el propósito de mantener un equipo de trabajo satisfecho y enfocado en la conquista de	Implementar un buzón donde los colaboradores de la pastelería puedan depositar sus ideas y opiniones, lo que contribuirá al fortalecimiento de la cultura organizacional. Revisar de forma mensual el buzón que contiene las ideas y	Permanente iniciando enero, 2023 (Trimestralmente)	Cantidad de eventos cubiertos por la empresa / cantidad de eventos propuestos	Propietarios	S/. 2000.00 por evento realizado.	
		Junio, 2023	Buzón instalado	Xxxx Propietario	S/. 300.00	
		Permanente iniciando en agosto, 2023	Cantidad de ideas y opiniones propuestas por los colaboradores	Propietarios	S/. 0.00	



nuevos mercados, garantizando así la competitividad de la empresa.	opiniones de los colaboradores, con el propósito de mejorar el clima laboral, las actividades realizadas y el entorno de trabajo.	s durante un mes
Total, presupuesto para 3 años		31940.00

Nota. Elaboración propia

Para elaborar la estrategia de intervención, se establecieron cinco objetivos corporativos, que abarcan aspectos como la atención al cliente, el establecimiento de la marca, la creatividad y el lanzamiento de nuevos productos, la infraestructura y la responsabilidad social. Estos objetivos se derivaron de un análisis DOFA y se desglosaron en 25 estrategias específicas. Se definieron un total de 55 acciones para cada conjunto de estrategias, todas orientadas a perfeccionar la administración y el manejo comercial de Pastelera . Se han establecido indicadores de rendimiento para monitorear el progreso de cada actividad. Si bien los propietarios tienen un papel fundamental en la ejecución, se incluye la participación de los empleados. El plan se proyecta a tres años, comenzando en junio de 2023, y se asignó un presupuesto para cada objetivo. Los montos asignados son S/. 15300.00 para Servicio al cliente, S/. 63200.00 para Posicionamiento, S/. 8200.00 para Innovación y nuevos productos, S/. 76600.00 para Infraestructura y S/. 31440.00 para Responsabilidad social, respectivamente.

Cronograma Plan Estratégico

Cronograma general que abarca los cinco objetivos anuales, especificado en el ANEXO 3 del Plan Estratégico de la Pastelera .



CONCLUSIONES

Primera. Esta tesis tuvo como objetivo desarrollar un modelo de marketing estratégico orientado a fortalecer la presencia de la marca de productos saludables de la compañía Pastelera en el mercado. A través de un análisis profundo del ambiente interno y externo de la compañía, así como las demandas y gustos de los consumidores, se logró diseñar un conjunto de estrategias y acciones específicas encaminadas a resaltar los atributos diferenciales de estos productos, incrementar su visibilidad y construir una propuesta de valor sólida y alineada con las tendencias actuales.

Segunda. Para identificar los factores que influirían en el desarrollo de una estrategia de marketing dirigida a reforzar la presencia de la marca, se llevó a cabo un análisis integral que abarcó el entorno interno de la empresa, evaluando aspectos como fortalezas, debilidades, capacidades de fabricación y estándares de calidad de los productos y gestión de recursos humanos; así como también el entorno externo, analizando factores económicos, sociales, legales, tecnológicos y de mercado que permitieron entender las tendencias del mercado, las preferencias de los consumidores, la competencia existente y los retos de la industria de productos saludables.

Tercera. El diseño de tácticas efectivas para fortalecer la presencia de la marca de productos saludables de la empresa Pastelera en el mercado requirió un profundo entendimiento del entorno competitivo, las tendencias del sector, requisitos y gustos de los clientes. A través de una exhaustiva investigación de mercado, se logró identificar los elementos fundamentales que afectan la elección de compra de los consumidores, así como los atributos diferenciales que debe resaltar la marca para destacar en un mercado cada vez más saturado.



Cuarta. Esta tesis se propuso un Modelo de Marketing Estratégico adaptado a las necesidades específicas de la Empresa La Pastelera , con el propósito de reforzar la presencia de su marca de productos saludables en el mercado; este modelo se fundamenta en la evaluación del entorno interno y externo de la compañía, así como en un análisis detallado de las tendencias del sector y las preferencias de los consumidores. A partir de estos insumos, se ha construido una sólida propuesta de valor alineada con las demandas actuales del mercado. Algunas de las principales estrategias contemplan el desarrollo de una campaña publicitaria enfocada en comunicar los beneficios de estos productos, programas de fidelización, expansión de la presencia de la marca en canales digitales y alianzas estratégicas con empresas afines.



RECOMENDACIONES

- Primera.** Mejora y ejecución del modelo de marketing que aprovecha las fortalezas y oportunidades de la empresa, resaltando los atributos de los productos saludables a través de una campaña publicitaria efectiva explorando canales no tradicionales como el comercio electrónico y redes sociales, estableciendo alianzas estratégicas y participar en eventos del sector e implementar un programa de fidelización para fomentar la fidelidad a la marca y el boca a boca positivo.
- Segunda.** Realizar un análisis exhaustivo bimestralmente del entorno interno (fortalezas, debilidades, capacidades, etc.) y externo (factores económicos, sociales, legales, tecnológicos y de mercado) de la empresa ejecutando análisis de mercado a través de encuestas, grupos focales y análisis de la competencia para obtener datos sobre las demandas y comportamientos de los clientes para lograr un sólido ubicación de la marca en el mercado.
- Tercera.** Mi recomendación para diseño de estrategias y posicionar la marca de productos saludables en el mercado, es necesario realizar un análisis de manera periódica de la competencia y del mercado para identificar oportunidades y desafíos, Puntos fuertes y áreas de mejora dentro de la empresa, para establecer diferencias claras con la competencia y destacar los puntos fuertes y así mejorar su posicionamiento en el mercado. Además, es crucial utilizar herramientas innovadoras de marketing, como el marketing digital y las redes digitales, para alcanzar a un público más amplio. Por último, es fundamental estar atentos a las corrientes del mercado y adaptarse rápidamente a los cambios.
- Cuarta.** Sobre la propuesta planteada, se recomienda que utilice o mejore el modelo de marketing estratégico centrado en detectar los requerimientos de los



consumidores y desarrollar productos saludables de alta calidad para satisfacerlas. Esto incluye el análisis del mercado, de la competencia, la identificación de puntos fuertes y áreas de mejoras internas, el uso de herramientas innovadoras, la asignación de recursos para el marketing y la implementación de estrategias para asegurar la fidelidad del cliente y el desarrollo de la empresa.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D.A. (1996) Building Strong Brands. The Free Press, New York.

Al Ries and Jack Trout(1981). Positioning: The Battle for Your Mind. McGraw Hill, reedited: 1993 by warner books, 2000 by mcgraw-hill edition.

Alcívar, C.D. y Pincay, R.M.(2022). Plan de marketing para el posicionamiento de la marca "Y'EPA" de la empresa VP Cóctel de la ciudad de Tosagua, Escuela Superior Politécnica Agropecuario de Manabí Manuel Félix López, Calceta – Ecuador.

Arellano, R., (2010). Marketing: Enfoque América Latina . México : Pearson.

Banco Central de Reserva del Perú (Diciembre 2018), El efecto de cambios tributarios sobre la actividad económica en Perú, <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/36/ree-36-castillo-lahura.pdf>

Beamon, B. (1999). Measuring supply chain performance. International Journal of Operations & Production Management, 19, 27-292.

Caballero, L.E.(2021), Diseño de estrategias de marketing digital para el posicionamiento de marca de la Empresa Compu Center Business SAC en la ciudad de Trujillo, 2021, Universidad Privada del Norte, Trujillo – Perú.

CEPLAN (Actualización: noviembre 2023), Persistencia de la pobreza. <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t9>

Cipriano, A., (2016). Plan estratégico de negocios. Grupo Editorial Patria.

Colina, J., (2009). Posicionamiento : Resumen del libro de al Ries y Jack Trout. Córdoba: El Cid Editor.



Congreso da luz verde para bajar IGV del 18% a 8% en restaurantes y hoteles hasta el 2024, https://www.esagesac.com/detalle-noticias.php?cod_noticia=283

Contreras, F. Ariza, W., Bonilla, S., Cruz A.(2019). Los empaques biodegradables, una respuesta a la consciencia ambiental de los consumidores. 2019. Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA), <http://www.scielo.org.co/pdf/bsaa/v11n2/v11n2a20.pdf>

Gómez, B., (2018). Fundamentos de la publicidad. Madrid: ESIC Editorial.

Gordon, J.A.(2016). “Plan estratégico de marketing digital para posicionar la marca Soltec en el grupo objetivo en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha para el año 2022.”, Universidad de las Américas - Escuela de negocios, Quito – Ecuador.

Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.

Hollenstein H., (2004), Determinants of the adoption of Information and communication Technologies (ICT). An empirical analysis based firm-level data for the Swiss business sector, Structural Change and Economic Dynamics, 15 pp. 315 - 342.

INEI (marzo de 2023), Variación de los indicadores de precios de la economía. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4392055/04%20Informe%20T%C3%A9cnico%20Variaci%C3%B3n%20de%20Precios%20Mar%202023.pdf?v=1680538160>

INEI (tercer trimestre de 2023), Producto Bruto Interno disminuyó -1,0% durante el tercer trimestre de 2023. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/producto-bruto-interno-disminuyo-10-durante-el-tercer-trimestre-de-2023-14655/>

Insumos & Soluciones (2023), Servicio de trámite de Registro Sanitario, renovación, ampliación, <https://www.insumosysoluciones.pe/tramites-registro-sanitario.html>



IPAE (21 de julio de 2003), IGV y costos mínimos. <https://www.ipe.org.pe/portal/igv-y-costos-minimos/>

Jean-Noël Kapferer (1992), "Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term"

Kambista (agosto de 2023), Acceso a Financiamiento para Emprendedores. <https://kambista.com/empresa/acceso-a-financiamiento-para-emprendedores/>

Keller, Kevin L. (2013). Strategic Brand Management: Building, Measuring, And Managing Brand Equity (4th ed, Global Edition).

Kloter, P., & Armstrong, G., (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación.

Kloter, P., & Keller, K., (2012). Dirección de marketing. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. Pearson Educación S.A.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

Limas, S. (2012)., Marketing empresarial: Dirección como estrategia competitiva. Bogotá: Ediciones de la U.

Lovelock, C., & Wirtz, J., (2009). Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia. México: Pearson Educación.

Marquina, P. (13 de octubre del 2021), El nuevo patrón de consumo familiar. <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/blog/percy-marquina/nuevo-patron-de-consumo-familiar/>

Martínez, C. (2018). Gestión de Empresas de Moda. Ediciones Pirámide.



Monferrer, D. (2013)., Fundamentos de marketing. España: Universitat Jaume.

Montesinos, E. (19 de Septiembre de 2023), Impulso MyPerú se amplía a medianas empresas: ¿de cuánto son los créditos a los que se pueden acceder?.
<https://www.infobae.com/peru/2023/09/19/impulso-myperu-se-amplia-a-medianas-empresas-de-cuanto-son-los-creditos-a-los-que-se-pueden-acceder/>

Moreno, J. (2016). Gestión Estratégica de la Empresa. Pearson Educación S.A.

Obicex (2023), ¿Cuáles son los avances tecnológicos más importantes?,
<https://www.obicex.es/blog/aprende-con-obicex/los-avances-tecnologicos-mas-importantes>

Ovalle, F.(8 de noviembre del 2023), El brillante futuro del e-commerce y m-commerce en Perú para 2024. <https://es.linkedin.com/pulse/el-brillante-futuro-del-e-commerce-y-m-commerce-en-ovalle-centenaro-v5xqf>

Pachamama (diciembre, 2023), Aumenta desempleo en Puno: 6.2% de la población sin trabajo el año pasado, <https://pachamamaradio.org/aumenta-desempleo-en-puno-6-2-de-la-poblacion-sin-trabajo-el-ano-pasado/>

Panadería y Pastelería Peruana (julio del 2023),

Peru (2023) cartillainformativa sobre los pueblos indígenas u originarios,
<https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/Cartilla%20Peru%202020.pdf>

Plataforma del estado peruano (2023), Contaminación ambiental causada por los residuos sólidos Conocimientos científicos básicos,
https://www.minam.gob.pe/proyecolegios/Curso/curso-virtual/Modulos/modulo2/2Primaria/m2_primaria_sesion_aprendizaje/Sesion_5_Primaria_Grado_6_RESIDUOS_SOLIDOS_ANEXO4.pdf



Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137-145.

Portugal, V.C.(2021), Plan de marketing digital para mejorar el posicionamiento actual de la marca del restaurante La Cecilia en la ciudad de Arequipa, 2020-2022, Universidad Católica de Santa María, Arequipa – Perú

Quiroz, R.(2022), Plan de marketing para el posicionamiento de la Marca ADISA COFFEE OF QUALITY en Nueva Cajamarca, 2021, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Chachapoyas – Perú.

Rico, C. (2018). Fundamentos de Marketing. Pearson Educación S.A.

Trout, J., & Ries, A. (1972). Posicionamiento: la batalla por su mente. McGraw-Hill.

Vara, A., (2012). Desde la idea hasta la sustentación:7 pasos para una tesis exitosa. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Vargas, J. (2013). Gestión estratégica de precios. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-estrategica-de-precios/>

Villacorta, M., (2010). Introducción al marketing estratégico. California: Creative commons.

Wikipedia (2023), Provincia de San Román, https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_San_Rom%C3%A1n



ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA

MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA LA PASTELERA JULIACA 2023

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENCIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
GENERAL					
¿Cómo lograr el modelo de Marketing estratégico permita fortalecer el posicionamiento de la marca de productos saludables en el mercado de la Empresa la Pastelera ?	Elaborar un Modelo de marketing estratégico para fortalecer el posicionamiento de la marca de productos saludables en el mercado de la Empresa la pastelera .	Variable 1 Marketing estratégico	Aspectos generales	Misión Visión Objetivos Políticas Acciones	Tipo de investigación: Aplicada
ESPECIFICO					
¿Como identificar los factores que influirán para determinar el Modelo de marketing estratégico para fortalecer el posicionamiento de la marca de productos saludables en el mercado	Identificar qué factores influirían para determinar el Modelo de marketing estratégico para fortalecer el posicionamiento de la marca de productos saludables en el mercado de la Empresa la Pastelera .		Análisis estratégico	Análisis del macro entorno Análisis del micro entorno	Diseño de la investigación: Descriptivo



de la Empresa la Pastelera ?					
¿Como diseñar estrategias que permitan posicionar la marca de productos saludables en el mercado de la empresa la pastelera ?	Diseñar estrategias que permitan posicionar la marca de productos saludables en el mercado de la empresa la pastelera		8P del Marketing	Producto; Precio y otros costos para el usuario; Lugar y tiempo; Promoción; Proceso; Entorno físico; Personal; Productividad y Calidad	Método: inductivo
		Variable 2 Posicionamiento de la marca	Valor de la marca	Percepción de la marca Atributos de la marca Asociación de la marca Fidelidad de la marca Diferenciación de la marca	Población en la ciudad de Juliaca en el año 2019 es de 1300720 personas, de las cuales 358 989 son mujeres con edades desde 15 a 49 años. La muestra fue 383 personas.
			Elementos de la marca	Nombre; Logotipo; Isotipo	Técnicas, fuentes e instrumentos: Encuesta, fuente primaria, cuestionario
			Procesamiento y análisis de datos: entrada, proceso, salida, y retroalimentación Diseño de contrastación de hipótesis: Ninguna por ser descriptivo.		

INSTRUMENTO

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI - PASTELERA									
FACTORES									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La empresa ha establecido propósitos empresariales concretos y medibles dentro de plazos definidos, asignando responsables para garantizar su cumplimiento.	X							X	
Realiza análisis frecuentes del entorno empresarial, considerando la llegada de nuevos proveedores, clientes, competidores, productos, tecnologías y normativas.	X							X	
La compañía utiliza como referencia a otras empresas que destacan por su eficacia en el mercado al desarrollar sus estrategias.				X					X
Ha decidido utilizar servicios de consultoría y entrenamiento especializado.					X			X	
En la empresa, las personas encargadas de ejecutar y cumplir las decisiones están activamente involucradas en el proceso de toma de decisiones.	X							X	
Durante la fase de planificación, se realiza un análisis DAFO.					X			X	
Los empleados están activamente involucrados en alcanzar los objetivos empresariales y en ejecutar la estrategia.	X							X	
La visión, misión y valores de la empresa han sido claramente establecidos y difundidos entre los miembros de la organización.						X			X
Ha forjado colaboraciones estratégicas con otras empresas en el mismo sector o en sectores complementarios.						X		X	
Cuenta con métricas operativas que ofrecen una visión continua del estado de la empresa y son esenciales para la toma de decisiones.					X			X	
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La compañía posee una clara identificación del mercado al que se dirige, determinando sus clientes potenciales.					X			X	
La compañía posee un conocimiento detallado del mercado en el que opera.	X							X	
La compañía asigna metas de ventas y de captación de nuevos clientes a cada uno de sus representantes de ventas.						X			X
La empresa dispone de información acerca de sus competidores, incluyendo datos sobre precios, calidad e imagen de marca percibida.	X							X	
Durante los últimos dos años, los nuevos productos y servicios han tenido un impacto considerable en el aumento de las ventas y los beneficios de la empresa.	X							X	



La empresa asigna recursos específicos para promover sus servicios con campañas promocionales y creación de material publicitario.	X							X	
La empresa ha formalizado el registro de su marca y ejecuta estrategias para consolidar su posición en el mercado.	X							X	
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La empresa realiza cada año presupuestos para sus ingresos, gastos y flujo de caja.				X			X		
La empresa dispone de un sistema organizado para administrar, contabilizar y optimizar eficazmente sus inventarios.				X					X
La empresa examina la evolución del negocio respecto a las inversiones realizadas y comprende el rendimiento de la inversión logrado.	X						X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La organización dispone de protocolos establecidos para la planificación de la adquisición de recursos como materiales.	X						X		
La empresa ha diseñado estrategias de emergencia para asegurar la adquisición oportuna de materiales, repuestos o personal, con el objetivo de cumplir adecuadamente con sus compromisos.				X			X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La empresa ha establecido con claridad las responsabilidades, funciones y medios de comunicación para cada uno de los roles ocupados por sus empleados.	X						X		
La empresa promueve un sentido de identificación y dedicación entre su equipo de trabajo.	X						X		
La interacción entre los diferentes estratos de empleados en la organización es eficaz y puntual.	X						X		
							Alta		14
							Media		0
							Baja		1
							Alta		7
							Media		3
							Baja		0



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E
INFORMATICA

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIAS:

- a. Experto/Nombres : RAMIRO ARTURO RODRIGUEZ SARAVIA
- b. Especialidad : Ing. de sistemas
- c. Cargo Actual : Gerente Inv. YAEL
- d. Grado académico : Magister

II. TITULO DE MI TESIS: MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023

III. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

IV. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

(1 = Deficiente; 2 = Regular; 3 = Buena; 4 = Muy buena; 5 = Excelente)

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. Claridad	Está redactado con lenguaje apropiado					X
2. Objetividad	Está expresado en capacidades observables					X
3. Actualidad	Está adecuado al avance de la ciencia					X
4. Organización	Existe una organización lógica de los ítems y las variables				X	
5. Suficiencia	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes					X
6. Intencionalidad	Esta adecuada para cumplir los objetivos de la investigación					X
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos					X
8. Coherencia	Entre las dimensiones, indicadores e ítems				X	
9. Metodología	Responde al propósito de la investigación					X
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					X

Coefficiente de valoración porcentual. $C = \text{Total}/50$

V. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

.....

VI. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

Aprobado (C>75%=0.75)

Desaprobado (C<75%=0.75)

LUGAR Y FECHA: Juliaca, 16 de diciembre del 2024

Bach. DANITSA QUISPE CACERES



Ramiro Arturo Rodríguez Saravia
INGENIERO ESPECIALISTA
CIP. N° 126138

FIRMA DEL EXPERTO
DNI:01214015



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA EMPRESARIAL E
INFORMATICA

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTOS

VII. REFERENCIAS:

- a. Experto/Nombres : EDITH GIOVANNA CANO MAMANI
- b. Especialidad : Ing. de sistemas
- c. Cargo Actual : DOCENTE I.S.T.P. UNITEK
- d. Grado académico : Magister

VIII. TITULO DE MI TESIS: MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023

IX. AUTOR DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN:

X. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

(1 = Deficiente; 2 = Regular; 3 = Buena; 4 = Muy buena; 5 = Excelente)

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. Claridad	Está redactado con lenguaje apropiado					X
2. Objetividad	Está expresado en capacidades observables					X
3. Actualidad	Está adecuado al avance de la ciencia					X
4. Organización	Existe una organización lógica de los ítems y las variables				X	
5. Suficiencia	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes					X
6. Intencionalidad	Esta adecuada para cumplir los objetivos de la investigación					X
7. Consistencia	Está basado en aspectos teóricos y científicos					X
8. Coherencia	Entre las dimensiones, indicadores e ítems				X	
9. Metodología	Responde al propósito de la investigación					X
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					X

Coefficiente de valoración porcentual. C = Total/50

XI. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

.....

XII. RESOLUCIÓN DEL EXPERTO

Aprobado (C>75%=0.75)

Desaprobado (C<75%=0.75)

LUGAR Y FECHA: Juliaca, 16 de diciembre del 2024

Bach. DANITSA QUISPE CACERES

Edith Giovanna Cano Mamani
 ING. DE SISTEMAS
 CIP: 65049
 FIRMA DEL EXPERTO
 DNI:01214015



ANEXO 1 FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 11/10/2024

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: DANITSA QUISPE CACERES	
Dirección: Jr. El Espinal Mz. f-3 Lt. 1,2,3	
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 47270511	
Teléfono: 951 350 801	email: daniela270dany@gmail.com
Nombres y Apellidos: _____	
Dirección: _____	
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____	
Teléfono: _____ email: _____	
Facultad y/o Escuela de Posgrado: INGENIERÍA DE SISTEMAS	
Escuela Profesional o Mención: INGENIERÍA EMPRESARIAL E INFORMÁTICA	
Título o Grado Académico a optar: INGENIERO EMPRESARIAL E INFORMÁTICO	
Asesor: M. Sc. VICTOR PAREDES ARGANDOÑA	
Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:	
Trabajo de Investigación <input type="checkbox"/>	Tesis <input checked="" type="checkbox"/>
Trabajo de Suficiencia Profesional <input type="checkbox"/>	Trabajo Académico <input type="checkbox"/>
Título: MODELO DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA DE PRODUCTOS SALUDABLES EN EL MERCADO DE LA EMPRESA PASTELERÍA JULIACA 2023	
Palabras claves, (3 a 5 términos): Modelos de marketing, Diagnóstico interno y externo, direccionamiento estratégico, Plan estratégico de marketing.	
¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1, 2?}	
1	
¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entré otros relacionados.	
² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.	



2. Referencia de tesis:

Bachiller Titulo 2da Especialidad Maestría Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - P25

Firma de Autor



huella digital

11 de octubre del 2024

Fecha