



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

"Plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en
el Distrito de San Juan de Lurigancho - Lima 2023"

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR
1964

Silva López, Juan Emilio ORCID 0009-0009-0499-6339

ASESOR

Mg. Burmester Andreu, Hans Federico Isaac ORCID 0000-0002-4980-1154

Lima - 2023

18%
INDICE DE SIMILITUD

18%
FUENTES DE INTERNET

2%
PUBLICACIONES

%
TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
5	issuu.com Fuente de Internet	<1%
6	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
7	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1%
8	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	<1%
9	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1%
		<1%



Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi esposa, por acompañarme en cada paso y ser mi compañera de vida. A mis hijos, por ser estar conmigo y acompañarme en todo momento.



Agradecimiento

En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento al Doctor Burmester Andreu, Hans Federico Isaac, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, así mismo por su gran calidad de persona, sensibilidad humana y de admirables conocimientos. Asimismo, agradezco a la Universidad y su plana docente por todo el acompañamiento en este recorrido académico que conlleva a un logro. Un agradecimiento a la Dra. Milena Bermudez, por su apoyo incondicional. Un trabajo de investigación es siempre fruto de ideas, proyectos y esfuerzos previos que corresponden a otras personas. Pero un trabajo de investigación es también fruto del reconocimiento y del apoyo vital que nos ofrecen las personas que nos estiman, sin el cual no tendríamos la fuerza y energía que nos anima a crecer como personas y como profesionales. Gracias a mi familia, que siempre me han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles de este trabajo y esta profesión. Pero, sobre todo, gracias a Dios que permite las cosas en el tiempo correcto y que todo lo hace perfecto. Sin su apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo. A todos, muchas gracias.

Resumen

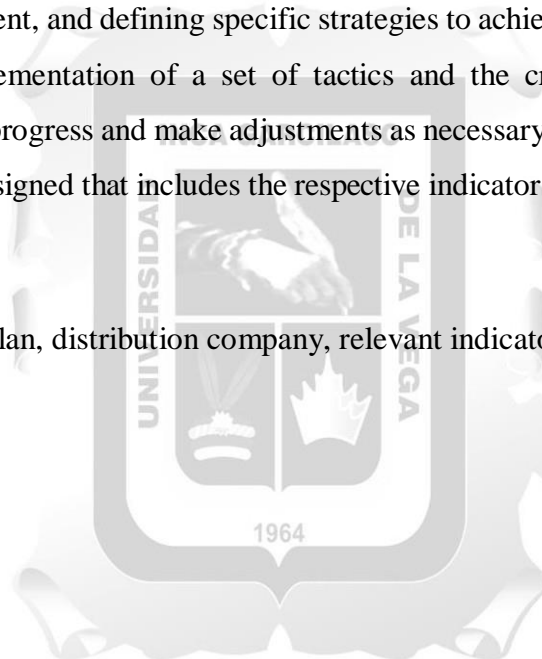
El trabajo de investigación titulado "Plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el Distrito de San Juan de Lurigancho - Lima 2023" aborda el desafío de desarrollar un plan estratégico comercial efectivo para una empresa dedicada a la distribución de golosinas en esta área de Lima. El problema de investigación se centra en responder a la pregunta: ¿Cómo se puede desarrollar un plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el DSJL - Lima en 2023?. El objetivo general del estudio es precisamente ese: diseñar un plan estratégico comercial que permita a la empresa competir de manera exitosa en el mercado de golosinas en San Juan de Lurigancho durante el año 2023. La metodología empleada se basa en el desarrollo de un Plan estratégico comercial. Este proceso involucra la identificación de objetivos comerciales, la evaluación de la situación actual de la empresa, el análisis del entorno competitivo y la definición de estrategias específicas para alcanzar sus metas. Además, se considera la implementación de un conjunto de tácticas y la creación de indicadores de desempeño para monitorear el progreso y realizar ajustes según sea necesario; para tal fin se ha diseñado un Balanced Scorecard que incluye los Indicadores respectivos, las tácticas e iniciativas correspondientes.

Palabras clave: Plan de negocios, distribuidora, indicadores relevantes, estrategia

Abstract

The research work entitled "Commercial strategic plan for a candy distribution company in the District of San Juan de Lurigancho - Lima 2023" addresses the challenge of developing an effective commercial strategic plan for a company dedicated to the distribution of candy in this area of Lima. The research problem focuses on answering the question: How can a commercial strategic plan be developed for a candy distribution company in the DSJL - Lima in 2023? The general objective of the study is precisely that: to design a commercial strategic plan that will allow the company to compete successfully in the candy market in San Juan de Lurigancho during the year 2023. The methodology used is based on the development of a strategic business plan. This process involves identifying business objectives, evaluating the company's current situation, analyzing the competitive environment, and defining specific strategies to achieve its goals. In addition, it considers the implementation of a set of tactics and the creation of performance indicators to monitor progress and make adjustments as necessary; to this end, a Balanced Scorecard has been designed that includes the respective indicators, tactics and initiatives.

Keywords: Business plan, distribution company, relevant indicators, strategy



Índice de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de contenido.....	vi
Indice de figuras.....	viii
Introducción.....	ix
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION.....	1
1.1. Marco histórico.....	1
1.2. Bases teóricas.....	3
1.3. Marco legal.....	11
1.4. Antecedentes del estudio.....	12
1.5. Marco conceptual.....	17
CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
2.1. Descripción de la realidad problemática.....	23
2.2. Formulación del problema general y específicos.....	25
2.3. Objetivo general y específicos.....	25
CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION .	26
3.1. Justificación e importancia del estudio.....	26
3.2. Delimitación del estudio.....	28
CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO.....	30
4.1 Diseño esquemático.....	31
4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño.....	31
CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO.....	35
5.1 Aplicación de la propuesta de solución.....	38
CONCLUSIONES.....	69

RECOMENDACIONES 71

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72

ANEXOS..... 76



Indice de figuras

Figura 1 Espina de Ichikawa Causa-Problema.....	24
Figura 2 Mapa Conceptual - Diseño investigación	31
Figura 3 Secuencia general del Plan Comercial.....	37
Figura 4 Organigrama de la Distribuidora	38
Figura 5 Fábricas y Marcas de la cartera.....	40
Figura 6 Alfa de Cronbach	45
Figura 7 Estadística	46
Figura 8 Frecuencia Diferenciación	49
Figura 9 Histograma Diferenciación	50
Figura 10 Frecuencia Satisfacción	51
Figura 11 Histograma Satisfacción	52
Figura 12 Cruce de la Matriz FODA.....	58



Introducción

En un mundo en constante cambio y evolución, la gestión empresarial se convierte en un desafío apasionante y necesario. Para las empresas distribuidoras de golosinas, como la que nos ocupa en este estudio, la adaptación a las demandas del mercado y la elaboración de estrategias sólidas son cruciales para alcanzar el éxito en el competitivo entorno empresarial actual. El presente trabajo, titulado "Plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el Distrito de San Juan de Lurigancho - Lima 2023," se propone abordar de manera integral los desafíos y oportunidades que enfrenta una empresa de este sector en el contexto específico de Lima, Perú. Para lograrlo, hemos estructurado este plan en diversos capítulos que abarcan desde el análisis teórico hasta la implementación de soluciones prácticas. En el capítulo I, daremos inicio a nuestro viaje explorando el pasado y las teorías que sustentan nuestro enfoque. El "Marco histórico" nos ayudará a comprender la evolución de las golosinas como producto y su influencia en la sociedad. Las "Bases teóricas" sentarán las bases conceptuales necesarias para comprender el funcionamiento de la empresa distribuidora de golosinas. El "Marco legal" nos guiará hacia el cumplimiento normativo necesario, y los "Antecedentes del estudio" nos proporcionarán una visión de las experiencias pasadas en el sector. Por último, el "Marco conceptual" clarificará los términos clave que utilizaremos a lo largo del plan. Luego en el capítulo II, profundizaremos en la realidad que enfrenta nuestra empresa distribuidora de golosinas en el DSJL. La "Descripción de la realidad problemática" nos permitirá comprender los desafíos actuales. Luego, la "Formulación del problema general y específicos" nos llevará a definir con precisión los retos a los que nos enfrentamos y los objetivos que debemos alcanzar. A lo largo del capítulo III, exploraremos la "Justificación e importancia del estudio" para comprender por qué este plan es fundamental en el contexto actual. Además, delimitaremos el alcance del estudio para garantizar que nuestras acciones sean focalizadas y efectivas. Seguidamente, el capítulo IV nos dará una visión general de cómo abordaremos los desafíos, y la "Descripción de los aspectos básicos del diseño" nos permitirá entender los elementos clave que sustentan nuestras estrategias. Finalmente, en el capítulo V, pondremos a prueba nuestra propuesta de solución en la práctica. A través de la "Aplicación de la propuesta de solución," verificaremos la efectividad de nuestras estrategias y ajustaremos según sea necesario. Concluiremos este trabajo con "Conclusiones" que resumirán nuestros hallazgos, "Recomendaciones" que guiarán a la empresa en su camino hacia el éxito y "Referencias Bibliográficas" que respaldarán la base teórica de nuestro plan. Este plan estratégico tiene

como objetivo proporcionar a la empresa distribuidora de golosinas en DSJL, Lima, las herramientas y estrategias necesarias para enfrentar los desafíos del mercado actual y lograr un crecimiento sostenible en el año 2023 y más allá.



CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION

El capítulo que a continuación se presenta, "Marco Teórico de la Investigación," es el pilar fundamental sobre el cual se sustenta nuestro plan estratégico comercial para la empresa distribuidora de golosinas en el Distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, en adelante y durante el resto del estudio se denominará DSJL; con miras al año 2023. En este capítulo, nos adentraremos en un viaje a través del conocimiento acumulado, el contexto histórico, las teorías fundamentales, las regulaciones legales, los antecedentes relevantes y los conceptos esenciales que darán forma a nuestras estrategias comerciales. En el mundo empresarial actual, el éxito no solo depende de la ejecución de estrategias efectivas, sino también de la comprensión profunda de los factores que influyen en el entorno operativo de la empresa. Este capítulo servirá como faro que ilumina el camino, proporcionando la información y el entendimiento necesarios para desarrollar soluciones estratégicas sólidas y bien fundamentadas. A lo largo de las secciones que componen este capítulo, desentrañaremos el pasado, exploraremos las teorías clave y analizaremos el marco legal que regula nuestro campo de acción. Además, daremos un vistazo a investigaciones y experiencias previas que nos brindarán valiosos conocimientos para tomar decisiones informadas. Este marco teórico no solo es una introducción al conocimiento, sino también un compromiso con la excelencia en la planificación estratégica. Al final de este capítulo, habremos sentado las bases necesarias para abordar los desafíos que enfrenta la empresa distribuidora de golosinas en San Juan de Lurigancho y forjar un camino hacia un futuro próspero en el año 2023 y más allá.

1.1. Marco histórico

El contexto histórico es esencial para comprender la evolución y el impacto de la industria de golosinas, así como para contextualizar la planificación estratégica de una empresa distribuidora en el DSJL, Lima, en el año 2023. Históricamente, las golosinas han sido una parte integral de la experiencia humana en términos de alimentación y placer. Los orígenes de las golosinas se remontan a civilizaciones antiguas, donde se producían dulces a partir de ingredientes naturales como miel, frutas y nueces. Estos primeros dulces se consideraban lujos y eran apreciados por su rareza y sabor.

Sin embargo, fue en la Revolución Industrial cuando se produjo un cambio significativo en la fabricación y distribución de golosinas. La introducción de maquinaria avanzada permitió la producción en masa de caramelos, chocolates y otros productos, lo

que los hizo más accesibles para una audiencia más amplia. Esto marcó el inicio de la comercialización moderna de golosinas y sentó las bases para la expansión de la industria.

En el siglo XX, las golosinas se convirtieron en una parte integral de la cultura popular, especialmente en eventos como Halloween y festividades navideñas. Además, las innovaciones en la formulación de productos, el envasado y la publicidad llevaron a un crecimiento constante de la industria de golosinas a nivel mundial.

En las últimas décadas, la industria de golosinas ha enfrentado desafíos relacionados con la salud y el bienestar. La creciente preocupación por la obesidad y las enfermedades relacionadas con la dieta ha llevado a una mayor atención a los ingredientes y a la formulación de golosinas más saludables. Las empresas distribuidoras de golosinas se han adaptado para ofrecer opciones más equilibradas y satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores conscientes de la salud. En el contexto específico de DSJL, la distribución de golosinas ha seguido una trayectoria paralela a las tendencias globales, pero también ha estado influenciada por factores locales, como las preferencias culturales y el entorno económico. Comprender este contexto histórico es fundamental para desarrollar un plan estratégico comercial que sea sensible a las dinámicas cambiantes del mercado y que permita a la empresa distribuidora de golosinas prosperar en el año 2023.

La evaluación de la comercialización de alimentos y golosinas en el Perú:

La evolución de la comercialización de alimentos y golosinas en Perú ha experimentado varios cambios a lo largo de los años. A continuación, se resumen algunas de las tendencias y cambios significativos en este sector: Mercados tradicionales: En el pasado, la comercialización de alimentos y golosinas en Perú se centraba en los mercados tradicionales, donde los consumidores compraban productos frescos y envasados. Estos mercados seguían un enfoque más tradicional de compra y venta. Cadenas de supermercados: a medida que el país experimentó un crecimiento económico y cambios en el estilo de vida de la población, se produjo un aumento en la popularidad de las cadenas de supermercados. Grandes empresas de supermercados nacionales e internacionales comenzaron a expandirse en Perú, ofreciendo una amplia variedad de alimentos y golosinas en un entorno de compras más moderno y conveniente. Crecimiento del comercio electrónico: el comercio electrónico y las compras en línea han ganado terreno en Perú en los últimos años, incluyendo la venta de alimentos y golosinas.

Los consumidores pueden realizar compras en línea y recibir productos en la comodidad de sus hogares. Golosinas saludables: a medida que aumenta la conciencia sobre la importancia de una alimentación saludable, ha habido un crecimiento en la demanda de golosinas y alimentos más saludables. Esto ha llevado a la introducción de opciones de snacks y golosinas más saludables en el mercado peruano. Productos extranjeros: la globalización ha permitido un mayor acceso a productos extranjeros y golosinas de diversas partes del mundo. Los consumidores peruanos pueden disfrutar de una amplia gama de sabores internacionales. Innovación y marketing: las empresas de alimentos y golosinas en Perú han invertido en innovación y marketing para atraer a los consumidores. Se han lanzado productos novedosos y estrategias de marketing creativas para destacar en el mercado. Regulación: el gobierno peruano ha implementado regulaciones para garantizar la calidad y la seguridad de los alimentos y golosinas en el mercado. Esto incluye etiquetado de información nutricional y otras normativas para proteger a los consumidores. Cadenas de valor agrícola: Perú es conocido por su producción de materias primas agrícolas, como cacao y frutas. Estas materias primas se utilizan en la fabricación de golosinas y alimentos, y las cadenas de valor agrícola han desempeñado un papel importante en la comercialización de estos productos. En resumen, la comercialización de alimentos y golosinas en Perú ha evolucionado a lo largo de los años, pasando de mercados tradicionales a cadenas de supermercados, comercio electrónico y una mayor diversidad de productos. La demanda de opciones más saludables y la globalización han influido en esta evolución, y se espera que el mercado continúe cambiando para adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores.

1.2. Bases teóricas

Con el transcurso de los años, la principal preocupación de la dirección en las organizaciones se ha vuelto encontrar los métodos efectivos para afrontar exitosamente la incertidumbre. Esto es especialmente crucial en un entorno económico que experimenta un constante cambio y dinamismo. Esta búsqueda se ha convertido en un requisito indispensable para satisfacer las expectativas de los accionistas y mantener la competitividad estratégica de la empresa, en algunos estudios como los de Fernández y Ferrero (2022) se concluye que, para lograr este objetivo, se examinan las características culturales arraigadas en grupos sociales en lo que respecta a su relación con los alimentos. Estas comunidades mantienen prácticas alimentarias tradicionales, basadas en sistemas originales de subsistencia. Estos métodos incorporan conocimientos ancestrales y

enfoques ecológicamente sostenibles que podrían dar lugar a excedentes exportables, más allá de sus propias necesidades de consumo. Esto se lograría a través de estrategias de comercialización alternativa, lo que transformaría estos sistemas alimentarios en herramientas adicionales para apoyar a los pequeños productores que operan en una economía de baja escala y carácter familiar en el país. Una opción es desarrollar un plan estratégico que se centre especialmente en determinar acciones y métodos para alcanzar el éxito en el ámbito empresarial. Sin embargo, para embarcarse en el proceso de planificación estratégica, es esencial establecer definiciones claras de los términos "planificación" y "estrategia". En este sentido, ofrecemos varias perspectivas de la literatura que facilitan la comprensión y el análisis de estos conceptos fundamentales, de lo anterior, en la investigación de Lami et al., (2023) se afirma que los productos alimenticios de diferentes países se están introduciendo cada vez más en el mercado en momentos del año que no son tradicionalmente considerados como su temporada de venta. Esto se debe en gran medida a la globalización y al aumento de las redes logísticas a nivel internacional. Aunque esto puede resultar beneficioso para muchas personas al permitirles acceder a una variedad más amplia de productos a precios más asequibles, también conlleva consecuencias negativas. Esto se debe a que el proceso de forzamiento y transporte de estos alimentos afecta negativamente al medio ambiente y, al mismo tiempo, los productores locales ven reducidos sus ingresos al no poder competir en estas circunstancias.

Las empresas se esfuerzan por hacer frente a diversas dificultades relacionadas con la creatividad, la calidad y el coste de los envases utilizados para comercializar sus productos en un entorno de mercado en constante cambio y muy dinámico. Una empresa que vende caramelos y es experta en este campo ha evolucionado y ampliado su selección de productos a lo largo del tiempo. Sin embargo, ha tenido que cambiar por completo su oferta comercial como consecuencia de la epidemia y del considerable aumento de la competencia en los últimos tres años. Según el estudio previo, esta empresa necesita establecer relaciones estratégicas con nuevos proveedores para aumentar el alcance de su oferta de productos y servicios y preservar su competitividad. Esto implica modificar sus equipos para adaptarlos a las nuevas técnicas de envasado, intensificar sus campañas publicitarias; Paiva et al., (2019) los consumidores exploran diversas opciones para realizar sus compras y se orientarán hacia distintos motivos hasta que establezcan una preferencia particular por un comercio en particular. Esta elección puede depender no

solo de factores prácticos, como precios asequibles, accesibilidad, proximidad geográfica y promociones, sino también de elementos de carácter emocional. La estrategia de marketing digital es un proceso cíclico que sigue al plan de marketing, y en este paso se detalla la ejecución de este. Una estrategia de marketing efectiva representa un equilibrio entre creatividad, rentabilidad, innovación y análisis, manteniendo siempre el objetivo claro de lograr un retorno de la inversión óptimo. Esta estrategia debe abarcar todos los espacios relevantes en los que la audiencia objetivo se involucra, con el propósito de influir en las opiniones y sus emisores, mejorar el rendimiento en los resultados de búsqueda y analizar la información proporcionada por estos canales. Se busca optimizar el desempeño de las acciones implementadas para establecer un ciclo de retroalimentación con resultados positivos, al respecto, en Gil et al., (2021) se afirma que la estrategia digital es fundamental para el éxito del negocio sobre todo en tiempos de tanto avance tecnológico como los de este siglo 21. El proceso de diagnóstico estratégico implica una serie de consideraciones acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se manifiestan tanto dentro como fuera de la entidad empresarial objeto de estudio. Reconocer estos factores es esencial, ya que permite anticiparse a posibles consecuencias negativas y, al mismo tiempo, utilizar su influencia para impulsar cambios y el desarrollo exitoso de la organización. El diagnóstico estratégico se estructura en dos partes fundamentales de análisis: la evaluación de factores externos e internos. Braga et al., (2020) afirman que la creciente demanda de los consumidores por mayor calidad en las marcas de distribuidor ha impulsado una colaboración más estrecha entre distribuidores y fabricantes para asegurarse de que los productos cumplan con los estándares requeridos. En este contexto, este estudio investiga la posición y la interacción de los componentes tácticos y estratégicos de los distribuidores en el mercado de las marcas de distribuidor. Para llevar a cabo este análisis, se realizaron observaciones en tiendas y se llevaron a cabo entrevistas con ejecutivos tanto a nivel estratégico como táctico. De otro lado, Sanchez De la Nuez, (2020) establecen que uno de los deberes fundamentales de una empresa es gestionar sus actividades comerciales, y esta responsabilidad se perfila en el marco del plan estratégico de marketing. Dadas las características inherentes al plan, puede servir como un valioso sustituto de la planificación estratégica más amplia de la empresa. En cualquier caso, sirve de vínculo fundamental entre el plan de gestión anual y los planes a más corto plazo o la planificación estratégica general. Este vínculo se establece traduciendo los objetivos corporativos en metas específicas relacionadas con productos y mercados individuales, a menudo

denominados objetivos de marketing. Posteriormente, estos objetivos de marketing se traducen en objetivos financieros a corto plazo, como cuotas de ventas para clientes específicos y regiones geográficas, entre otras variables. La gerencia podrá evaluar claramente sus fortalezas y debilidades a través del análisis de los recursos de la organización. Esto les permitirá identificar las armas competitivas de la organización, es decir, sus habilidades y recursos distintivos. Desde la década de los sesenta del siglo pasado, se empezaron a tomar los primeros pasos en la valoración de la relevancia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las estrategias de comercialización en el sector. Los directivos deben adaptarse a la evolución que se ha producido en las diversas etapas del proceso comercial. La situación actual exige que implementen cambios orientados a la innovación en su gestión a escala global (Concepción et al., 2023). El propósito primordial es respaldar al emprendedor, director o gestor, en su constante búsqueda de métodos. Esto se logra mediante la creación y mejora de un conjunto de herramientas y representaciones gráficas de ideas que faciliten la identificación de las complejas relaciones entre las decisiones estratégicas y los logros obtenidos por la organización (Peña et al., 2022). Asimismo, la mayoría de las empresas que carecen de la necesaria automatización en sus procesos principales emplean sistemas de gestión comerciales creados en el extranjero, lo que suele resultar en costos elevados en moneda extranjera. Dado que las regulaciones comerciales nacionales cambian de manera constante, los sistemas en funcionamiento en otros países requieren actualizaciones frecuentes. Esto genera considerables gastos y afecta la integridad de la arquitectura, ya que las aplicaciones de escritorio utilizan tecnologías obsoletas o con un soporte limitado. Otros estudios como el de Coronel et al., (2019) concluyen que después de la crisis de la deuda en la década de 1980, los países de América Latina se vieron forzados a implementar reformas con el propósito de estabilizar sus economías y llevar a cabo ajustes estructurales, siguiendo las directrices establecidas en el Consenso de Washington. Esto marcó el retorno de las políticas neoliberales, las cuales tenían como objetivo promover el crecimiento de estas naciones con deudas, siguiendo los programas de las instituciones financieras internacionales. No obstante, más allá de buscar el logro de un desarrollo sostenible, el propósito fundamental de estos programas consistía en impulsar la liberalización del comercio, con el fin de incrementar las exportaciones, aprovechar las ventajas competitivas de cada país y generar ingresos en moneda extranjera que pudieran destinarse al pago de la deuda. También en Mendoza et al., (2021) se establece que el proceso de gestión estratégica se divide en tres fases: formulación,

implementación y evaluación de estrategias. En la fase de formulación, se aborda el desarrollo de una visión y misión, además de realizar un análisis externo que implica identificar amenazas y oportunidades para la empresa. Al mismo tiempo, se lleva a cabo un análisis interno que se concentra en identificar las fortalezas y debilidades de la organización, lo que permite establecer objetivos a largo plazo; la fase de implementación de la estrategia se encarga de establecer metas anuales, desarrollar políticas que fomenten la motivación de los empleados y mejorar la asignación de recursos necesaria para ejecutar las estrategias de manera efectiva. La evaluación de estrategias representa la etapa final del proceso de gestión estratégica y se erige como el principal medio para obtener esta información. Por otra parte, en el estudio de Mendoza et al., (2019), se determinó el proceso de selección de ubicaciones para locales comerciales a veces se realiza de manera instintiva. Este elemento debe evaluarse de manera exhaustiva, ya que puede generar ventajas competitivas significativas. Además, rara vez es posible cambiar esta elección a corto plazo. La elección acertada de una ubicación adecuada desempeña un papel crucial en las industrias minoristas y de servicios, dado que resulta fundamental para atraer a más clientes y ejerce una influencia sustancial en la cuota de mercado. Por lo tanto, se puede afirmar que se trata de un problema de decisión de gran importancia estratégica. De la investigación de Ruiz y Hernández (2020) se pretende que lograr una mejora en el rendimiento de estas pequeñas empresas mediante la transformación en organizaciones eficaces que tengan la capacidad de mantener un crecimiento sostenible o, en su defecto, de mantenerse en su tamaño actual, pero con un nivel de competitividad superior. Este cambio puede ser alcanzado a través de intervenciones exitosas. El modelo de ventaja competitiva se implementa mediante estrategias competitivas que habilitan la toma de acciones ofensivas para superar a otras empresas en el mismo sector y lograr una posición ventajosa y sostenible en la industria. Sandesh et al., (2023) afirma que las empresas especializadas en marketing empresarial gestionan una diversidad de clientes con perspectivas y oportunidades comerciales diversas. En este mercado, la construcción de relaciones sólidas y duraderas centradas en la generación de valor resulta esencial para el éxito del marketing dirigido a otras empresas. Además, es crucial destacar que la noción de marketing relacional ha cobrado relevancia como un enfoque para administrar clientes de alto perfil. El mercado es un fenómeno económico que implica el intercambio de bienes o servicios a través de la compra y venta. Esto implica que tanto la demanda como la oferta de un producto o servicio coexisten. En el mercado, se produce la interacción de los dos actores fundamentales de una economía: el comprador y el vendedor. Neuhaus et

al., (2022) apoyándose en investigaciones previas, llevan a cabo una evaluación de los avances logrados en el estudio del liderazgo de pensamiento y el uso de las redes sociales en el contexto del B2B (empresa a empresa). El liderazgo de pensamiento es una estrategia fundamental en el marketing de contenidos, aunque todavía es un ámbito que no se comprende plenamente. Asimismo, en concordancia con la solicitud del número especial, revisamos la literatura existente sobre el marketing de influencia en el ámbito B2C (empresa a consumidor) para facilitar la transferencia de conocimientos desde el marketing de influencia B2C al ámbito del liderazgo de pensamiento en el ámbito B2B; se refiere a las operaciones económicas llevadas a cabo en el marco de entidades vinculadas a la administración pública en sus diversas jerarquías y organizaciones. Comprende la labor desempeñada por el Estado, las comunidades y otras instituciones de carácter público incluso las de distribución comercial. En Maucuer et al., (2022), se concluye que este análisis exhaustivo de la literatura proporciona una comprensión sin precedentes de la contribución específica del marketing a la investigación sobre modelos de negocio y de la dinámica de la literatura relacionada con modelos de negocio en general. Además, indica que la literatura relacionada con modelos de negocio en marketing ha experimentado un crecimiento notable en la última década, publicándose en varias revistas de alto impacto, y ofrece un terreno fértil para debates académicos. En segundo lugar, esta literatura se integra de manera coherente con la corriente de investigación sobre gestión estratégica, ya que sus fundamentos teóricos se basan principalmente en la teoría de gestión estratégica clásica. Por último, consta de ocho conjuntos temáticos alineados con las tradiciones del marketing y se organizan en dos corrientes de investigación principales que proporcionan una sólida base para inspirar a académicos que se dedican al estudio de la gestión estratégica. Ha surgido un potente y moderno enfoque científico conocido como geomarketing, que permite a los responsables de la toma de decisiones representar visualmente las campañas de marketing y señalar las zonas geográficas con más probabilidades de producir resultados favorables. Mediante el uso de la cartografía, la tecnología informática y el análisis estadístico, el geomarketing combina la geografía y el marketing para crear un sistema integral dotado de las herramientas esenciales para examinar las condiciones socioeconómicas. El geomarketing es un instrumento vanguardista y potente que aborda numerosas cuestiones críticas relacionadas con la ubicación de los comercios minoristas, en particular la pregunta "¿Quién compra dónde?" - una cuestión que a menudo se pasa por alto. En este artículo presentamos un breve resumen de algunas estrategias prácticas de geomarketing

que se han aplicado en escenarios reales habituales en diversos contextos del comercio minorista. De acuerdo a Lim et al., (2023) la actividad económica en la época actual se caracteriza por su diversidad y complejidad. La dinámica económica cambia a un ritmo más rápido que las prácticas uniformes, y la sociedad tiende a evitar análisis generales. Abordar la realidad económica con enfoques trillados y conceptos comunes puede resultar poco productivo, especialmente al examinar la transformación en curso en la industria de la distribución comercial. A diferencia de la revolución subyacente que se discutía hace unos años, actualmente estamos inmersos en una revolución emergente en el ámbito de la distribución. El tema actual en el ámbito de la distribución comercial gira en torno al efecto de las grandes superficies. No obstante, es importante considerar que las grandes empresas del sector comercial también operan en espacios de menor y mediana escala, como en el caso de las cadenas de tiendas de descuento y tiendas especializadas. Además, las grandes superficies pueden incluir una amplia gama de establecimientos de diversos tamaños (Gurviez y Raffin, 2021). Numerosos desafíos relacionados con la salud y la sociedad demandan modificaciones en la conducta. La mera provisión de información y directivas no resulta suficiente para lograr un cambio sostenible en los comportamientos. El marketing social y las estrategias de "nudges" representan enfoques alternativos y complementarios para influir en la conducta, los cuales se sustentan en un análisis riguroso y se apoyan en métodos provenientes de las ciencias sociales. Los estudios de Rizvanović et al., (2023) definieron que en el mercado moderno, el marketing digital desempeña un papel crucial como potente facilitador que conecta interacciones digitales eficientes, oportunidades para interpretar datos y fomentar la expansión empresarial. Amplía su capacidad para abordar diversos retos relacionados con el crecimiento. Dado que las empresas de nueva creación a menudo se enfrentan a recursos limitados y dificultades para captar y retener clientes, así como a otros obstáculos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y la naturaleza adaptable de las herramientas de marketing digital pueden aprovecharse para fomentar interacciones digitales constructivas que afecten positivamente al crecimiento de las empresas de nueva creación. Como resultado, estas conexiones han delineado una mayor influencia del marketing digital en áreas que abarcan el marketing y las ventas, lo que repercute en componentes del crecimiento como las pruebas de productos y mercados, la captación de clientes y el desarrollo de asociaciones. Luego en Cartwright et al., (2022) su estudio investiga la dinámica del marketing de influencia en el entorno B2B al enfocarse en la promoción por parte de empleados, el marketing referido por los clientes y las teorías que

respaldan la organización. Del mismo modo, se desvela los desafíos a los que se enfrentan las empresas B2B en relación con el marketing de influencia. Llevamos a cabo un total de veintidós entrevistas en profundidad y semiestructuradas con profesionales del ámbito del marketing en diversos sectores. En los últimos años, los centros comerciales comunitarios y regionales han experimentado un notable crecimiento a nivel global, superando la cifra de 400, incluyendo seis de carácter regional y cuatro parques de actividades comerciales. Estos centros albergan aproximadamente 33,000 locales comerciales y cuentan con una superficie total de aproximadamente 3,100,000 metros cuadrados. Es relevante destacar que en las últimas tres décadas, algunos de estos centros comerciales se han transformado en centros de entretenimiento y ocio, ya que destinan más del 45% de su espacio comercial a actividades de este tipo (Mero et al., 2023). A pesar del aumento anual en la cantidad de investigaciones sobre el marketing de influencers, estas suelen enfocarse principalmente en el ámbito B2B, ofreciendo una perspectiva restringida de estas empresas. Por lo tanto, el propósito de este estudio es analizar la utilización del marketing de influencers en los mercados B2B; existe evidencia al respecto, y, en el estudio de Syed et al., (2023) se muestra que las marcas están demostrando un creciente interés en las campañas de marketing de influencers para resaltar la singularidad de sus productos. Aunque la literatura respalda el marketing de influencers como un enfoque de nicho, existen escasas investigaciones que se adentren en las estrategias de gestión de la colaboración con los influencers para superar los desafíos asociados. Por lo tanto, el marketing de influencers enfrenta el riesgo de desperdiciar la inversión y de lograr resultados insatisfactorios. Dentro de la diversidad de compradores, se pueden identificar ciertas similitudes en relación con el concepto de "hombre masa económico, una idea que traslada el pensamiento de Ortega y Gasset" desde el ámbito filosófico al análisis económico contemporáneo. Este filósofo definió al hombre masa como alguien que "de una vez por todas, acepta un conjunto de temas, prejuicios, fragmentos de ideas o simplemente palabras vacías que el azar ha acumulado en su mente, y con una audacia que solo se justifica por su ingenuidad, los promoverá en cualquier lugar." Este hombre masa se caracteriza, por ende, por su afinidad mental y emocional con las corrientes colectivas predominantes, acomodándose en la complacencia, la percepción de una vida fácil y la falta de reflexión. Es innegable que el trabajo en equipo es fundamental para los nuevos planes de estudios universitarios. Por lo tanto, es fundamental comprender qué es el aprendizaje cooperativo y hasta qué punto es efectivo para los equipos de estudiantes que lo emplean. Por lo tanto, el objetivo de

este estudio es implementar el concepto de aprendizaje cooperativo y analizar cómo afecta el aprendizaje individual de los miembros de un equipo y el rendimiento general del equipo.(Vallet et al., 2016).

1.3.Marco legal

En el Perú, la comercialización de alimentos está regulada por diversas leyes y normativas que garantizan la seguridad alimentaria, la calidad de los productos y la protección de los consumidores. Algunas de las leyes y regulaciones clave que conforman el marco legal para la comercialización de alimentos en el Perú incluyen:

Ley de Control de Inocuidad de los Alimentos Decreto Legislativo 1062 Ley de inocuidad de los alimentos: Esta ley establece los principios y requisitos para garantizar la inocuidad de los alimentos en todas las etapas de la cadena de producción y comercialización. También establece las responsabilidades de los fabricantes y los importadores de alimentos, así como los procedimientos de vigilancia y control por parte de las autoridades sanitarias.

Reglamento de la Ley de Control de Inocuidad de los Alimentos Decreto Supremo N° 034-2008-AG: Este reglamento proporciona directrices y detalles adicionales sobre la implementación de la Ley de Control de Inocuidad de los Alimentos. Define los requisitos para la etiqueta de alimentos, los procedimientos de registro sanitario y otros aspectos relacionados con la seguridad alimentaria.

Normas Técnicas Peruanas (NTP) del El Instituto Nacional de Calidad (INACAL): Las NTP son estándares técnicos que especifican los requisitos de calidad y seguridad para una amplia gama de productos, incluidos los alimentos. Las NTP se utilizan para evaluar la conformidad de los productos alimenticios con los estándares establecidos.

Reglamento de Etiquetado de Alimentos Preenvasados: Este reglamento establece los requisitos para el etiquetado de alimentos preenvasados, incluyendo la información obligatoria que debe aparecer en las etiquetas, como la lista de ingredientes, la información nutricional y las advertencias de seguridad.

Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para la Industria de Alimentos del Minsalud: Este reglamento establece las pautas para la producción segura de alimentos, incluyendo las prácticas higiénicas, la capacitación del personal y la seguridad en las instalaciones de producción de alimentos.

Ley de Defensa del Consumidor ley N° 29571.- Código de protección y defensa del consumidor: Esta ley protege los derechos de los consumidores y establece regulaciones sobre publicidad engañosa, garantías, información al consumidor y otros aspectos relacionados con la protección de los derechos de los compradores de alimentos.

Normas de Comercio Exterior: El Perú también tiene regulaciones de comercio exterior que afectan la importación y exportación de alimentos, incluyendo aranceles, requisitos de etiquetado y normas específicas para ciertos productos.

Es importante destacar que el marco legal de la comercialización de alimentos en el Perú está en constante evolución para adaptarse a las necesidades cambiantes y garantizar la seguridad y calidad de los productos alimenticios. Los productores, fabricantes y comerciantes de alimentos deben cumplir con estas regulaciones para operar legalmente en el país y proteger a los consumidores.

1.4. Antecedentes del estudio

Nacionales

Universidad: Universidad Cesar Vallejo

Título: “Estrategia de marketing y comercialización de empaque de alimentos de una empresa importadora de insumos Lima, 2021”

Autor: (Canales y Quispe, 2022)

Objetivo: “Identificar la conexión entre las tácticas de mercadotecnia y la comercialización de envases de alimentos en una compañía importadora de insumos en Lima durante el año 2021”

Conclusión: “Se ha confirmado la presencia de una correlación positiva moderada entre nuestras variables de estrategias de marketing y comercialización de envases de alimentos, respaldada por los resultados obtenidos con un coeficiente de 0.679 y un valor p de 0.000, que es menor que el nivel de significancia de 0.05, lo que llevó al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis alternativa”

Universidad: Universidad de San Martín de Porres

Título: “Estrategia de comercialización y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Vita SAC, Miraflores, año 2018-2019”

Autor: (Williamzon, 2020)

Objetivo: “Analizar las estrategias de marketing que impactan en la ganancia de la empresa Vita SAC en Miraflores durante los años 2018 y 2019”

Conclusión: “En este año, muchos clientes han informado que han adquirido más vinos que en el año anterior, lo que evidencia un crecimiento continuo en la demanda de vinos a lo largo de los años. Es importante destacar que este aumento en las ventas se debe a la implementación de canales de distribución, actividades promocionales y la amplia variedad de vinos que la empresa ofrece. A partir de esta situación, podemos concluir que las estrategias de marketing que tienen un impacto significativo en la rentabilidad de Vita SAC son la distribución, promoción y la calidad del producto, ya que facilitan una penetración más efectiva en el mercado, lo que conlleva a un aumento en las ventas y, en consecuencia, a una mayor rentabilidad para la empresa”

Universidad: Universidad María Auxiliadora

Título: “Estrategias de comercialización para el mercado de EE.UU. de la asociación de productores de mango Chochope - Lambayeque, 2021”

Autor: (Peredo & Altamirano, 2022)

Objetivo: “Analizar las tácticas de marketing destinadas al mercado estadounidense por parte de la Asociación de Productores de Mango Chóchope - Lambayeque durante el año 2021”

Conclusión: “En lo que respecta a las estrategias de comercialización de la asociación de productores de mango, se observó que el nivel bajo prevaleció, abarcando al 50% de los productores, seguido por el nivel medio con el 30.4%, y el nivel alto con el 19.6% de los productores. En cuanto a las diferentes dimensiones de estrategias de comercialización, se destacan las estrategias de comercialización del producto con un 50%, seguidas de cerca por las estrategias de comercialización de precio y de plaza, ambas con un 48.2%, y las estrategias de comercialización de promoción con un 46.4%”

Universidad: Universidad Señor de Sipán

Título: “Elaboración de un Plan de Estrategias para la comercialización y distribución de la averrhoa carambola en la ciudad de Jaén”

Autor: (Quispe y Valera, 2016)

Objetivo: “Desarrollo de un Plan de Estrategias destinado a la comercialización y distribución de la fruta Averrhoa Carambola, conocida como "Carambola", en la localidad de Jaén”

Conclusión: “El informe de investigación actual ha proporcionado una serie de conclusiones importantes basadas en la perspectiva de los vendedores y distribuidores en el mercado mayorista de la ciudad de Jaén”

Universidad: Universidad San Ignacio de Loyola

Título: “Producción y comercialización de joyas de plata con frutos deshidratados”

Autor: (Aguilar et al., 2020)

Objetivo: “Conseguir una cuota del 10% del mercado objetivo dentro del primer año de comenzar nuestras operaciones”

Conclusión: “El proyecto en curso será financiado principalmente con el capital propio de los accionistas, con un monto total de S/ 300,126 (25% aportado por cada socio), lo que representa el 91% de la inversión global. Cada socio contribuirá con S/ 75,031. El restante 9% de la inversión, equivalente a S/ 28,811, será cubierto mediante un préstamo financiero obtenido de la entidad Mi Banco, que ofrece una TCEA del 25% con un plazo de 5 años. El costo total de la inversión asciende a S/ 328,937 y se asignará a activos fijos, activos intangibles, gastos previos a la operación, inventarios y capital de trabajo”

Internacionales

Universidad: Universidad de Chile

Título: “Análisis de mercado y estrategia de comercialización para una empresa de ventas por internet”

Autor: (Rodriguez, 2014)

Objetivo: “Examinar el mercado y la estrategia de mercadotecnia para una compañía que opera a través de ventas en línea”

Conclusión: “Después de completar la investigación relacionada con el mercado e industria en los que E-Port planea participar, se puede concluir que es viable aplicar el modelo de negocios de E-Port y establecer la empresa para su implementación. La identificación de una oportunidad, la existencia de un mercado potencial significativo en términos de volumen de transacciones y el atractivo elevado de la industria en la que se insertará, son los factores clave que sugieren que el negocio tiene reales perspectivas de éxito”

Universidad: Universidad Técnica de Ambato

Título: “Estrategias de comercialización, y su incidencia en la Competitividad de la empresa de calzado Gamós, de la ciudad de Ambato”

Autor: (Romero, 2015)

Objetivo: “Examinar las tácticas de marketing y su impacto en la competitividad de la empresa de calzado Gamó's en la localidad de Ambato”

Conclusión: “La implementación de estrategias de comercialización, como el resguardo de la imagen, actividades promocionales, fijación de precios, descuentos y una distribución eficiente, posibilitará el aumento de las ventas de la empresa, atraerá a los consumidores y optimizará la utilización de sus recursos para alcanzar los objetivos de marketing establecidos”

Universidad: Escuela politécnica del ejército

Título: “Sistema de comercialización y ventas para la empresa PROINCO INMOBILIARIA”

Autor: (Paredes, 2010)

Objetivo: “Crear un sistema de marketing y ventas para PROINCO INMOBILIARIA, una empresa situada en la ciudad de Quito, en la provincia de Pichincha”

Conclusión: “La ubicación de los terrenos en el sector meridional de la ciudad de Quito se considera estratégica debido a la significativa expansión urbanística que se está experimentando en esa área de la urbe. La investigación de mercado claramente indica la demanda de expandirse geográficamente con puntos de atención en el sur de la ciudad”

Universidad: Universidad Católica de Colombia

Título: “Plan de negocios para la fabricación y comercialización de postres la Ocotea”

Autor: (Barrera, 2021)

Objetivo: “Elaborar la propuesta de un plan empresarial para la fabricación y venta de Postres La Ocotea, establecimiento situado en Caparrapí, Cundinamarca”

Conclusión: “El plan de negocio que hemos diseñado se basa en los estudios previos que hemos realizado. Estos análisis nos han llevado a la conclusión de que la introducción de un nuevo mercado en el municipio de Caparrapí, Cundinamarca, resultará atractiva para los residentes y será un recurso estratégico, especialmente considerando la oferta única de productos que nos diferenciará de la competencia indirecta. Además, es importante destacar que este plan de negocio tendrá un impacto positivo en la tasa de desempleo actual en el municipio. El sector de alimentos siempre ha experimentado un crecimiento constante y sostenido, lo que representa una excelente oportunidad para materializar esta idea de negocio, Nuestros resultados de encuestas indican que un impresionante 92.9% de la población se muestra interesada en consumir productos de este segmento, lo que demuestra una receptividad del consumidor a nuevas propuestas y refleja las expectativas del mercado. Esto nos sugiere que nuestra propuesta innovadora será bien recibida en el municipio”

Universidad: Fundación universitaria de América

Título: “Plan de negocio basado en e-commerce para la comercialización de bicicletas en Colombia”

Autor: (Rivillas, 2017)

Objetivo: “Crear un plan de negocios centrado en el comercio electrónico para la venta de bicicletas en el territorio colombiano”

Conclusión: “Colombia exhibe un claro potencial para un crecimiento constante en el ámbito del comercio electrónico, como se evidencia en las estadísticas presentadas en la primera sección de este informe. Por esta razón, resulta crucial que todas las empresas, ya sea que ofrezcan productos o servicios, estén presentes en línea. El número de transacciones realizadas a través de este canal sigue en aumento, lo que implica que no aprovechar esta importante oportunidad de expansión sería un error significativo”

1.5. Marco conceptual

Plan estratégico: Un plan estratégico es un documento que establece la dirección y los objetivos a largo plazo de una organización, ya sea una empresa, una institución, una entidad gubernamental o una entidad sin fines de lucro. Este plan sirve como una guía para la toma de decisiones y la asignación de recursos durante un período de tiempo específico, que suele ser de tres a cinco años o más. Las características clave de un plan estratégico incluyen: **Visión y Misión:** Establece la visión a largo plazo de la organización, es decir, la descripción de cómo se ve en el futuro y cuál es su propósito fundamental (misión). **Objetivos Estratégicos:** Define los objetivos específicos y cuantificables que la organización desea lograr en un plazo determinado. Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión de la organización. **Análisis del Entorno:** Examina el entorno interno y externo de la organización para comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta. **Estrategias:** Establece las estrategias y enfoques que la organización utilizará para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esto incluye la asignación de recursos y la definición de acciones específicas. **Indicadores y Metas:** Define indicadores clave de rendimiento (KPI) que permiten medir el progreso hacia la consecución de los objetivos estratégicos, así como las metas asociadas a estos KPI. **Plan de Implementación:** Detalla el plan de acción necesario para poner en práctica las estrategias y alcanzar los objetivos. Esto puede incluir un calendario, asignación de responsabilidades y recursos. **Evaluación y Revisión:** Establece un proceso de

seguimiento y revisión regular para medir el progreso y hacer ajustes según sea necesario. El plan estratégico es una herramienta esencial para la gestión y la toma de decisiones dentro de una organización, ya que proporciona una hoja de ruta clara y ayuda a garantizar que todos los esfuerzos estén alineados con los objetivos a largo plazo. Además, proporciona una base para la rendición de cuentas y la comunicación tanto dentro como fuera de la organización.

Comercialización: Comercializar es el proceso de llevar un producto o servicio al mercado con el objetivo de promover su venta y distribución. Implica todas las actividades relacionadas con la planificación, promoción, venta y distribución de productos o servicios a los consumidores o clientes potenciales. La comercialización se centra en satisfacer las necesidades y deseos del mercado objetivo y lograr que los productos o servicios sean accesibles y atractivos para los compradores. El proceso de comercialización incluye varias etapas, como la investigación de mercado para comprender las preferencias del cliente, el desarrollo de estrategias de marketing, la publicidad y promoción para dar a conocer el producto, la fijación de precios, la distribución y la gestión de ventas. El objetivo final de la comercialización es impulsar las ventas, aumentar la cuota de mercado y garantizar la satisfacción del cliente. En resumen, comercializar implica todas las actividades destinadas a poner un producto o servicio en manos del consumidor adecuado de la manera más efectiva y rentable posible.

Estrategia empresarial: La estrategia es un plan o enfoque a largo plazo diseñado para lograr un objetivo o conjunto de objetivos específicos. En un contexto más amplio, la estrategia es la manera en que una organización, empresa o individuo elige asignar recursos y tomar decisiones para alcanzar sus metas. La estrategia involucra la identificación de desafíos, la evaluación de recursos y la planificación de acciones que aprovechen las fortalezas y oportunidades disponibles mientras abordan las debilidades y amenazas. En el ámbito empresarial, la estrategia empresarial se enfoca en cómo una empresa busca lograr una ventaja competitiva y el éxito a largo plazo en su mercado. Las estrategias pueden abarcar diversos aspectos, como la comercialización, la innovación, la expansión, la gestión de costos y muchas otras áreas. La estrategia es un elemento esencial en la toma de decisiones, ya que guía la asignación de recursos y es fundamental para el

logro de los objetivos de una organización. Puede ser aplicada en diversos campos, como la gestión empresarial, la planificación militar, el marketing, la política y muchos otros.

Golosina: Una golosina es un alimento o producto que generalmente tiene un sabor dulce o agradable y se consume principalmente por su sabor y placer, en lugar de por su valor nutritivo. Las golosinas suelen ser bajas en valor nutricional y, por lo general, contienen azúcares, sabores, colores y otros ingredientes diseñados para proporcionar un gusto agradable. Ejemplos comunes de golosinas incluyen caramelos, chocolates, gomitas, chicles, pasteles, helados, y una variedad de productos de confitería. También pueden incluir aperitivos salados, como papas fritas, que, aunque no son dulces, a menudo se consumen por su sabor indulgente. Las golosinas son consumidas con fines de placer y suelen asociarse con ocasiones especiales, celebraciones o simplemente como un antojo ocasional. Aunque son disfrutadas en todo el mundo, su consumo debe ser moderado, ya que un exceso de golosinas puede contribuir a una dieta poco saludable y al aumento de peso.

Cadena de distribución: La cadena de distribución, también conocida como cadena de suministro o cadena logística, es un concepto fundamental en el ámbito de la gestión empresarial que describe el proceso completo de adquisición, producción, almacenamiento y entrega de productos o servicios desde su origen hasta su destino final, generalmente a través de una serie de intermediarios o etapas intermedias. Esta cadena tiene como objetivo garantizar que los productos o servicios lleguen a los consumidores de manera eficiente y efectiva. La cadena de distribución implica la coordinación de diversas actividades, incluyendo:

Abastecimiento: La adquisición de materias primas, componentes o productos terminados que se utilizarán en la producción.

Producción: La fabricación, ensamblaje o procesamiento de los productos, si es necesario.

Almacenamiento: La gestión y mantenimiento de inventarios en almacenes o centros de distribución.

Transporte: El movimiento físico de productos a lo largo de la cadena, ya sea a través de camiones, barcos, aviones, trenes u otros medios de transporte.

Distribución: La entrega de productos a los puntos de venta o consumidores finales, que pueden incluir minoristas, mayoristas, tiendas en línea o directamente a los clientes.

Gestión de pedidos y control de inventarios: El seguimiento y la gestión de la demanda, así como la planificación y el reabastecimiento de inventarios para garantizar que los productos estén disponibles cuando se necesiten.

Optimización: La mejora continua de los procesos y la eficiencia en toda la cadena para reducir costos y mejorar la calidad del servicio. La cadena de distribución es esencial para satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar que los productos estén disponibles en el lugar y momento adecuados. La gestión eficaz de la cadena de distribución puede proporcionar ventajas competitivas a las empresas al mejorar la eficiencia, reducir costos y optimizar la experiencia del cliente.

Mercadeo: El mercadeo, también conocido como marketing en inglés, se refiere al conjunto de actividades y procesos que una organización lleva a cabo para promocionar y vender productos o servicios, así como para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. El objetivo principal del mercadeo es crear valor para los clientes al ofrecer productos o servicios que satisfagan sus necesidades y, al mismo tiempo, generar beneficios para la organización. El mercadeo implica una serie de actividades interrelacionadas, que incluyen la investigación de mercado para comprender las preferencias y comportamientos de los consumidores, la segmentación del mercado para identificar grupos de clientes con características similares, el desarrollo de estrategias de producto, precio, distribución y promoción, la gestión de la marca, la publicidad, las relaciones públicas, las ventas, la fidelización de clientes y la medición del rendimiento, entre otras. Algunos de los conceptos clave asociados al mercadeo incluyen:

Segmentación de mercado: La división del mercado en grupos más pequeños con características y necesidades similares para dirigir estrategias específicas.

Mix de marketing: También conocido como las "4P", se refiere a las variables que una organización puede controlar para influir en la decisión de compra del consumidor: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

Valor al cliente: Proporcionar productos o servicios que superen las expectativas del cliente y le brinden beneficios significativos.

Investigación de mercado: La recopilación y análisis de información sobre el mercado y los consumidores para tomar decisiones informadas.

Plan de mercadeo: Un documento que describe la estrategia y tácticas de mercadeo a seguir, generalmente a corto y largo plazo. El mercadeo es esencial para el éxito de las organizaciones, ya que ayuda a atraer y retener clientes, a diferenciarse de la competencia y a adaptarse a un entorno comercial en constante cambio. También desempeña un papel fundamental en la creación de marcas sólidas y en el desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes.



CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El "Planteamiento del Problema" es una sección fundamental en cualquier investigación, incluyendo el estudio titulado "Plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el DSJL- Lima 2023". Esta sección desempeña un papel crucial por varias razones:

Definición de Objetivos: El planteamiento del problema ayuda a definir claramente los objetivos de la investigación. Ayuda a identificar lo que se pretende abordar, resolver o comprender a través de la investigación. En el caso de un plan estratégico comercial, esto podría incluir desafíos específicos que enfrenta la empresa distribuidora de golosinas.

Justificación de la Investigación: Esta sección permite justificar por qué la investigación es importante. Aquí, se pueden presentar argumentos que demuestren la relevancia y la necesidad de realizar el estudio. Puede resaltar la importancia económica, social o empresarial de abordar el problema.

Enfoque y Alcance: El planteamiento del problema también ayuda a delimitar el alcance de la investigación. Ayuda a definir los límites de lo que se investigará, lo que es esencial para evitar que el estudio sea demasiado amplio o demasiado estrecho en su enfoque.

Marco de Referencia: Proporciona un contexto para la investigación al explicar cuál es la situación actual, cuáles son las tendencias relevantes en el sector y cuáles son las cuestiones críticas que deben abordarse. Esto ayuda a los investigadores y a los lectores a comprender la base en la que se fundamenta la investigación.

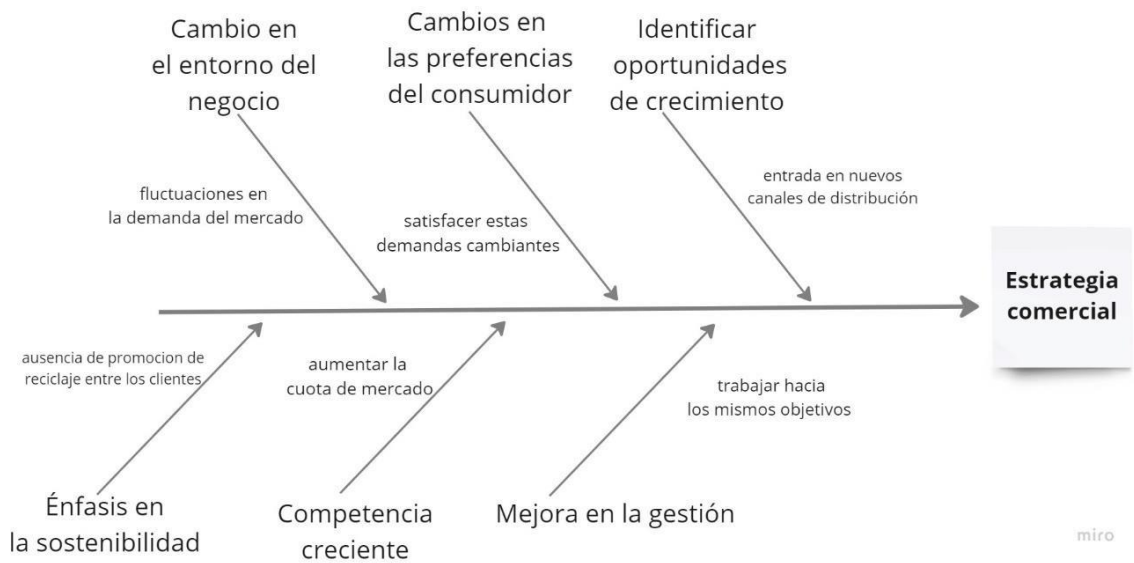
Base para la Investigación: El planteamiento del problema es el punto de partida para la investigación. Una vez que se ha definido el problema, se pueden desarrollar hipótesis, diseñar metodologías de investigación y recopilar datos para abordar ese problema de manera sistemática.

Resultados y Conclusiones: Al establecer claramente el problema desde el principio, se facilita la evaluación de los resultados y la formulación de conclusiones que respondan a las preguntas planteadas. En resumen, el planteamiento del problema es crucial porque establece el rumbo de la investigación, justifica su importancia y proporciona la base sobre la cual se construirá todo el estudio. En el contexto de un plan estratégico comercial, identificar y definir adecuadamente el problema es esencial para desarrollar estrategias efectivas que aborden los desafíos específicos que enfrenta la empresa distribuidora de golosinas en el DSJL- Lima en 2023.

2.1. Descripción de la realidad problemática

La descripción de la realidad problemática para la investigación titulada "Plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el DSJL- Lima 2023" se centra en el desafío específico que enfrenta la empresa en el año 2023. El problema de investigación que busca abordar es: ¿Cómo se puede desarrollar un plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el DSJL- Lima 2023?". En la actualidad, la empresa dedicada a la distribución de golosinas en el DSJL, Lima, se enfrenta a un desafío crucial en su operación. La empresa tiene un segmento de clientes que desea desarrollar, que representa una parte significativa de sus ventas y de su presencia en el mercado. Sin embargo, en los últimos tiempos, ha experimentado una disminución en el rendimiento y las ventas en esta área específica. Este problema se presenta en un contexto comercial altamente competitivo, donde los cambios en las preferencias de los consumidores, las dinámicas del mercado y la creciente competencia de otros distribuidores han generado dificultades para mantener y hacer crecer la base de clientes mini mayoristas en el DSJL. La empresa enfrenta desafíos para retener a los clientes existentes, atraer a nuevos mini mayoristas y desarrollar estrategias efectivas para aumentar su participación en el mercado. Para abordar esta problemática, es fundamental llevar a cabo una investigación en profundidad que permita identificar las causas subyacentes de la disminución en el rendimiento y las ventas, comprender las necesidades y expectativas de los clientes mini mayoristas, analizar a la competencia y desarrollar un plan estratégico comercial sólido que revierta la tendencia actual y fomente el crecimiento sostenible de esta comercializadora para el año 2023. Existen varias razones por las cuales una distribuidora de golosinas podría necesitar elaborar un plan estratégico comercial. Estas razones pueden variar según la situación y los desafíos específicos que enfrenta la empresa, pero algunas causas comunes incluyen: Cambio en el entorno de negocio: Si la empresa se enfrenta a cambios en su entorno empresarial, como nuevas regulaciones, competencia creciente o fluctuaciones en la demanda del mercado, es importante ajustar su estrategia comercial para adaptarse a estas condiciones cambiantes. Mejorar el rendimiento: Si la empresa busca mejorar su rendimiento, aumentar sus ventas, expandirse a nuevos mercados o ser más eficiente en sus operaciones, un plan estratégico puede proporcionar un marco para lograr estos objetivos. Competencia creciente: El aumento de la competencia en el sector puede requerir una revisión de la estrategia comercial para destacar en el mercado y mantener o aumentar la cuota de mercado.

Figura 1
Espina de Ichikawa Causa-Problema



Identificar oportunidades de crecimiento: Un plan estratégico puede ayudar a la empresa a identificar nuevas oportunidades de crecimiento, como la diversificación de productos, la expansión geográfica o la entrada en nuevos canales de distribución. Mejora en la gestión: La implementación de un plan estratégico también puede estar relacionada con la mejora en la gestión y la toma de decisiones. Un plan claro puede ayudar a alinear a todo el equipo y asegurar que todos trabajen hacia los mismos objetivos. Ciclos económicos: Las condiciones económicas cambiantes, como recesiones o periodos de crecimiento, pueden requerir una adaptación de la estrategia para mantener la estabilidad y el crecimiento de la empresa. Necesidad de inversión o financiamiento: Si la empresa planea buscar inversores o financiamiento externo, un plan estratégico sólido puede ser esencial para atraer a posibles socios o prestamistas. Cambios en las preferencias del consumidor: Las preferencias de los consumidores pueden cambiar con el tiempo, y la empresa debe ajustar su estrategia para satisfacer estas demandas cambiantes. Eficiencia operativa: Un plan estratégico puede ayudar a optimizar las operaciones de la empresa y reducir costos innecesarios, mejorando la eficiencia global. Énfasis en la sostenibilidad: En un mundo en el que la sostenibilidad es cada vez más importante, la empresa puede buscar desarrollar estrategias comerciales más sostenibles y responsables desde el punto de vista ambiental y social. En última instancia, la elaboración de un plan estratégico comercial dependerá de las circunstancias específicas y los objetivos de la empresa. Es importante realizar un análisis en profundidad de la situación y de los factores que afectan

al negocio para diseñar un plan que sea efectivo y capaz de abordar los desafíos y oportunidades relevantes.

2.2. Formulación del problema general y específicos

En un entorno empresarial en constante evolución y en el marco de una empresa dedicada a la distribución de golosinas en el DSJL, Lima, se ha identificado una realidad problemática que demanda atención inmediata. Esta empresa, que se encuentra inmersa en un mercado altamente competitivo y sujeto a cambios significativos, se enfrenta a desafíos cruciales en su operación. La necesidad de diseñar un plan estratégico comercial para el año 2023 se ha convertido en una prioridad.

El propósito de este plan estratégico es abordar las preocupaciones y necesidades de la empresa distribuidora de golosinas en su búsqueda por mantener su competitividad, mejorar sus operaciones y lograr un crecimiento sostenible en el próximo año. A través de un enfoque riguroso en la formulación de estrategias y una comprensión profunda de los desafíos específicos que enfrenta, este plan estratégico busca ofrecer soluciones efectivas y acciones concretas que permitan a la empresa enfrentar con éxito los retos del mercado y lograr sus objetivos comerciales en el 2023. De lo anterior es que se plantea el siguiente problema general de investigación: ¿Cómo se puede desarrollar un plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el DSJL- Lima 2023?; de este problema general se plantean los siguientes problemas específicos: ¿Cuáles son las estrategias comerciales relevantes para el plan estratégico?, ¿De qué manera es posible monitorear la estrategia propuesta?

2.3. Objetivo general y específicos

En función de los problemas planteados en el punto anterior es que se han propuesto los siguientes objetivos; el objetivo general es: Desarrollar un plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el DSJL- Lima 2023; los específicos son: Definir las estrategias comerciales relevantes para el plan estratégico, Diseñar un Balanced Scorecard para monitorear las estrategias propuestas

CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

El capítulo titulado "Justificación y Delimitación de la Investigación" es de vital importancia en el trabajo de investigación "Plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el DSJL- Lima 2023". Su relevancia se basa en varios aspectos fundamentales: **Fundamentación de la Investigación:** En este capítulo, se proporciona una sólida justificación que respalda la necesidad de llevar a cabo la investigación. Se exponen argumentos que explican por qué es esencial abordar el tema del plan estratégico comercial en la empresa de distribución de golosinas en este contexto específico. Se destacan los desafíos, oportunidades y relevancia de esta investigación en el entorno empresarial actual. **Identificación de Problemas y Necesidades:** La justificación señala los problemas y necesidades concretos que enfrenta la empresa distribuidora de golosinas en el DSJL. Se destacan las dificultades comerciales, competitivas o de otro tipo que motivan la investigación. Esta identificación proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias efectivas. **Contextualización y Relevancia:** Se subraya la importancia de la investigación en el contexto geográfico y temporal específico. Se explica por qué la situación en Lima y en el año 2023 requiere un plan estratégico particular y cómo dicho plan puede marcar la diferencia en el éxito de la empresa. **Definición de Objetivos y Alcance:** La delimitación de la investigación establece los límites y alcance del estudio. Se especifica qué aspectos de la empresa, del mercado o de la estrategia se abordarán y cuáles se dejarán fuera de consideración. Esto brinda claridad sobre la profundidad y amplitud de la investigación. En resumen, el capítulo de justificación y delimitación de la investigación no solo explica por qué la investigación es necesaria, sino que también define su alcance y relevancia en el contexto empresarial y temporal en el que se enmarca. Proporciona una base sólida para el desarrollo del plan estratégico comercial y establece la importancia de los resultados que se obtendrán en este trabajo.

3.1. Justificación e importancia del estudio

La justificación e importancia del estudio titulado "Plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el DSJL- Lima 2023" radican en diversos factores cruciales:

Entorno Competitivo Cambiante: El mercado de distribución de golosinas es altamente competitivo y está sujeto a cambios constantes. La empresa se encuentra en una posición

donde necesita adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias, demandas del mercado y estrategias de la competencia.

Satisfacción de Clientes y Accionistas: La empresa busca satisfacer las expectativas de sus clientes y accionistas. Un plan estratégico sólido es esencial para mantener y mejorar la satisfacción de ambas partes. Esto puede traducirse en la retención de clientes existentes, la adquisición de nuevos clientes y la maximización de los rendimientos para los accionistas.

Optimización de Recursos: Un plan estratégico bien diseñado permite una asignación eficiente de recursos. Esto es esencial para garantizar que los recursos financieros, humanos y tecnológicos se utilicen de manera efectiva y se evite el desperdicio.

Crecimiento Sostenible: La empresa busca un crecimiento sostenible en el tiempo. Esto implica la identificación de oportunidades y la mitigación de amenazas en el mercado. Un plan estratégico contribuirá a la expansión controlada y sostenible de la empresa.

Necesidad de Adaptación: La empresa opera en un entorno donde las preferencias del consumidor, las regulaciones gubernamentales y las condiciones económicas cambian constantemente. Un plan estratégico proporcionará un marco para adaptarse de manera efectiva a estas circunstancias.

Desarrollo de un Plan a Largo Plazo: La formulación de un plan estratégico implica la definición de objetivos a largo plazo y la planificación de acciones a seguir. Esto asegura que la empresa no solo esté enfocada en el corto plazo, sino que también considere su desarrollo y éxito a largo plazo.

Posicionamiento en el Mercado: El plan estratégico contribuirá al posicionamiento de la empresa en el mercado. Esto puede incluir la diferenciación de la marca, la expansión geográfica y la adquisición de una cuota de mercado más grande.

Mejora en la Toma de Decisiones: Un plan estratégico proporcionará una base sólida para la toma de decisiones empresariales. Las decisiones estarán respaldadas por una visión y una estrategia claras, lo que reducirá el riesgo de decisiones impulsivas o mal fundamentadas. En resumen, el estudio de un plan estratégico comercial es esencial para la empresa distribuidora de golosinas en DSJL - Lima en 2023. Contribuirá a su supervivencia, crecimiento, adaptación al entorno cambiante y al logro de sus objetivos comerciales a largo plazo.

Justificación Práctica: En términos prácticos este estudio es relevante en tanto puede aportar mayores luces para la toma de decisiones en empresas del sector comercializador de golosinas a nivel nacional puesto que incluye la propuesta de un Plan estratégico que contiene elementos transversales para ese tipo de organizaciones.

Justificación académica: Esta en relación a que mediante este estudio se cumple con uno de los requisitos para la obtención del título profesional.

3.2. Delimitación del estudio

La delimitación del estudio "Plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el DSJL- Lima 2023" implica definir los límites y alcance de la investigación. En este contexto, la delimitación puede abordar aspectos como:

Ubicación Geográfica: La investigación se centra exclusivamente en el DSJL, Lima, Perú. No se extiende a otras áreas geográficas o regiones.

Año de Referencia: El estudio se realiza específicamente para el año 2023. No incluye un análisis retrospectivo ni prospectivo más allá de este año.

Tipo de Empresa: El enfoque está dirigido a una empresa distribuidora de golosinas. No se extiende a otros tipos de empresas ni a otros sectores industriales.

Segmento de Clientes: La investigación se enfoca en el segmento de clientes mini mayoristas de la empresa. No se consideran otros segmentos de mercado.

Objetivos Comerciales: El estudio se concentra en la formulación de un plan estratégico comercial. No aborda otros aspectos de gestión empresarial, como recursos humanos o finanzas, a menos que estén directamente relacionados con la estrategia comercial.

Metodología y Fuentes: Se especifican las fuentes de información y la metodología utilizada en la investigación. Esto puede incluir encuestas, análisis de datos secundarios y entrevistas.

Alcance Temporal: La delimitación define el período de tiempo en el que se recolectarán y analizarán los datos. Puede incluir fechas de inicio y finalización de la recopilación de datos.

Limitaciones: Se reconocen posibles limitaciones en términos de acceso a la información, recursos disponibles y otros factores que podrían afectar la amplitud y profundidad del estudio. En resumen, la delimitación del estudio establece los parámetros específicos

dentro de los cuales se llevará a cabo la investigación. Esto ayuda a enfocar y orientar el trabajo hacia los objetivos y alcance deseados, evitando la dispersión o la inclusión de aspectos no relevantes para el propósito de la investigación.



CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO

El capítulo de "Formulación del Diseño" en la investigación "Plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el DSJL- Lima 2023" representa un paso fundamental en el proceso de desarrollo de un plan estratégico efectivo. Este capítulo establece las bases y la hoja de ruta que guiarán la ejecución de la investigación y la creación de un plan estratégico sólido y adaptado a la realidad de la empresa y su entorno. En este contexto, la formulación del diseño implica un enfoque riguroso y metódico para abordar los siguientes aspectos clave:

Metodología de Investigación: Se determinará el enfoque metodológico que se utilizará para recopilar y analizar la información relevante. Esto podría incluir encuestas, entrevistas, análisis de datos secundarios, revisión bibliográfica y otros métodos pertinentes.

Fuentes de Datos: Se identificarán las fuentes de datos, tanto primarios como secundarios, que se utilizarán para obtener información crucial. Esto podría involucrar datos internos de la empresa, estadísticas del mercado, informes sectoriales, entre otros.

Muestra: Se definirá cómo se seleccionarán los participantes o elementos de estudio. En este caso, podría implicar la selección de representantes del segmento de clientes mini mayoristas, empleados de la empresa, proveedores y otros actores relevantes.

Instrumentos de Recopilación de Datos: Se describirán los instrumentos que se utilizarán para recopilar información, como cuestionarios, guías de entrevistas o sistemas de registro de datos.

Procedimientos: Se detallarán los pasos que se seguirán para llevar a cabo la recopilación de datos y análisis, desde la obtención de permisos y consentimientos hasta la logística de entrevistas o encuestas.

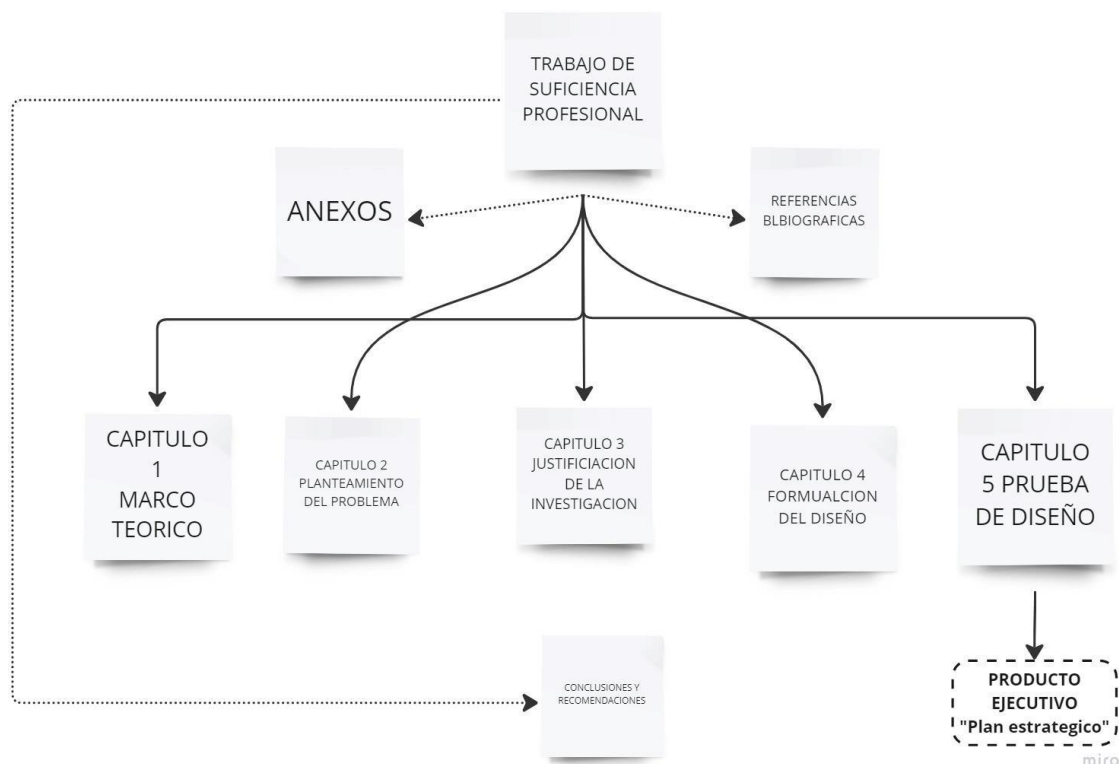
Análisis de Datos: Se explicará cómo se procesarán y analizarán los datos recopilados. Esto podría incluir técnicas estadísticas, análisis cualitativos o combinaciones de ambos, según sea necesario.

Consideraciones Éticas: Se abordarán las consideraciones éticas relacionadas con la investigación, como la privacidad de los participantes y la divulgación de resultados. El diseño de la investigación es esencial para garantizar la calidad y confiabilidad de los resultados, así como para que el plan estratégico sea fundamentado y efectivo. Este capítulo establecerá las pautas que guiarán el desarrollo de la investigación, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos y se brinde una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

4.1 Diseño esquemático

Figura 2

Mapa Conceptual - Diseño investigación



En el esquema anterior se ubica como “Producto Ejecutivo” el Plan estratégico comercial” a través del cual se evidencia el cumplimiento del objetivo general de este estudio.

4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

La "Descripción de los Aspectos Básicos del Diseño" de un Plan Estratégico Comercial es fundamental para guiar y estructurar el proceso de desarrollo de estrategias de mercado y ventas. Este diseño proporciona una hoja de ruta que facilita la toma de decisiones estratégicas y el logro de los objetivos comerciales de una empresa. Comienza con un título claro que refleje el propósito del plan y ofrece un resumen ejecutivo conciso que brinda una visión panorámica de los objetivos, estrategias y conclusiones del plan. El diseño se inicia con una introducción que contextualiza la necesidad del plan, explicando su importancia y su alcance. Se definen los objetivos generales y específicos que el plan busca lograr, estableciendo una base sólida para la planificación. Los antecedentes

describen la situación actual de la empresa, incluyendo su historia, tamaño, industria, mercado, competencia y otros factores relevantes. Este análisis previo ayuda a comprender mejor el contexto en el que se desarrollarán las estrategias comerciales. El análisis de situación se centra en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que evalúa tanto los factores internos como los externos que pueden afectar la estrategia comercial. Se consideran tendencias del mercado, cambios en la industria y otros factores que influyen en la toma de decisiones. Los objetivos son fundamentales y deben ser claros y medibles. Estos objetivos pueden abarcar áreas como crecimiento, rentabilidad, expansión, innovación o cuantos sean relevantes para la empresa. Las estrategias son el corazón del plan y se describen detalladamente. Pueden incluir estrategias de mercado, operativas, recursos humanos, financieras y otras. Cada estrategia se elige cuidadosamente en función de los objetivos y de la situación de la empresa. El plan de acción detalla las acciones concretas que se llevarán a cabo para implementar las estrategias. Esto incluye un calendario, asignación de responsabilidades y la identificación de los recursos necesarios para la ejecución. El presupuesto es fundamental, ya que establece los recursos financieros requeridos para llevar a cabo el plan. Se incluyen estimaciones de costos y proyecciones de ingresos que respaldan la viabilidad del plan. La evaluación y el control se centran en la medición del progreso y el éxito del plan a través de indicadores clave de rendimiento (KPI). Se establece un sistema de seguimiento y evaluación periódica para realizar ajustes cuando sea necesario. Las conclusiones resumen los hallazgos clave y las decisiones estratégicas del plan, mientras que las recomendaciones ofrecen sugerencias finales basadas en el análisis y las estrategias propuestas. En resumen, la "Descripción de los Aspectos Básicos del Diseño" de un Plan Estratégico Comercial proporciona una guía completa para desarrollar estrategias comerciales efectivas que impulsen el crecimiento y el éxito empresarial. Este diseño establece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la consecución de los objetivos comerciales de la empresa.

La "Descripción de los Aspectos Básicos del Diseño" de un Plan Estratégico Comercial es fundamental para guiar y estructurar el proceso de desarrollo de estrategias de mercado y ventas. Este diseño proporciona una hoja de ruta que facilita la toma de decisiones estratégicas y el logro de los objetivos comerciales de una empresa.

Comienza con un título claro que refleje el propósito del plan y ofrece un resumen ejecutivo conciso que brinda una visión panorámica de los objetivos, estrategias y conclusiones del plan.

El diseño se inicia con una introducción que contextualiza la necesidad del plan, explicando su importancia y su alcance. Se definen los objetivos generales y específicos que el plan busca lograr, estableciendo una base sólida para la planificación.

Los antecedentes describen la situación actual de la empresa, incluyendo su historia, tamaño, industria, mercado, competencia y otros factores relevantes. Este análisis previo ayuda a comprender mejor el contexto en el que se desarrollarán las estrategias comerciales.

El análisis de situación se centra en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que evalúa tanto los factores internos como los externos que pueden afectar la estrategia comercial. Se consideran tendencias del mercado, cambios en la industria y otros factores que influyen en la toma de decisiones.

Los objetivos son fundamentales y deben ser claros y medibles. Estos objetivos pueden abarcar áreas como crecimiento, rentabilidad, expansión, innovación o cuantos sean relevantes para la empresa.

Las estrategias son el corazón del plan y se describen detalladamente. Pueden incluir estrategias de mercado, operativas, recursos humanos, financieras y otras. Cada estrategia se elige cuidadosamente en función de los objetivos y de la situación de la empresa.

El plan de acción detalla las acciones concretas que se llevarán a cabo para implementar las estrategias. Esto incluye un calendario, asignación de responsabilidades y la identificación de los recursos necesarios para la ejecución. El presupuesto es fundamental, ya que establece los recursos financieros requeridos para llevar a cabo el plan. Se incluyen estimaciones de costos y proyecciones de ingresos que respaldan la viabilidad del plan.

La evaluación y el control se centran en la medición del progreso y el éxito del plan a través de indicadores clave de rendimiento (KPI). Se establece un sistema de seguimiento y evaluación periódica para realizar ajustes cuando sea necesario.

Las conclusiones resumen los hallazgos clave y las decisiones estratégicas del plan, mientras que las recomendaciones ofrecen sugerencias finales basadas en el análisis y las estrategias propuestas. En resumen, la "Descripción de los Aspectos Básicos del Diseño" de un Plan Estratégico Comercial proporciona una guía completa para desarrollar estrategias comerciales efectivas que impulsen el crecimiento y el éxito empresarial. Este

diseño establece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la consecución de los objetivos comerciales de la empresa.



CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

La aplicación de una propuesta de solución en el contexto de un plan estratégico comercial es un proceso fundamental para el éxito y la supervivencia de cualquier empresa. En este caso, nos enfocaremos en un proyecto específico: la elaboración de un plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el distrito de San Juan de Lurigancho, Lima, en el año 2023. Este proceso se ha materializado en un producto ejecutivo que refleja la convergencia de los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de la carrera universitaria en Administración.

La administración, como disciplina, desempeña un papel esencial en el mundo de los negocios. Se trata de un campo en constante evolución, cuyo objetivo primordial es optimizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos de una organización de manera eficiente y efectiva. Los profesionales en administración se enfrentan a desafíos diversos, desde la gestión de recursos humanos y financieros hasta la planificación estratégica y la toma de decisiones fundamentales. A lo largo de la carrera universitaria en Administración, los estudiantes adquieren una amplia gama de conocimientos teóricos y prácticos que les permiten abordar estos desafíos de manera competente.

En este contexto, el presente producto ejecutivo representa un hito significativo en el viaje académico y profesional de quienes hemos emprendido la carrera de Administración. Es la culminación de años de estudio, dedicación y aprendizaje, donde se han explorado conceptos y herramientas que ahora se aplicarán en un entorno empresarial real. La empresa distribuidora de golosinas en San Juan de Lurigancho, Lima, se encuentra ante una serie de desafíos y oportunidades en un mercado competitivo y en constante cambio. La elaboración de un plan estratégico comercial se presenta como la respuesta a la necesidad de adaptarse, crecer y prosperar en este entorno dinámico.

La aplicación de la propuesta de solución en este contexto es un proceso integral que combina la teoría y la práctica. Requiere una comprensión profunda de los fundamentos de la administración y la capacidad de aplicar estos conocimientos de manera efectiva en situaciones reales. A lo largo de la carrera universitaria en Administración, se han estudiado conceptos clave como la planificación estratégica, la gestión de recursos, el análisis de mercado, la toma de decisiones, la ética empresarial y muchos otros temas relevantes. Estos conocimientos proporcionan la base sobre la cual se construye el plan estratégico comercial.

El presente proyecto se centra en la empresa distribuidora de golosinas, un sector que, si bien puede parecer simple a primera vista, presenta una serie de desafíos y oportunidades únicos. La demanda de golosinas puede verse afectada por tendencias de consumo, cambios en los gustos del público, factores económicos y estacionales, entre otros. Además, la competencia en el mercado de golosinas es feroz, con numerosas marcas y productos compitiendo por la atención de los consumidores. La empresa debe encontrar formas de destacarse, atraer a los clientes y garantizar la rentabilidad a largo plazo.

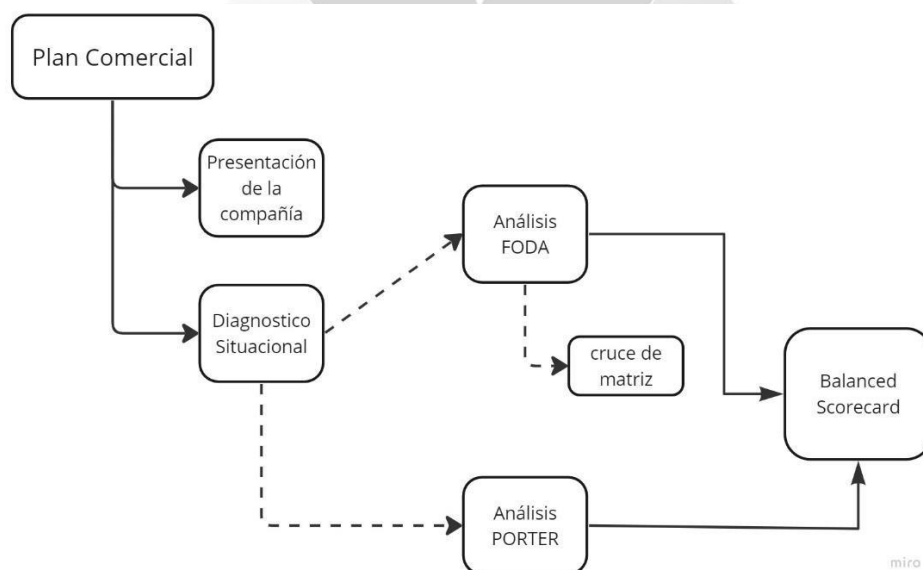
La ubicación de la empresa en San Juan de Lurigancho, Lima, también agrega un componente específico a la ecuación. Este distrito, con su diversidad demográfica y condiciones económicas cambiantes, requiere un enfoque estratégico adaptado a su entorno local. La comprensión de las características del mercado local y la capacidad de adaptarse a las necesidades y preferencias de los clientes en esta área son esenciales para el éxito de la empresa.

El producto ejecutivo que se presenta aquí es el resultado de una cuidadosa planificación y análisis. Representa la culminación de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos durante la carrera de Administración y su aplicación en un contexto empresarial concreto. Este plan estratégico comercial se ha desarrollado utilizando una metodología sólida, que incluye la identificación de problemas y oportunidades, el análisis de la situación actual de la empresa, la definición de objetivos claros, la elaboración de estrategias y tácticas específicas, y la evaluación de resultados.

Una de las características más destacadas de este producto ejecutivo es su enfoque integral. No se limita a la aplicación de teorías abstractas, sino que también incorpora datos concretos y observaciones del mercado local. El análisis de la situación actual de la empresa distribuidora de golosinas incluye un estudio detallado de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA). Este enfoque permite diseñar estrategias realistas y efectivas que se basan en una comprensión profunda de la empresa y su entorno. Además, el plan estratégico comercial se basa en principios éticos sólidos, que reflejan los valores fundamentales de la administración. La responsabilidad social y el compromiso con la comunidad son consideraciones importantes en la toma de decisiones empresariales. La ética empresarial es un tema que se ha abordado en profundidad a lo largo de la carrera de Administración, y estos principios éticos se aplican

en la elaboración de este plan estratégico. El producto ejecutivo también tiene en cuenta la importancia de la innovación y la adaptación. En un mundo empresarial en constante cambio, la capacidad de ajustarse a nuevas circunstancias y aprovechar las oportunidades emergentes es esencial. El plan estratégico comercial incorpora elementos de flexibilidad y agilidad para garantizar que la empresa pueda responder a los cambios en el mercado y mantener su competitividad. En resumen, la aplicación de la propuesta de solución a través de un plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en San Juan de Lurigancho, Lima, en el año 2023, representa un hito importante en el camino de quienes han estudiado Administración. Este producto ejecutivo es el resultado de la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de la carrera, y refleja la capacidad de combinar la teoría con la práctica para abordar desafíos empresariales reales. A lo largo de este documento, exploraremos en detalle los componentes clave de este plan estratégico, que abarcan desde el análisis de la situación actual hasta la definición de objetivos, estrategias y tácticas específicas. Cada paso se basa en un fundamento sólido, incorporando principios éticos y considerando la dinámica del mercado local. La aplicación de la propuesta de solución es un testimonio de la capacidad de los profesionales en Administración para tomar decisiones. Finalmente, se ha diseñado un Cuadro de Mando Integral (BSC) como instrumento para monitorear las estrategias propuestas en el Plan.

Figura 3
Secuencia general del Plan Comercial



5.1 Aplicación de la propuesta de solución

Plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el DSJL- Lima 2023

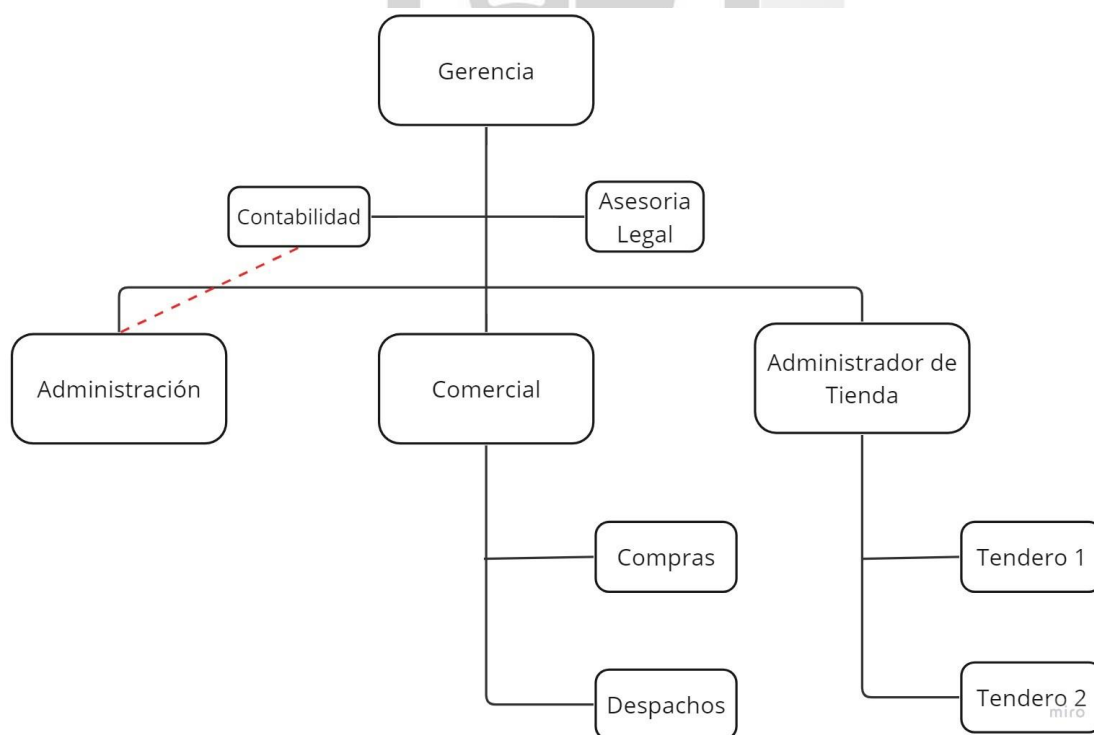
Presentación general de la compañía

La Distribuidora de Golosinas es una empresa establecida en Lima que se dedica a la distribución y comercialización de una amplia gama de golosinas de alta calidad. Desde su fundación hace 35 años, la empresa se ha convertido en un referente en el mercado de distribución de golosinas en la región de Lima Norte, brindando una variedad de productos deliciosos y satisfaciendo las necesidades de sus clientes en tiendas, quioscos y eventos especiales.

Cuenta con una estructura organizativa eficiente que le permite ofrecer productos de calidad y brindar un servicio excepcional a sus clientes. El organigrama incluye los siguientes cargos clave:

Figura 4

Organigrama de la Distribuidora



Gerencia General: Encargado de la dirección estratégica y la toma de decisiones en la empresa. La Gerencia General define la visión y misión de la empresa y establece las metas y objetivos estratégicos.

Administrador de Tienda: Este rol es fundamental para la gestión de la tienda en Lima Norte. El Administrador de Tienda supervisa y coordina las operaciones diarias y asegura que nuestros clientes reciban un servicio de primera clase. El Administrador de Tienda tiene a cargo dos tenderos que atienden a los clientes y mantienen la tienda en óptimas condiciones; el horario de atención es de 09hrs a 19hrs. De Lunes a Sábado, Domingos de 09hrs a 13hrs.

Jefe Administrativo: Encargado de la gestión de los aspectos administrativos de la empresa, incluyendo finanzas, recursos humanos y procesos internos. El Jefe Administrativo asegura que la empresa funcione eficazmente y cumpla con sus obligaciones legales y financieras.

Jefe Comercial: Responsable de las estrategias de ventas y marketing. El Jefe Comercial supervisa al equipo de ventas y trabaja en estrecha colaboración con el Responsable de Compras y el Responsable de Despachos para asegurarse de que los productos lleguen a tiempo a los clientes.

Servicios de Contabilidad Externa: Para garantizar la transparencia y la precisión en sus operaciones financieras, la distribuidora toma los servicios de contabilidad externa de una firma de contadores de renombre en Lima Norte.

Asesoría Legal: Para asegurar que las operaciones cumplan con las leyes y regulaciones aplicables, se cuenta con asesoría legal de un equipo jurídico de confianza.

Compromiso con la Calidad

Su compromiso principal es la calidad. Seleccionan cuidadosamente los proveedores y productos para garantizar que los clientes disfruten de golosinas frescas en cada compra.

A continuación, se presentan los cuadros que muestran la configuración de la cartera de productos.

Cartera de productos y marcas

Figura 5

Fábricas y Marcas de la cartera

Empresa	Línea de producto	Marca
Nestle	Chocolate	Lenteja
		Sublime
	Galletas	Beso de moza
		Triangulo
Alicorp	Galletas	Princesa
		Morochas
		Margarita
		Chocobum
		Marquesitas
		Tejana
		Glacitas
		Casino
		Soda v
		Tentacion
	Waffer	Chomp
		Integral
	Caramelos	Wazzu
		Peritas sayon
		Limon sayon
		Yourt sayon

Empresa	Línea de producto	Marca
Molitalia	Chocolate	Vizzio
		Cancun
		Nocaut
		Obsecion
		Careza
		Cañonazo
		Corazones
		Mecano
	Galletas	Choco donuts
		Caritas
		Soda lay
		Tuarec
		Agua lay
		Integral
		Chips
Waffer	Gran cereal	
	Gretel	
Bizcocho	Frac	
	Costa	
	Tuyo	
Caramelos	Nik	
	Cancun	
	Chocman	
	Pokeke	
	Full	
	Oh	
	Super rellenazo	
Chupetes	Mundialito	
	Gajos	
	Limon	
	Mentitas	
Gomas	Arbolito	
	Que loco	
	Divertiloly	
Toffee	Picolini	
	Chapulin	
Mellows	Ambrosito	
	Frugile	
	Caliptus	
	Ambrosia	
Mellows	Old england toffee	
	Fruna	
Mellows	Mellow ambrosoli	
	Africa mellow	

Empresa	Línea de producto	Marca
Andina	Chocolate	Muss
		Juguete
Labocer	Mellows	Crismellow
	Toffee	Big ben
	Caramelos	Big ben
		Oka loka
Colombina	Fruna	Barrilete
	Chupetes	Mini waffer
	Waffer	Mellow colombina
	Mellows	Kick
	Gomas	Grisly
Trome	Chocolate	Bon bon bum
		Huevito
	Gomas de mascar	Bolicinco
Caramelos	Peritas trome	
Proveedor	Linea de producto	Marca
Winters	Chocolate	Mustafa
		Chin chin
		Chocopunch
		D'leche
		Maxi mani
Mellows	Galletas	Chocopaeton
		Fochis
		Finos
		Ole ole
		Picaras
Arcor	Caramelos	Leche
		Menta chocolate
		Chicha
		Frutas
		Alka
	Chocolate	Relleno de fresa
		Misky
		Menta cristal
		Limon arcor
		Fruna arcor
Fruna	Fruna miskey	
Gomas	Mogul	
Chocolate	Privilegio	
	Golpe	
	Sapito	
		Bon o bon
Gomas de mascar	Grosso	
Toffee	Butter toffee	

Proveedor	Linea de producto	Marca
Confiteca del peru	Chupetes	Barbie
		Globo pop
	Gomas de mascar	Dr look
		Huevito
		Kchipum
		Kataboom
		Boogueie
		Barbie
		Agogo
		Dr look
Chichiste		
Mondelez	Galletas	Oreo
		Ritz
		Coronita
		Charada
		Doña pepa
		Club social
		Soda field
		Chips ahoy
		Vainilla field
		Chocosoda
		Cream crackers
		Waffer
		Cua cua
Gomas de mascar	Sparkies	
	Clorets	
	Bubaloo	
	Trident	
Caramelos	Adams	
	Halls	

Encuesta de percepción a clientes:

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS						
<p>CONSENTIMIENTO INFORMADO ENCUESTA</p> <p>INSTRUCCIONES: A continuación, se presenta una serie de preguntas, las cuales Usted deberá responder marcando con un aspa (x) la respuesta que considere conveniente. Considere lo siguiente:</p> <p>Siempre (5) – Casi Siempre (4) – Algunas Veces (3) – Pocas Veces (2) – Nunca (1)</p>						
CUESTIONARIO						
VARIABLE: COMERCIALIZACIÓN						
DIMENSIONES	INDICADORES	VALORES DE LA ESCALA				
		NUNCA	POCAS VECES	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
		1	2	3	4	5
DIFERENCIACIÓN	1. "¿Piensa usted que la empresa ofrece su producto en diferentes opciones o formatos?"					
	2. "¿La empresa que vende el producto tiene su propia marca para este?"					
	3. "¿Las ofertas proporcionadas por la empresa superan a las ofrecidas por la competencia?"					
	4. "¿Opina que nuestros productos son de mayor calidad que los de la competencia?"					
	5. "¿Fue sencillo y rápido el proceso de compra?"					
	6. "¿Cree que la empresa utiliza el procedimiento adecuado para la entrega de sus productos?"					
	7. "¿La empresa sigue el procedimiento de transporte recomendado para los productos que comercializa?"					
	8. "¿Es el uso de servicios de entrega externos (como PedidosYa, Rappi, Uber, etc.) más veloz en comparación con el servicio de entrega interno de la empresa?"					
	9. "¿Piensa que el uso de un intermediario en la distribución del producto resulta en un aumento en el precio?"					
SATISFACCIÓN	10. "¿Opina que nuestras promociones de productos son apropiadas?"					
	11. "¿El producto que recibió cumplió con sus requisitos o necesidades?"					
	12. "¿Cree que hay diversidad de productos disponibles para cubrir sus necesidades?"					
	13. "¿Compra nuestros productos de manera recurrente?"					
	14. "¿Piensa que las ofertas proporcionadas por la empresa son una gran motivación para que vuelva a comprar?"					
	15. "¿Opina que la atención brindada por la empresa fue apropiada?"					

Análisis de Fiabilidad

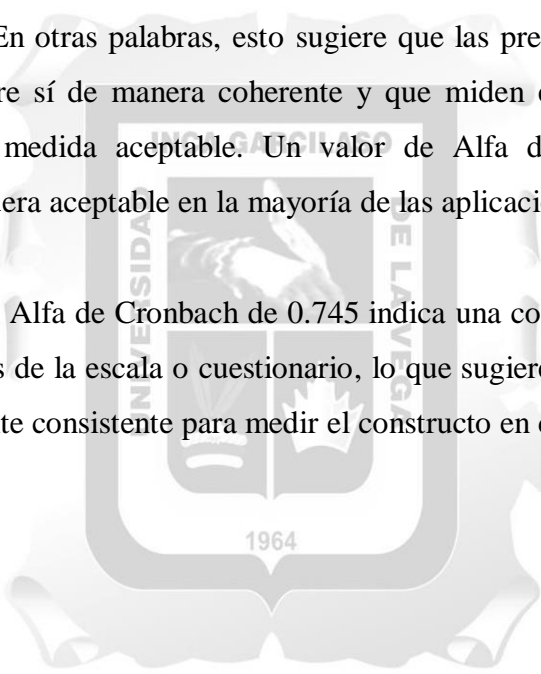
El valor "Alfa de Cronbach 0.745" se refiere al coeficiente de confiabilidad que se utiliza comúnmente en estadísticas y psicometría para medir la consistencia interna de un conjunto de ítems en una escala o cuestionario. El Alfa de Cronbach, representado generalmente como α , es un número que varía entre 0 y 1 y se utiliza para evaluar cuán consistente y confiable es un conjunto de preguntas o ítems para medir una característica o constructo particular.

En este caso, el valor de 0.745 significa que hay una moderada a buena consistencia interna entre los ítems o preguntas en el instrumento que se ha empleado y que hemos evaluado. En otras palabras, esto sugiere que las preguntas del instrumento están relacionadas entre sí de manera coherente y que miden el mismo constructo o característica en una medida aceptable. Un valor de Alfa de Cronbach de 0.745 generalmente se considera aceptable en la mayoría de las aplicaciones.

En resumen, un Alfa de Cronbach de 0.745 indica una confiabilidad moderada a buena en las respuestas de la escala o cuestionario, lo que sugiere que el instrumento es una herramienta bastante consistente para medir el constructo en cuestión.

Figura 6

Alfa de Cronbach



Estadísticas de fiabilidad	
<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
0.745	15

Resultados

Estadística descriptiva

Figura 7

Estadística

N	Estadísticos		
	Válido	DIF_	SATISF_
	Perdidos	0	0
Media		1.81	1.83
Desv. Desviación		0.762	0.673
Varianza		0.580	0.452
Asimetría		0.330	0.222
Error estándar de asimetría		0.159	0.159
Curtosis		-1.209	-0.802
Error estándar de curtosis		0.316	0.316
Mínimo		1	1
Máximo		3	3

La encuesta de percepción se realizó sobre 235 unidades, entre clientes finales, mini mayoristas y bodegas; el instrumento ha procurado medir las dimensiones de Satisfacción y Diferenciación a través de las 15 preguntas del cuestionario que a su vez emplea la escala de Likert con 5 opciones de respuesta

Dimensión de Diferenciación

Los estadísticos están relacionados con la dimensión de "Diferenciación Comercial" que se pretende conocer a través de una encuesta de escala Likert de 5 opciones, que fue respondida por 235 clientes de una distribuidora comercial.

1. Media: La media es 1.81. Esto significa que, en promedio, los clientes calificaron las preguntas relacionadas con la diferenciación comercial en la encuesta con un valor cercano a 1.81 en una escala de 1 a 5. Un valor bajo sugiere que los clientes no perciben una alta diferenciación comercial en los productos o servicios de la distribuidora.

2. Desviación Estándar: La desviación estándar es 0.762. Esta medida indica cuánta variabilidad hay en las respuestas. Un valor más alto de la desviación estándar indica que las respuestas de los clientes están más dispersas, lo que significa que existe cierta variabilidad en la percepción de la diferenciación comercial entre los clientes.

3. Varianza: La varianza es 0.580. Es el cuadrado de la desviación estándar y mide la dispersión de los datos. Un valor de varianza más alto indica una mayor dispersión en las respuestas de los clientes.

4. Asimetría: La asimetría es 0.330. Este valor mide la simetría de la distribución de las respuestas. Un valor positivo indica que la distribución está sesgada hacia la derecha, lo que significa que hay una tendencia hacia calificaciones más bajas en la escala.

5. Error Estándar de Asimetría: Este valor es 0.159 y se utiliza para evaluar la precisión de la medida de asimetría. Cuanto menor sea este valor, mayor será la confiabilidad de la medida de asimetría.

6. Curtosis: La curtosis es -1.209. Un valor negativo indica que la distribución es relativamente plana en comparación con una distribución normal. Esto sugiere que las respuestas de los clientes tienden a estar menos concentradas en torno a la media.

7. Error Estándar de Curtosis: Este valor es 0.316 y se utiliza para evaluar la precisión de la medida de la curtosis. Al igual que con la asimetría, un valor más bajo indica una mayor confiabilidad en la medida de curtosis.

En resumen, los resultados sugieren que, en promedio, los clientes tienen una percepción moderada de la diferenciación comercial de la distribuidora, pero existe cierta variabilidad en sus respuestas, y la distribución de las calificaciones tiende a ser un poco sesgada hacia la izquierda y relativamente plana en comparación con una distribución normal. Estos resultados pueden proporcionar información valiosa para la toma de decisiones y mejoras en la estrategia de diferenciación comercial de la distribuidora.

Dimensión de Satisfacción

Los estadísticos relacionados con la dimensión de "Satisfacción Comercial" que se pretende conocer son los siguientes:

1. Media: La media es 1.83. Esto significa que, en promedio, los clientes calificaron las preguntas relacionadas con la satisfacción comercial en la encuesta con un valor cercano a 1.83 en una escala de 1 a 5. Un valor relativamente bajo sugiere que la satisfacción comercial de los clientes podría no ser muy alta.
2. Desviación Estándar: La desviación estándar es 0.673. Esta medida indica cuánta variabilidad hay en las respuestas. Un valor más alto de la desviación estándar indica que las respuestas de los clientes están más dispersas, lo que sugiere que existe variabilidad en la satisfacción de los clientes.
3. Varianza: La varianza es 0.452. Es el cuadrado de la desviación estándar y mide la dispersión de los datos. Un valor de varianza más alto indica una mayor dispersión en las respuestas de los clientes en cuanto a su satisfacción.
4. Asimetría: La asimetría es 0.222. Este valor mide la simetría de la distribución de las respuestas. Un valor positivo indica que la distribución está sesgada hacia la derecha, lo que significa que hay una tendencia hacia calificaciones más bajas en la escala.
5. Error Estándar de Asimetría: Este valor es 0.159 y se utiliza para evaluar la precisión de la medida de asimetría. Cuanto menor sea este valor, mayor será la confiabilidad de la medida de asimetría.
6. Curtosis: La curtosis es -0.802. Un valor negativo indica que la distribución es relativamente plana en comparación con una distribución normal. Esto sugiere que las respuestas de los clientes tienden a estar menos concentradas en torno a la media.
7. Error Estándar de Curtosis: Este valor es 0.316 y se utiliza para evaluar la precisión de la medida de curtosis.
8. Mínimo y Máximo: El mínimo es 1 y el máximo es 3. Esto indica que las calificaciones de satisfacción comercial de los clientes están limitadas a un rango relativamente estrecho en la escala de 1 a 5.

En resumen, los resultados sugieren que, en promedio, los clientes tienen una satisfacción comercial moderada a baja con la distribuidora. Hay cierta variabilidad en

las respuestas de los clientes, pero la distribución tiende a ser ligeramente sesgada hacia la derecha, lo que significa que la mayoría de las calificaciones están en el extremo inferior de la escala. Estos datos sugieren que la satisfacción comercial puede ser un área que requiere atención y mejora por parte de la distribuidora para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

Figura 8

Frecuencia Diferenciación

DIFERENCIACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	94	40.0	40.0	40.0
	Nivel medio	91	38.7	38.7	78.7
	Nivel alto	50	21.3	21.3	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Los resultados de la tabla de frecuencia indican la distribución de las respuestas de 235 clientes en la encuesta con escala Likert de 5 opciones que mide la percepción de la dimensión de "Diferenciación Comercial" en una distribuidora comercial.

1. Nivel bajo: El grupo "Nivel bajo" incluye a 94 de los encuestados, lo que representa el 40.0% del total de encuestados. Esto significa que el 40.0% de los clientes perciben una baja diferenciación comercial en los productos o servicios ofrecidos por la distribuidora.

2. Nivel medio: El grupo "Nivel medio" incluye a 91 de los encuestados, lo que representa el 38.7% del total de encuestados. Esto indica que el 38.7% de los clientes tienen una percepción intermedia de la diferenciación comercial. No la consideran baja ni alta, sino en un punto intermedio.

3. Nivel alto: El grupo "Nivel alto" consta de 50 de los encuestados, lo que equivale al 21.3% del total de encuestados. Esto sugiere que el 21.3% de los clientes perciben una alta diferenciación comercial en los productos o servicios de la distribuidora. En otras palabras, consideran que la distribuidora se destaca en términos de diferenciación.

En resumen, según los resultados de la encuesta, una parte significativa de los clientes (el 40.0%) perciben una baja diferenciación comercial, mientras que un porcentaje menor (el 21.3%) percibe una alta diferenciación. El mayor grupo se encuentra en el "Nivel medio" con un 38.7%, lo que indica que muchos clientes tienen una percepción neutral o intermedia de la diferenciación comercial de la distribuidora. Estos resultados pueden ser útiles para la distribuidora al proporcionar información sobre la percepción de sus clientes y ayudar a diseñar estrategias para mejorar la diferenciación comercial, si es necesario, con el objetivo de satisfacer mejor las expectativas de los clientes.

Figura 9

Histograma Diferenciación

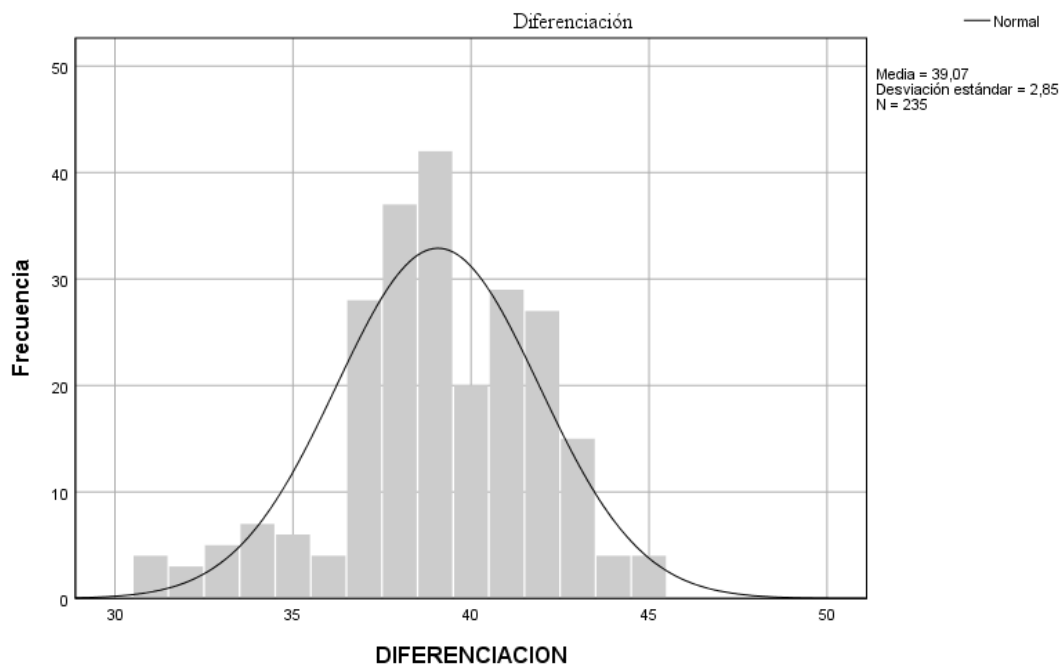


Figura 10

Frecuencia Satisfacción

SATISFACCIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nivel bajo	77	32.8	32.8	32.8
	Nivel medio	122	51.9	51.9	84.7
	Nivel alto	36	15.3	15.3	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

1. Nivel bajo: El grupo "Nivel bajo" incluye a 77 de los encuestados, lo que representa el 32.8% del total de encuestados. Esto significa que el 32.8% de los clientes tienen una percepción de satisfacción comercial baja en relación con la distribuidora. Es probable que estos clientes estén insatisfechos con los productos o servicios que reciben.

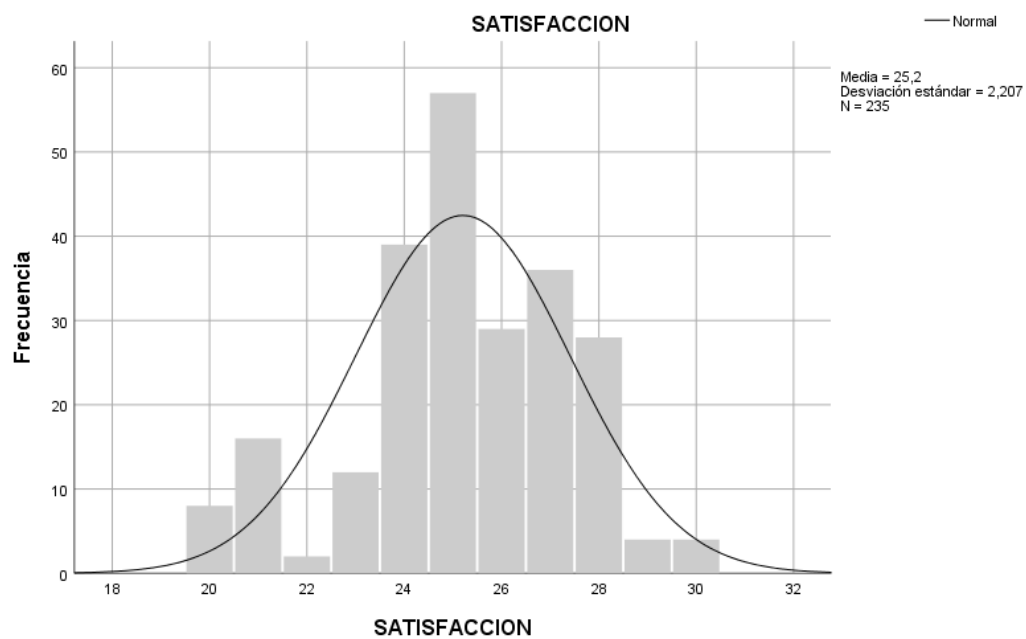
2. Nivel medio: El grupo "Nivel medio" consta de 122 de los encuestados, lo que equivale al 51.9% del total de encuestados. Esto indica que más de la mitad de los clientes tienen una percepción de satisfacción comercial en un nivel intermedio. No la consideran baja ni alta, sino en un punto intermedio.

3. Nivel alto: El grupo "Nivel alto" está formado por 36 de los encuestados, lo que representa el 15.3% del total de encuestados. Esto sugiere que el 15.3% de los clientes tienen una percepción de satisfacción comercial alta en relación con la distribuidora. Están muy satisfechos con los productos o servicios que reciben.

En resumen, según los resultados de la encuesta, una parte significativa de los clientes (el 32.8%) tiene una percepción de satisfacción comercial baja, mientras que un porcentaje mayor (el 51.9%) tiene una percepción intermedia de la satisfacción comercial. Un grupo más pequeño (el 15.3%) tiene una percepción de satisfacción comercial alta. Estos resultados pueden ser valiosos para la distribuidora al proporcionar información sobre la percepción de los clientes y ayudar a identificar áreas de mejora en la satisfacción del cliente. Es importante que la distribuidora tome medidas para abordar las preocupaciones de los clientes con baja satisfacción y mantener o fortalecer la satisfacción de aquellos con niveles medios o altos.

Figura 11

Histograma Satisfacción



Detalle de los resultados por pregunta

1. "¿Piensa usted que la empresa ofrece su producto en diferentes opciones o formatos?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	29	12.3	12.3	12.3
	4	70	29.8	29.8	42.1
	5	136	57.9	57.9	100.0
Total		235	100.0	100.0	

2. "¿La empresa que vende el producto tiene su propia marca para este?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	5	235	100.0	100.0	100.0

3. "¿Las ofertas proporcionadas por la empresa superan a las ofrecidas por la competencia?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	51	21.7	21.7	21.7
	4	149	63.4	63.4	85.1
	5	35	14.9	14.9	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

4. "¿Opina que nuestros productos son de mayor calidad que los de la competencia?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	32	13.6	13.6	13.6
	4	130	55.3	55.3	68.9
	5	73	31.1	31.1	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

5. "¿Fue sencillo y rápido el proceso de compra?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	37	15.7	15.7	15.7
	4	112	47.7	47.7	63.4
	5	86	36.6	36.6	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

6. "¿Cree que la empresa utiliza el procedimiento adecuado para la entrega de sus productos?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	24	10.2	10.2	10.2
	4	65	27.7	27.7	37.9
	5	146	62.1	62.1	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

7. "¿La empresa sigue el procedimiento de transporte recomendado para los productos que comercializa?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	205	87.2	87.2	87.2
	5	30	12.8	12.8	100.0
Total		235	100.0	100.0	

8. "¿Es el uso de servicios de entrega externos (como PedidosYa, Rappi, Uber, etc.) más veloz en comparación con el servicio de entrega interno de la empresa?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	27	11.5	11.5	11.5
	4	103	43.8	43.8	55.3
	5	105	44.7	44.7	100.0
Total		235	100.0	100.0	

9. "¿Piensa que el uso de un intermediario en la distribución del producto resulta en un aumento en el precio?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	160	68.1	68.1	68.1
	5	75	31.9	31.9	100.0
Total		235	100.0	100.0	

10. "¿Opina que nuestras promociones de productos son apropiadas?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	52	22.1	22.1	22.1
	4	162	68.9	68.9	91.1
	5	21	8.9	8.9	100.0
Total		235	100.0	100.0	

11. "¿El producto que recibió cumplió con sus requisitos o necesidades?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	109	46.4	46.4	46.4
	4	69	29.4	29.4	75.7
	5	57	24.3	24.3	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

12. "¿Cree que hay diversidad de productos disponibles para cubrir sus necesidades?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	29	12.3	12.3	12.3
	4	144	61.3	61.3	73.6
	5	62	26.4	26.4	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

13. "¿Compra nuestros productos de manera recurrente?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	26	11.1	11.1	11.1
	4	38	16.2	16.2	27.2
	5	171	72.8	72.8	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

14. "¿Piensa que las ofertas proporcionadas por la empresa son una gran motivación para que vuelva a comprar?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	210	89.4	89.4	89.4
	5	25	10.6	10.6	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

15. "¿Opina que la atención brindada por la empresa fue apropiada?"

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	3	14	6.0	6.0	6.0
Válido	4	44	18.7	18.7	24.7
	5	177	75.3	75.3	100.0
	Total	235	100.0	100.0	

Diagnostico situacional comercial

Análisis FODA

Fortalezas

1. Empleados con habilidades adecuadas en sus funciones.
2. Colocación estratégica de productos complementarios.
3. Clientela ya establecida.
4. Disponibilidad de instalaciones apropiadas.
5. Reconocimiento de la empresa en el mercado local en función de su tiempo de operación y su participación destacada en el sector mayorista.
6. Ofrece una variedad de productos de alto nivel de calidad.

Oportunidades

1. Diversificación de la oferta de productos a través de la adquisición de productos importados.
2. Expansión en el mercado de celebraciones infantiles.
3. Incremento en la participación del mercado de cruceros.
4. Modernización de la tecnología utilizada en estrategias de marketing.
5. La cantidad promedio de consumo por persona al año es de 1.85 kilogramos.
6. Previsión de un aumento anual del 2.8% en las ventas de dulces.

Debilidades

1. Ausencia de avances tecnológicos.
2. Insuficiente formación en la gestión directiva.
3. Incremento de gastos en comparación con los competidores locales.
4. Carencia de actividades de investigación y desarrollo.
5. Solamente se han aplicado tácticas relacionadas con la fijación de precios.

Amenazas

1. Distribución más dispersa del ámbito.
2. Incremento de la rivalidad a causa de las limitadas restricciones de acceso al mercado.
3. Instituciones educativas prohíben la comercialización de dulces en los quioscos.
4. Modificaciones en los patrones de consumo de alimentos.



Figura 12

Cruce de la Matriz FODA

	Fortalezas
Oportunidades	<p>F1O1.Motivar a los empleados del departamento de ventas al establecer acuerdos con las empresas que les interesen, permitiéndoles acceder a descuentos de hasta el 15% en sus adquisiciones. También, brindarles vales de consumo válidos en Metro, Plaza Vea o Totus como recompensa.</p> <p>F2O2.Introducir el servicio de catering destinado a celebraciones de niños, estableciendo colaboraciones con compañías especializadas en la organización de eventos y decoración.</p> <p>F3O3.Crear recompensas o alicientes dirigidos a los pasajeros de cruceros que no viajan con frecuencia, mediante acuerdos con productos que son más demandados o populares.</p> <p>F4O4.Establecer una sección destinada al comercio en línea.</p> <p>F5O5.Proporcionar formación al equipo de ventas de manera bimensual con el propósito de mejorar la atención al cliente y aumentar la lealtad de los mismos.</p> <p>F6O6. Ofrecer a los clientes productos frescos y de alta calidad, destacando su origen de marcas reconocidas, y comunicándoles esta característica de manera enfatizada.</p>

	Debilidades
Oportunidades	<p>D1O1. Introducir un sistema de software ERP para llevar a cabo una gestión virtual y controlada de la empresa.</p> <p>D2O2. Dirigir el enfoque hacia el segmento que está experimentando un aumento en su demanda y proporcionar capacitación al personal en eventos de fiestas infantiles cada seis meses.</p> <p>D3O3. Promover la adquisición de productos o servicios por parte de los pasajeros de cruceros a través de programas de intercambio.</p> <p>D4O4. Brindar formación anual al equipo de ventas sobre las recientes vías de comercialización.</p> <p>D5O5. Poner en marcha tácticas comerciales con el propósito de incrementar los niveles de venta.</p> <p>D6O6. Proporcionar formación trimestral a los directivos acerca de los recientes procedimientos de funcionamiento en las distintas áreas, con el fin de elevar su eficacia y aprovechar el incremento en las ventas.</p>
Amenazas	<p>F1A1. Ofrecer capacitación mensual y establecer comunicación bidireccional con los representantes de ventas para permitirles llevar a cabo actividades en el terreno y visitar a nuestros clientes leales en sus establecimientos.</p> <p>F2A2. Establecer acuerdos con al menos tres compañías de organización de eventos infantiles a partir de mediados de 2024 con el fin de suministrarles productos de confitería.</p> <p>F3A3. Crear la matriz de Clientes y determinar cuáles son nuestros clientes clave a los que debemos brindar una atención especial.</p> <p>F4A4. Promocionar artículos con niveles reducidos de azúcar y grasas, y alcanzar que para mediados de 2024, estos productos constituyan el 15% de nuestra gama de productos.</p> <p>F6A4. Explorar la adquisición de proveedores que ofrezcan opciones de confitería con características más saludables.</p>

	Debilidades
Amenazas	D1A1. Integrar tecnología mediante la instalación de una computadora en la gestión, con el objetivo de analizar a la competencia y elaborar estrategias que nos permitan competir eficazmente.
	D2A2. Establecer distinciones entre la empresa y sus competidores a través de la formación trimestral de la dirección, permitiéndoles tomar medidas innovadoras.
	D3A3. Introducir como una mejora destacada, colaborando con nuestros proveedores para obtener muestras y permitir a nuestros clientes degustar los productos, enriqueciendo así la experiencia de compra.
	D4A4. Proporcionar formación a los directivos cada tres meses en relación al cambio de patrones alimenticios de los compradores y explorar oportunidades con proveedores adicionales.
	D5A2. Introducir vías de compra adicionales con el fin de establecer distinciones con los competidores y ampliar nuestra presencia en el mercado.

Estrategias y Tácticas propuestas derivadas del análisis de la Matriz FODA cruzada

1. Estrategia de Incentivos para Empleados de Ventas:

- Implementar un programa de incentivos en el departamento de ventas que ofrezca descuentos de hasta el 15% en compras personales a los empleados. Esto podría basarse en el rendimiento individual o grupal.

- Establecer alianzas con empresas y tiendas como Metro, Plaza Vea o Totus para proporcionar vales de consumo a los empleados como recompensa por su desempeño sobresaliente.

2. Estrategia de Servicio de Catering para Fiestas Infantiles:

- Colaborar con empresas de eventos y decoración especializadas en celebraciones infantiles para proporcionar un paquete completo que incluya catering y decoración.

- Ofrecer promociones y descuentos en el servicio de catering cuando se contrata junto con servicios de decoración de las empresas colaboradoras.

3. Estrategia de Fidelización de Pasajeros de Cruceros:

- Establecer un programa de recompensas para los pasajeros de cruceros menos frecuentes, donde pueden ganar puntos o beneficios por sus compras de productos populares.

- Colaborar con las líneas de cruceros para ofrecer promociones exclusivas a los pasajeros, como descuentos en excursiones o servicios a bordo, cuando adquieren productos de la empresa.

4. Estrategia de Comercio Electrónico:

- Crear una plataforma de comercio en línea que ofrezca una amplia gama de productos y facilidades de compra, incluyendo opciones de entrega a domicilio.

- Promocionar la tienda en línea a través de campañas de marketing en línea y redes sociales para atraer a nuevos clientes y aumentar la visibilidad de la empresa en el mercado digital.

5. Estrategia de Capacitación Continua para Ventas:

- Diseñar un programa de capacitación estructurado para el equipo de ventas, que se enfoque en mejorar las habilidades de atención al cliente y la construcción de relaciones.

- Evaluar regularmente el impacto de la capacitación en el desempeño de ventas y ajustar el programa en consecuencia.

6. Estrategia de Comunicación de Calidad y Frescura:

- Resaltar la frescura y la calidad de los productos de la empresa en toda la estrategia de marketing y publicidad.

- Utilizar la colaboración con marcas reconocidas como un punto de venta único y promocionar esta asociación para construir la confianza del cliente.

Balanced Scorecard

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta crucial para monitorear y gestionar la estrategia comercial de una empresa distribuidora de golosinas, y su importancia radica en los siguientes aspectos:

1. Visión Integral: El CMI proporciona una visión holística de la estrategia comercial al no limitarse únicamente a las métricas financieras. Incluye perspectivas financieras y no financieras, lo que permite evaluar el desempeño desde diversos ángulos, como el cliente, los procesos internos y el aprendizaje y el crecimiento.

2. Claridad de Objetivos: Ayuda a establecer y comunicar de manera clara los objetivos estratégicos de la empresa distribuidora de golosinas, lo que garantiza que todos los empleados estén alineados con la dirección que la empresa desea tomar.

3. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): El CMI identifica los KPIs más relevantes para la estrategia comercial. Esto permite medir y evaluar el progreso hacia los objetivos y tomar decisiones basadas en datos concretos.

4. Comunicación y Alcance de Objetivos: Facilita la comunicación de los objetivos a todos los niveles de la organización. Cada empleado comprende cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos estratégicos, lo que aumenta la motivación y el compromiso.

5. Adaptación y Aprendizaje Continuo: Permite la revisión y adaptación de la estrategia en función de los resultados obtenidos. El CMI proporciona datos en tiempo real que pueden utilizarse para ajustar la estrategia en función de las circunstancias cambiantes del mercado.

6. Identificación de Problemas Tempranos: La empresa puede detectar problemas potenciales antes de que se conviertan en crisis. Por ejemplo, si los indicadores de satisfacción del cliente comienzan a disminuir, se pueden tomar medidas correctivas antes de que la insatisfacción del cliente se generalice.

7. Gestión del Rendimiento: El CMI facilita la gestión del rendimiento, ya que se pueden establecer metas específicas para cada área y medir el rendimiento real en comparación con esas metas.

8. Enfoque en el Cliente: Permite medir y mejorar la satisfacción del cliente, lo que es esencial en un negocio de distribución, donde la fidelidad del cliente es fundamental.

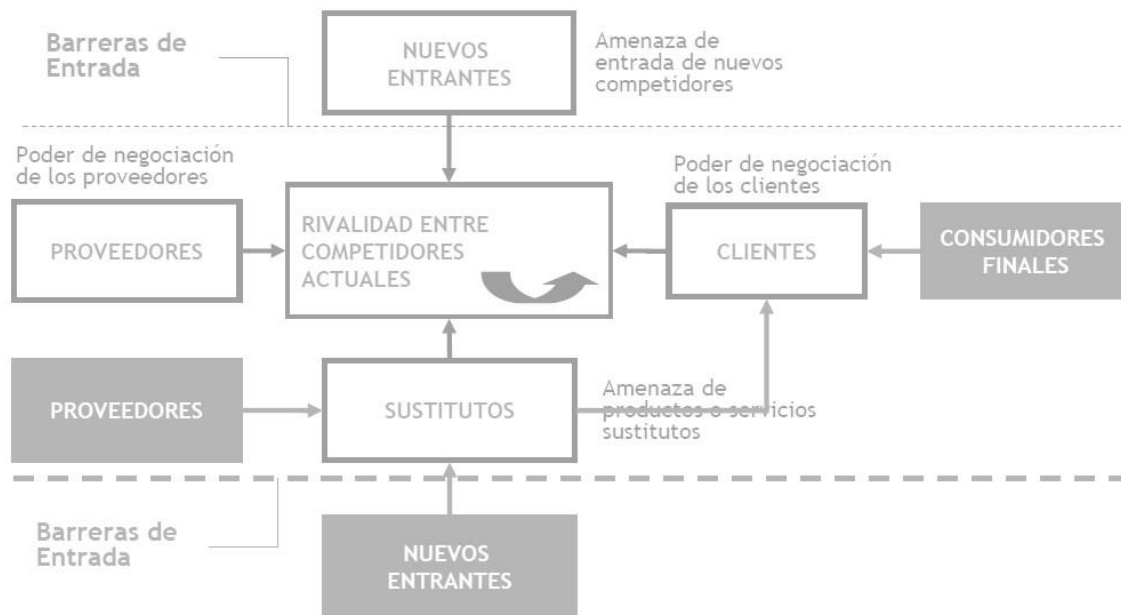
9. Tomar Decisiones Fundamentadas: Proporciona información que respalda la toma de decisiones basadas en datos en lugar de intuiciones o suposiciones.

En resumen, el Cuadro de Mando Integral es esencial para la gestión efectiva de la estrategia comercial de una empresa distribuidora de golosinas, ya que proporciona una visión completa, mejora la toma de decisiones, fomenta la comunicación y la motivación, y permite una adaptación ágil a un entorno empresarial en constante cambio.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter para la Distribuidora

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta analítica que se utiliza para evaluar el entorno competitivo de una industria específica. Fue desarrollado por Michael Porter en su libro "Estrategia Competitiva" en la década de 1980. Este modelo se ha convertido en una herramienta fundamental para analizar la competencia y las oportunidades de mercado en diversos sectores. En el caso de una empresa distribuidora de golosinas, es esencial comprender cómo operan estas fuerzas para tomar decisiones estratégicas informadas. A continuación, se realiza un análisis exhaustivo de las 5 fuerzas de Porter aplicadas a esta industria.

Análisis Sectorial: Necesario para la hacer Estrategia



1. Rivalidad entre competidores existentes:

La rivalidad entre competidores existentes es una de las fuerzas clave en cualquier industria. En el caso de una empresa distribuidora de golosinas, esta rivalidad puede ser significativa. Existen varios competidores en el mercado, desde distribuidoras más grandes y consolidadas hasta empresas más pequeñas y locales. La competencia se basa en factores como precios, variedad de productos, calidad, alcance geográfico y relaciones con los clientes.

La amenaza de la rivalidad se intensifica si el mercado está saturado y hay poca diferenciación entre los productos de los competidores. Sin embargo, también es posible que la rivalidad disminuya si una empresa se especializa en un nicho específico o si encuentra formas de diferenciarse a través de servicios adicionales, como entregas rápidas o la disponibilidad de productos exclusivos.

2. Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es otra fuerza importante a considerar en la distribución de golosinas. Los proveedores de materias primas, envases y otros insumos clave pueden ejercer presión sobre las empresas distribuidoras si tienen un poder significativo. Esto puede deberse a la concentración de proveedores en la industria o a la falta de sustitutos viables.

En el caso de las golosinas, los proveedores de ingredientes como el azúcar, el cacao y otros sabores pueden tener un impacto en los costos de producción y, en última instancia, en los precios que se ofrecen a los clientes. Una empresa distribuidora de golosinas debe evaluar su capacidad para diversificar fuentes de suministro, negociar acuerdos beneficiosos y gestionar las relaciones con los proveedores de manera efectiva.

3. Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es una fuerza que puede influir en la rentabilidad de una empresa distribuidora de golosinas. Los clientes tienen la capacidad de presionar a las empresas para que bajen los precios o mejoren la calidad de los productos. En el caso de las golosinas, los clientes incluyen tiendas minoristas, supermercados, tiendas de conveniencia y otros negocios que venden estos productos.

El poder de negociación de los clientes se ve influenciado por varios factores, como la cantidad de competidores en el mercado, la disponibilidad de productos sustitutos

y la importancia relativa de los productos de golosinas en el negocio de los clientes. Si una empresa distribuidora puede ofrecer productos exclusivos o servicios excepcionales, puede reducir la presión del poder de negociación de los clientes.

4. Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es otra fuerza que afecta a la industria de las golosinas. Los productos sustitutos son aquellos que pueden satisfacer necesidades similares a las de las golosinas, pero que no son necesariamente golosinas en sí. En este contexto, los productos sustitutos podrían incluir refrigerios más saludables, como frutas o frutos secos, o incluso bebidas no alcohólicas con sabores dulces.

La amenaza de productos sustitutos puede ser significativa, especialmente en un entorno donde la salud y la nutrición son preocupaciones crecientes para los consumidores. Una empresa distribuidora de golosinas debe estar atenta a estas tendencias y considerar cómo adaptar su cartera de productos para abordar las preferencias cambiantes de los consumidores y mantener su relevancia en el mercado.

5. Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado de distribución de golosinas y compitan con los actores existentes. Esta amenaza puede variar según las barreras de entrada que existan en la industria.

En el caso de la distribución de golosinas, las barreras de entrada pueden incluir la necesidad de establecer relaciones sólidas con proveedores, desarrollar una cadena de suministro eficiente, obtener permisos y licencias, y construir una base de clientes. Si estas barreras son bajas, la amenaza de nuevos competidores puede ser alta. Sin embargo, las empresas distribuidoras que ya tienen una presencia establecida en el mercado pueden beneficiarse de las economías de escala y la lealtad del cliente, lo que dificulta que los nuevos entrantes ganen participación en el mercado de manera rápida.

En resumen, el análisis de las 5 fuerzas de Porter es esencial para comprender la dinámica competitiva en la industria de distribución de golosinas.

De lo anterior, se ha elaborado un BSC orientado a gestionar las estrategias planteadas.

Perspectiva	Objetivo Estrategico	Metas	Indicadores	Iniciativa	Responsable
Financiera	Incrementar la rentabilidad anual	23.38%	ROE y ROA	Desarrollar políticas de cobranza más eficientes	Jefe de Finanzas
	Reevaluar la política de créditos	Reducir morosidad en 16.7% semestralmente	Créditos impagos/total créditos otorgados	Reevaluación de clientes y líneas de crédito	Administrador de Tienda
Del Cliente	Incrementar el Ticket de compra	Incrementar el Valor de compra en un 10%	Valor individual de Factura	Optimizar la mezcla de productos	Administrador de Tienda
	Incrementar la satisfacción de los clientes en Lima.	Alcanzar una puntuación de satisfacción del cliente promedio de 4.5 en una escala de 5 en encuestas de satisfacción durante el próximo año.	Puntuación de Satisfacción del Cliente (medido en encuestas de satisfacción).	Implementar un programa de atención al cliente personalizado, que incluya una línea de atención telefónica específica para consultas y reclamos, así como un programa de lealtad para recompensar a los clientes más frecuentes.	Gerente General
	Mejorar la disponibilidad de productos para satisfacer las demandas de los clientes en Lima.	Aumentar el nivel de disponibilidad de productos en un 10% en los puntos de venta de Lima durante el próximo trimestre.	Porcentaje de Disponibilidad de Productos en Puntos de Venta de Lima.	Implementar un sistema de gestión de inventario más eficiente que permita un seguimiento en tiempo real de los niveles de stock en los puntos de venta y asegure una reposición rápida de productos agotados.	Gerente General

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Metas	Indicadores	Iniciativa	Responsable
De los Procesos internos	Optimizar la eficiencia de la cadena de suministro y distribución de golosinas en Lima.	Reducir los costos logísticos en un 15% durante el próximo año.	Costo Logístico Promedio por Unidad de Producto Distribuido.	Revisar y optimizar los procesos de la cadena de suministro y distribución, identificando áreas de mejora, como rutas de entrega más eficientes, gestión de inventario más precisa y reducción de desperdicios.	Administrador
	Reducir el tiempo de entrega de pedidos a los clientes en Lima.	Lograr una disminución del 20% en el tiempo promedio de entrega de pedidos dentro de los próximos seis meses.	Tiempo Promedio de Entrega de Pedidos (medido en días).	Implementar un proceso de optimización de la logística y la distribución que incluya la revisión de rutas de entrega, la planificación de rutas más eficientes, la inversión en sistemas de seguimiento en tiempo real y la capacitación del personal de entrega.	Gerente General

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Metas	Indicadores	Iniciativa	Responsable
De aprendizaje y Crecimiento	Mejorar la capacitación y el desarrollo del personal para aumentar la eficiencia operativa.	Aumentar la tasa de participación en programas de capacitación en un 30% durante el próximo año.	Tasa de Participación en Programas de Capacitación.	Implementar un programa integral de capacitación que incluya cursos en línea, talleres presenciales y mentoría interna. Además, se establecerá un sistema de reconocimiento y recompensas para incentivar la participación.	Gerente General
	Fomentar la innovación y la creatividad entre el personal para impulsar la introducción de nuevos productos y estrategias de marketing.	Aumentar el número de ideas innovadoras implementadas en un 25% durante el próximo año.	Número de Ideas Innovadoras Implementadas en un semestre	Establecer un programa de innovación que incluya sesiones de lluvia de ideas regulares, la creación de un comité de innovación y la asignación de tiempo dedicado a proyectos de mejora y desarrollo de nuevos productos.	Gerente

CONCLUSIONES

1. En este trabajo se desarrolló un plan estratégico comercial para una empresa distribuidora de golosinas en el DSJL- Lima 2023. Lo más importante de desarrollar este plan estratégico comercial es el hecho de plantear las estrategias desde las perspectivas del Cliente, procesos internos, aprendizaje empresarial y la perspectiva financiera porque con los objetivos estratégicos formulados se aspira que la empresa distribuidora comercial pueda consolidarse en el mercado de Lima Norte, de manera puntual San Juan de Lurigancho; esta consolidación se expresaría en una mayor participación de mercado y una mejora en la actividad comercial con la ampliación de nuevas perspectivas de negocio.

2. En conclusión, el objetivo de "Definir las estrategias comerciales relevantes para el plan estratégico" ha sido un elemento crucial en la elaboración de nuestro plan estratégico comercial para la empresa distribuidora de golosinas en SJDL, Lima, en 2023. Lo más importante fue reconocer que la identificación de estrategias comerciales efectivas era esencial para alcanzar el éxito en el mercado de golosinas. Esto se debe a que las estrategias son la base sobre la cual se construirá el camino hacia el logro de los objetivos y metas planteados en el plan estratégico. Establecer estas estrategias adecuadas y específicas garantiza una dirección clara y un enfoque coherente en todas las actividades comerciales. Lo que más ayudó en este proceso fue el análisis exhaustivo del entorno competitivo y la comprensión de las necesidades y preferencias de los consumidores en San Juan de Lurigancho. Este conocimiento profundo proporcionó información valiosa para la formulación de estrategias que se alinean con las oportunidades del mercado y las demandas de los clientes. Lo más difícil en este proceso fue determinar la prioridad de las estrategias comerciales y equilibrarlas con los recursos disponibles. Fue un desafío seleccionar las estrategias más adecuadas que maximizaran el rendimiento de la empresa sin comprometer su viabilidad y eficiencia operativa. Sin embargo, con un enfoque riguroso en la evaluación de costos y beneficios, se pudo superar este obstáculo y establecer un conjunto de estrategias comerciales sólidas y realistas para el plan estratégico.

3. En este estudio se diseñó un Balanced Scorecard para monitorear las estrategias propuestas, desempeñó un papel crítico en nuestro proceso de planificación estratégica para la empresa distribuidora de golosinas en SJDL, en el año 2023. Lo más importante fue reconocer que el monitoreo y la medición de las estrategias eran fundamentales para asegurar que el plan estratégico se implementara con éxito. Esto se debió a que, sin un sistema de seguimiento adecuado, no podríamos evaluar ni ajustar el progreso hacia nuestros objetivos, lo que limitaría nuestra capacidad para tomar decisiones informadas y lograr el éxito deseado. Lo que más ayudó en este proceso fue la recopilación de datos y la definición de indicadores clave de rendimiento que se alinearon con nuestros objetivos estratégicos. Estos indicadores proporcionaron una guía clara para evaluar el desempeño y la efectividad de nuestras estrategias, lo que nos permitió tomar medidas preventivas y correctivas cuando fuera necesario. Lo más difícil en este proceso fue garantizar que los indicadores seleccionados fueran relevantes y medibles, sin abrumar a la organización con una cantidad excesiva de datos. Fue un desafío equilibrar la necesidad de obtener información significativa con la simplicidad y la claridad en la comunicación de los resultados. Sin embargo, con un enfoque cuidadoso en la selección de indicadores clave y un diseño efectivo del Balanced Scorecard, logramos superar esta dificultad y establecer un sistema de monitoreo sólido y eficiente para el plan estratégico.

4. También se establecieron los Key Performance Indicators que procuren medir los objetivos estratégicos desde las perspectivas financiera, del cliente, de aprendizaje y de procesos" desempeñó un papel esencial en nuestro proceso de planificación estratégica para la empresa distribuidora de golosinas. Lo más importante fue reconocer que la definición de los KPIs adecuados era fundamental para evaluar el progreso hacia nuestros objetivos estratégicos desde múltiples perspectivas. Esto fue crucial porque nos permitió una comprensión holística de nuestro desempeño y nos aseguró que estábamos abordando de manera efectiva las áreas clave de nuestra empresa. Lo que más ayudó en este proceso fue la colaboración interdepartamental y la retroalimentación continua de los miembros del equipo. No obstante, mediante un enfoque cuidadoso y criterios sólidos de selección, logramos superar este desafío y establecer un conjunto de KPIs significativos y manejables para evaluar los objetivos estratégicos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda ampliar el análisis de mercado y profundizar en obtener una comprensión más completa de las tendencias, preferencias del consumidor y la competencia en el área. Esto ayudará a fundamentar mejor las estrategias comerciales y asegurará que estén alineadas con las necesidades del mercado.
2. Incorporar una evaluación de riesgos que aborde los posibles riesgos y desafíos que la empresa podría enfrentar al implementar el plan estratégico. Identifica soluciones o planes de contingencia para mitigar estos riesgos y garantizar la viabilidad a largo plazo del plan.
3. Establecer un calendario de implementación detallado proporcionando un cronograma específico para la ejecución de las estrategias y la realización de las diferentes etapas del plan. Esto ayudará a garantizar que se cumplan los plazos y se sigan los pasos necesarios para lograr los objetivos establecidos.
4. Considerar la sostenibilidad y la responsabilidad social a lo largo del proceso de desarrollo de estrategias, teniendo en cuenta la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, así como identificar las oportunidades para reducir el impacto ambiental y contribuir positivamente a la comunidad local, lo que puede ser un punto a favor tanto en términos comerciales como de imagen de marca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, G., Ortíz, G., Retamozo, L., & Tenorio, J. (2020). *Producción y comercialización de joyas de plata con frutos deshidratados*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Barrera, M. (2021). *Plan de negocios para la fabricación y comercialización de postres la Ocotea*. Universidad Católica de Colombia.
- Braga, G. A., Freitas de Paula, V. M., & Freitas de Paula, V. A. (2020). Integração no canal de marcas próprias: visão estratégica e tática dos distribuidores. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 14(3), 79–97. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i3.40708>
- Canales, L., & Quispe, R. (2022). *Estrategia de marketing y comercialización de empaque de alimentos de una empresa importadora de insumos Lima, 2021*. Universidad Cesar Vallejo.
- Cartwright, S., Liu, H., & Davies, I. A. (2022). Influencer marketing within business-to-business organisations. *Industrial Marketing Management*, 106, 338–350. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2022.09.007>
- Concepción, L., Medina, J., & Aguilera, L. (2023). Metodología para gestionar la innovación comercial en un destino turístico. *Ciencias Holguín*, 29(1).
- Coronel-López, J., Danna-Buitrago, J. P., & Mercado-Suárez, Á. (2019). Liberalización comercial en Colombia: ¿modernización o trampa? *Revista de Economía Institucional*, 21(41), 71–97. <https://doi.org/10.18601/01245996.v21n41.04>
- Fernández Laffont, L., & Ferrero, A. (2022). Designing for the social economy: Enhancing traditional foods from northern Argentina with design. *Astragalo*, 1(30), 231–248. <https://doi.org/10.12795/astragalo.2022.i30.13>
- Gil Cordero, E., Rondan Cataluña, F. J., & Rey Moreno, M. (2021). Análisis regional de la marca distribuidor en compras online. *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, 49, 157–169. <https://doi.org/10.38191/iirr-jorr.21.003>

- Gurviez, P., & Raffin, S. (2021). Le marketing social et les nudges, les outils efficaces du changement de comportement. *Cahiers de Nutrition et de Diététique*, 56(1), 59–66. <https://doi.org/10.1016/J.CND.2020.10.003>
- Lami, O., Díaz-Caro, C., & Mesías, F. J. (2023). Are short food supply chains a sustainable alternative to traditional retailing? A choice experiment study on olive oil in Spain. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 23(1), 131–156. <https://doi.org/10.7201/earn.2023.01.05>
- Lim, W. M., O'Connor, P., Nair, S., Soleimani, S., & Rasul, T. (2023). A foundational theory of ethical decision-making: The case of marketing professionals. *Journal of Business Research*, 158, 113579. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.113579>
- Maucuer, R., Renaud, A., Ronteau, S., & Muzellec, L. (2022). What can we learn from marketers? A bibliometric analysis of the marketing literature on business model research. *Long Range Planning*, 55(5), 102219. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2022.102219>
- Mendoza Bazantes, C. C., Estrada Miño Colcha, E. E., & Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Plan de negocios para la cooperativa industrial de calzado para fortalecer su imagen corporativa. *Revista Enfoques*, 5(18), 122–137. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v5i18.112>
- Mendoza-Mendoza, A., Delahoz-Dominguez, E., & Mendoza-Casseres, D. (2019). Localización de locales comerciales: un enfoque de selección multicriterio. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87, 207–219. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2446>
- Mero, J., Vanninen, H., & Keränen, J. (2023). B2B influencer marketing: Conceptualization and four managerial strategies. *Industrial Marketing Management*, 108, 79–93. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2022.10.017>
- Neuhaus, T., Millemann, J. A., & Nijssen, E. (2022). Bridging the gap between B2B and B2C: Thought leadership in industrial marketing – A systematic literature review and propositions. *Industrial Marketing Management*, 106, 99–111. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2022.08.006>
- Paiva, G., Sandoval, M., & Bernardin, M. (2019). Factores explicativos de la lealtad de clientes de los supermercados. *INNOVAR*, 22(44), 153–164.

- Paredes, R. (2010). *Sistema de comercialización y ventas para la empresa PROINCO INMOBILIARIA*. Escuela Politécnica del ejército.
- Peña, R., Gomez, R., Duque, Y., & Cordero, D. (2022). RECOM+, Sistema de Gestión Comercial y de Inteligencia de Negocios. *Ciencias Holguín*, 28(3).
- Peredo, N., & Altamirano, L. (2022). *Estrategias de comercialización para el mercado de EE.UU. de la asociación de productores de mango Chochope - Lambayeque, 2021*. Universidad Maria Auxiliadora.
- Quispe, J., & Valera, M. (2016). *Elaboración de un Plan de Estrategias para la comercialización y distribución de la averrhoa carambola en la ciudad de Jaén*. Universidad Señor de Sipán.
- Rivillas, C. (2017). *Plan de negocio basado en e-commerce para la comercialización de bicicletas en Colombia*. Fundación universitaria de América.
- Rizvanović, B., Zutshi, A., Grilo, A., & Nodehi, T. (2023). Linking the potentials of extended digital marketing impact and start-up growth: Developing a macro-dynamic framework of start-up growth drivers supported by digital marketing. *Technological Forecasting and Social Change*, 186, 122128. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2022.122128>
- Rodriguez, A. (2014). *Análisis de mercado y estrategia de comercialización para una empresa de ventas por internet*. Universidad de Chile.
- Romero, X. (2015). *Estrategias de comercialización, y su incidencia en la Competitividad de la empresa de calzado Gamo's, de la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato.
- Ruiz Chávez, R., & Hernández Vela, H. (2020). Estrategias de Cambio Planeado en una Empresa Comercial. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 15, 27–45. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.87>
- Sanchez, R., & De la Nuez, D. (2020). Formulación de la estrategia de comercialización en la Distribuidora Cuba Ron. *Avances*, 22(3).
- Sandesh, S. P., Sreejesh, S., & Paul, J. (2023). Key account management in B2B marketing: A systematic literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 156, 113541. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.113541>

Syed, T. A., Mehmood, F., & Qaiser, T. (2023). Brand–SMI collaboration in influencer marketing campaigns: A transaction cost economics perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122580. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2023.122580>

Vallet-Bellmunt, T., Rivera-Torres, P., Vallet-Bellmunt, I., & Vallet-Bellmunt, A. (2016). Effectiveness of marketing plan as cooperative learning technique. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 17–24. <https://doi.org/10.1016/J.IEDEE.2015.09.001>

Williamzon, S. (2020). *Estrategia de comercialización y su incidencia en la rentabilidad de la empresa vita sac, Miraflores, año 2018-2019*. Universidad San Martín de Porres.



ANEXOS



Relación de Expertos que validaron el Instrumento

Nº	Apellidos y Nombres	Grado Académico	1964 Especialidad	Cargo	Institución
1	Dr. Jose Carlos Henriquez	Doctor	Marketing	Gerente	Grupo ARCA SA
2	MBA Eugenia Indacochea Estrada	Magister	Abastecimiento	Sub gerente	Comercial Exitofit SAC
3	Ing. Martin Saldaña Novoa	Ingeniero Comercial	Finanzas	Jefe de Finanzas	Pesquera Ictibiology

Estimado experto,

Le extendemos una cordial invitación para formar parte del proceso de evaluación de este cuestionario de investigación. En el presente documento, le proporcionamos el cuestionario que se encuentra sujeto a evaluación. Le solicitamos que identifique cada ítem y proporcione sus observaciones y comentarios, marcando con una "X" en la casilla correspondiente.

Gracias por su colaboración y sus valiosas aportaciones.

N° de Ítem	Validez de contenido		Validez de constructo		Validez de criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El elemento contribuye a la evaluación del indicador propuesto		El elemento es comprensible y se ajusta de manera lógica al tema central de la investigación.		
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		
2	X		X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6	X		X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X			x	Replantear el concepto
11	X		X		X		
12	X		X		X		
13	X		X			X	
14	X		X		X		
15	X		X		X		
Amplié según considere conveniente							



Dr. Jose Carlos Henriquez

Firma

Estimado experto,

Le extendemos una cordial invitación para formar parte del proceso de evaluación de este cuestionario de investigación. En el presente documento, le proporcionamos el cuestionario que se encuentra sujeto a evaluación. Le solicitamos que identifique cada ítem y proporcione sus observaciones y comentarios, marcando con una "X" en la casilla correspondiente.

Gracias por su colaboración y sus valiosas aportaciones.

N° de Ítem	Validez de contenido		Validez de constructo		Validez de criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El elemento contribuye a la evaluación del indicador propuesto		El elemento es comprensible y se ajusta de manera lógica al tema central de la investigación.		
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		
2		x	X		X		
3	X		X		X		
4	X		X		X		
5	X		X			x	
6		x	X		X		
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X			x	Replantear el concepto
11		x	X		X		
12	X		X		X		
13	X		X			X	
14	X		X		X		
15	X		X		X		
Amplié según considere conveniente							



MBA Eugenia Indacochea Estrada

Firma

Estimado experto,

Le extendemos una cordial invitación para formar parte del proceso de evaluación de este cuestionario de investigación. En el presente documento, le proporcionamos el cuestionario que se encuentra sujeto a evaluación. Le solicitamos que identifique cada ítem y proporcione sus observaciones y comentarios, marcando con una "X" en la casilla correspondiente.

Gracias por su colaboración y sus valiosas aportaciones.

N° de Ítem	Validez de contenido		Validez de constructo		Validez de criterio		Observaciones
	El ítem corresponde a alguna dimensión de la variable		El elemento contribuye a la evaluación del indicador propuesto		El elemento es comprensible y se ajusta de manera lógica al tema central de la investigación.		
	Si	No	Si	No	Si	No	
1	X		X		X		
2	x		X		X		
3	X		X		X		
4	X			x	X		
5	X		X			x	
6	x		X		X		
7		x	X		X		
8	X		X		X		
9	X		X		X		
10	X		X		x		
11		x	X		X		
12	X		X		X		
13	X		X		x		
14	X		X		X		
15	X		X			x	
Amplíe según considere conveniente							

Firma

Ing. Martin Saldaña Novoa