



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE **ADMINISTRACIÓN**

“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO APLICADO A LA
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE UNA PASTELERÍA PYME EN EL
DISTRITO DE SAN MIGUEL, AÑO 2021”.

Tesis para optar al título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Kimberly Govea Pajuelo

Jorge Lao Gonzales

Asesor:

Mg. María del Carmen D´Angelo Panizo

<https://orcid.org/0000-0003-0784-740X>

Lima - Perú

2023

JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	ROSSMERY ALBARRAN TAYPE	45809977
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	FIGRELA MORAN ROMERO	40253199
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	CARLA ELOISA ARRIOLA ALVARADO	41161850
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

INFORME DE SIMILITUD

Planeamiento estratégico aplicado a la satisfacción del cliente de una pastelería pyme en el distrito de San Miguel, año 2021

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante	1%
4	docplayer.es Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Privada del Norte Trabajo del estudiante	1%
6	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%

DEDICATORIA

A nuestras familias, por alentarnos de forma incondicional en este periodo de crecimiento personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros profesores, asesora y a nuestros amigos, ya que han sido constantes en su apoyo para llegar al objetivo.

Tabla de contenido

JURADO EVALUADOR	2
INFORME DE SIMILITUD	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
TABLA DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	27
CAPÍTULO III: RESULTADOS	35
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	77
REFERENCIAS	83
ANEXOS	92

Índice de tablas

Tabla 1. Evolución del modelo Servqual	24
Tabla 2. Dimensiones Servqual	31
Tabla 3. Valor de coeficiente Cronbrach	35
Tabla 4. Coeficiente de Cronbach por dimensión	36
Tabla 5. Ponderación de brechas Servqual	36
Tabla 6. Brechas ponderadas Servqual	37
Tabla 7. Análisis Servqual dimensión fiabilidad	39
Tabla 8. Análisis Servqual dimensión sensibilidad	41
Tabla 9. Análisis Servqual dimensión seguridad	44
Tabla 10. Análisis Servqual dimensión empatía	46
Tabla 11. Análisis Servqual dimensión elementos tangibles	49
Tabla 12: Análisis de los componentes de la misión según David F.	52
Tabla 13: Análisis de los componentes de la visión según Céspedes, C., Lozano, N. y Yallico, D.	53
Tabla 14: Análisis PESTEL	55
Tabla 15 Análisis cinco fuerzas de Porter	58
Tabla 16 Listado de recursos y capacidades de la empresa	60
Tabla 17: Matriz VRIO	62
Tabla 18: Matriz FODA	66
Tabla 19: Matriz FODA cruzado	68

Tabla 20: Acciones estratégicas y rango de fechas	70
Tabla 21. Presupuesto estimado	73
Tabla 22. Cuestionario de expectativa Servqual	96
Tabla 23. Cuestionario de percepción Servqual	99

Índice de figuras

Figura 2. Fórmula del coeficiente de Cronbrach	32
Figura 13. Análisis Servqual, expectativa vs percepción	38
Figura 3. Brecha Servqual dimensión fiabilidad.	40
Figura 4. Promedio dimensión fiabilidad	40
Figura 5. Brecha Servqual dimensión sensibilidad	42
Figura 6. Promedio dimensión sensibilidad	43
Figura 7. Brecha Servqual dimensión seguridad	45
Figura 8. Promedio dimensión seguridad	45
Figura 9. Brecha Servqual dimensión empatía	47
Figura 10. Promedio dimensión empatía	48
Figura 11. Brecha Servqual dimensión elementos tangibles	50
Figura 12. Promedio dimensión elementos tangibles	50
Figura 14: Propuesta de Organigrama para la pastelería en estudio	54
Figura 15: Cadena de valor de la empresa	65
Figura 16: Instalaciones de la empresa	102
Figura 17: Trastienda de la empresa	103

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción actual del cliente de una pastelería pyme en el distrito de San Miguel, para proponer mejoras a través de herramientas de la planeación estratégica. El tipo de investigación es aplicada, de nivel descriptivo, y enfoque cuantitativo. Para un completo análisis de la información se investiga el desempeño actual de la empresa, por un lado, a través de las dimensiones del modelo Servqual y, por otro, mediante un análisis interno y externo. Lo anterior, para formular estrategias que permitirían mejorar la satisfacción del cliente al momento de su implementación.

Entre los resultados, se calcula el coeficiente de Cronbach para medir el nivel de confiabilidad de la información obtenida, recolectada a través de la aplicación de dos tipos de encuestas que demuestran el nivel de satisfacción del cliente mediante brechas entre expectativas y percepción del servicio. Por otro lado, se exponen los resultados de los análisis interno y externo que han permitido identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes.

Finalmente, se formularon un conjunto de acciones estratégicas a través de la matriz FODA que permitirían mejorar el nivel de satisfacción del cliente.

PALABRAS CLAVES: planeamiento, estrategia, pymes, satisfacción, clientes

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

Desde que comenzó la pandemia, el ámbito empresarial ha experimentado una serie de transformaciones, lo cual ha llevado a las organizaciones a tomar decisiones rápidas para hacer frente a los riesgos operativos. No obstante, no todas las empresas están siempre preparadas para afrontar imprevistos.

Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas alternativas buenas, pero también de la vinculación con los planes operativos de la organización e indica el compromiso de la empresa con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicas en lugar de otros cursos de acción menos deseables. (David, 2017, p.33)

Según Noé, R. (2020) la planeación estratégica ha sido un recurso en la administración de mucha relevancia para las empresas, en su tesis titulada “*Plan estratégico para la formalización de Panificadora Serena*”; cuyo objetivo de investigación fue incrementar los beneficios económicos en un 20% a través de la implementación de una planificación estratégica que contribuya con la formalización de aspectos empresariales en el año 2021. Se basó en entrevistas a dueños, familiares y colaboradores, fue una investigación tipo cualitativa exploratoria. Los principales resultados fueron la falta de formalización de procesos, procedimientos y políticas que afectan el rendimiento de la empresa.

La empresa en estudio por Noé, R. (2020) fue “Panificadora Serena” que es una empresa familiar dedicada a la producción de pan y postres, ubicada en Córdoba, Argentina. La falta de

plan estratégico formalizado, no les permite alcanzar un crecimiento adecuado, ya que cuenta con jefes poco abiertos al cambio y con un manejo empresarial básico, la única visión que tienen es heredarlo a la siguiente generación.

Por su parte, Piscocoy, R. (2021) en su tesis *“Plan estratégico para optimizar la competitividad de la pastelería panadería “Santa Mercedes” – Chiclayo”*, cuyo objeto de investigación fue proponer un plan estratégico para optimizar la competitividad de la pastelería. Se basó en dos cuestionarios de tipo cuantitativos con una muestra de 55 personas entre colaboradores y clientes para medir sus dos variables de estudio que fueron planeamiento estratégico y competitividad. Los principales resultados fueron estrategias para incrementar las ventas. Se concluyó que el plan estratégico está en un nivel deficiente de 57.1%, ya que no tiene registrado ningún documento de administración estratégica y, por ello, los colaboradores lo desconocen.

Piscocoy, R. (2021) recomienda a la panadería “Santa Mercedes” que el plan estratégico planteado lo comunique a sus colaboradores, dándole una gran importancia al proceso de comunicación de las estrategias, con el fin de optimizar la competitividad y el reconocimiento por parte de sus clientes.

En otros campos, según la ley número 30056 del estado peruano, determina que una empresa se denomina pyme cuando sus ingresos anuales están en el rango de 150 UIT y 2300 UIT, además de comprender entre 11 y 200 trabajadores.

Gonzáles, F. (2021) indica que las pymes tienen en todas las sociedades del mundo un gran potencial para mejorar la economía e impulsar el desarrollo sostenible. En el Perú en el año 2021 las pymes aportaban el 27.9% al PBI y conformaban más de 59% de la fuerza laboral del país.

Para la presente investigación se seleccionó una pyme peruana del distrito de San Miguel que pertenece al rubro de panadería y pastelería, es una pyme sub clasificada en microempresa. Fue creada en el año 2013, por su gerente general de profesión administradora de empresas y repostera certificada en Estados Unidos que decidió regresar para iniciar su emprendimiento.

La pastelería en estudio, inició con la venta de tortas en la sede de Surco, un año después abrió operaciones en sus dos sucursales ubicados en los distritos de San Miguel y San Isidro. En el año 2020 por temas de la pandemia se vieron afectadas dos de las sedes, lo que las llevó al cierre definitivo, quedando solo en funcionamiento la sede de San Miguel. Al finalizar el año, se crean los canales digitales para implementar el servicio de delivery.

Esta pyme es de fácil acceso a información relevante que permita cumplir el objetivo de la investigación, además se cuenta con el permiso de la dueña para la creación de una propuesta de planeamiento estratégico, como también para la ejecución de encuestas a clientes.

La línea de investigación es: “Desarrollo sostenible y gestión empresarial” ya que se aplicará herramientas administrativas que permitirán el crecimiento de la empresa y que harán que la población disfrute una mejor experiencia con valor agregado al momento de realizar una compra.

1.2. Antecedentes

David, F. (2017) en su libro *“Conceptos de administración estratégica”*, menciona que la misión debe reflejar el tipo de negocio, es el motivo de la existencia de la empresa. Es primordial para plantear objetivos y estrategias adecuados, debe reflejar lo que quiere ser. Además, indica que toda misión debe contener nueve componentes:

1. **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. **Productos o servicios:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. **Mercados:** En términos geográficos, ¿dónde compete la empresa?
4. **Tecnología:** ¿La empresa está actualizada desde el punto de vista tecnológico?
5. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
7. **Concepto de sí mismo (ventaja competitiva):** ¿Cuál es la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. **Preocupación por la imagen pública:** ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. **Preocupación por los empleados:** ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Para la presente investigación, se generará una propuesta de misión teniendo en cuenta los

nueve componentes que indica el autor David, F. (2017) en su libro *“Conceptos de administración estratégica”*, para que la empresa cuente con una razón de ser, con el objetivo de incentivar la importancia de este concepto estratégico ante los colaboradores.

David, F. (2017) en su libro *“Conceptos de administración estratégica”*, señala que una visión es en lo que la empresa desea convertirse en el futuro, además debe ser corta y de fácil entendimiento.

Céspedes, C., Lozano, N. y Yallico, D. (2017) en su investigación titulada *“Planeamiento estratégico para la implementación de la cadena educativa Carlos Weiss Schools”*, tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico a fin de que la institución genere valor a sus accionistas, se basó en la aplicación de encuestas y entrevistas, ya que la investigación fue de enfoque mixto (cuantitativa y cualitativa). Recomendó implementar el plan estratégico con el fin de lograr la visión planteada. Para proponer la nueva visión de la empresa se basó en tres componentes:

1. Concepto enfocado que genere un valor real a futuro para la empresa.
2. Propósito noble que motive a los colaboradores a involucrarse.
3. Probabilidad verosímil, logable en un plazo determinado y que todos deseen conseguir

David, F. (2017) en su libro *“Conceptos de administración estratégica”*, comenta que la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) ayuda al desarrollo de estrategias con el apoyo de los factores internos y externos que son un punto clave para el desarrollo de la matriz.

- Estrategia DO: Relaciona las debilidades internas con oportunidades externas. Son estrategias de re orientación que responden a la pregunta ¿cómo debemos corregir esta debilidad para poder aprovechar esta oportunidad?
- Estrategia FA: Relaciona fortalezas internas con amenazas externas. Son estrategias defensivas que responden a la pregunta ¿cómo podemos utilizar esta fortaleza para minimizar o neutralizar esta amenaza?
- Estrategia DA: Relaciona debilidades internas con amenazas externas. Son estrategias de supervivencia que responden a la pregunta: ¿cómo vamos a trabajar esta debilidad para minimizar el efecto de esta amenaza?
- Estrategia FO: Relaciona fortalezas internas con oportunidades externas. Son estrategias ofensivas que responden a la pregunta cómo podemos usar esta fortaleza para explotar esta oportunidad.

Piscoya, R. en su tesis *“Plan estratégico para optimizar la competitividad de la pastelería panadería “Santa Mercedes” – Chiclayo”*, explica la teoría de las cinco fuerzas de Porter:

- Poder de negociación de los clientes, se relaciona con la variedad de alternativas que tiene el cliente de conseguir el mismo producto en una empresa u otra, contiene factores económicos y la variedad de productos que se ofrecen.
- Rivalidad entre competidores, se refiere a generar valor agregado en los productos que se ofrecen para diferenciarse de la competencia.
- Amenaza de nuevos competidores, consiste en las nuevas empresas que surgen y ofrecen el mismo producto, ya que se vuelven competencia directa.

- Poder de los proveedores, se refiere a la facultad del proveedor por aumentar o disminuir el precio de la materia prima en base a la dificultad por conseguir los insumos.
- Amenaza de productos sustitutos, se considera a las empresas que ofrecen productos similares como alternativa a los que se oferta, puede generar una disminución en la lealtad del cliente.

Esta herramienta se aplicará en una pyme porque aporta en la variable de análisis externo, permitirá conocer a los principales competidores, analizar el mercado y su segmento de clientes potenciales.

Aquino, M.; Derenzin, J. y Salvador, K. (2020) en su trabajo de investigación titulado *“Plan de negocio para la implementación de una panadería y pastelería con productos nutricionales de la empresa “Dolce Torta” S.A.C en el distrito de la Molina”* cuyo objetivo estratégico fue posicionar a “Dolce Torta” como una panadería y pastelería que brinda productos de calidad y fidelizar a sus clientes. Dentro de las herramientas de análisis, utilizó los fundamentos teóricos del análisis pestel para desarrollar estrategias para la empresa. Menciona que realizar un análisis previo a la implementación del proyecto permitirá mostrar los aspectos más relevantes a nivel externo del negocio, tomando en cuenta las condiciones del entorno a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Cabello, F. en su tesis titulada *“Gestión de calidad basada en la atención al cliente en las mypes, rubro panadería/pastelería, distrito de Independencia, Huaraz, 2022”*, cuyo objetivo estratégico fue determinar las características de gestión de calidad en base a la atención al

cliente. Dentro de sus herramientas de medición de satisfacción del cliente, utilizó el modelo Servqual “...calidad del servicio es la discrepancia entre la percepción del consumidor del servicio ofertado por una empresa en particular y sus expectativas respecto a las empresas que ofertan esos servicios.” (Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L., 1993, como se citó en Cabello, F., 2022)

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación metodológica

La presente investigación utiliza una aplicación metodológica en base al modelo Servqual que nos permite conocer la información de las variables de estudio aplicando el instrumento del cuestionario, con la finalidad de poder procesar datos recopilados y analizarlos estadísticamente. Se aplicará encuestas a clientes para conocer su nivel de satisfacción con los servicios de la empresa y así poder proponer un plan estratégico que ayude a la empresa a crecer.

1.3.2 Justificación práctica

Se aplicará el diagnóstico con las herramientas matriz FODA, 5 fuerzas de Porter, PESTEL y Matriz VRIO. Además, se busca investigar a profundidad la situación de la empresa a nivel interno y externo para proponer un plan estratégico e identificar sus repercusiones en el nivel de satisfacción de los clientes.

1.3.3 Justificación teórica

La presente investigación puede ser útil como fuente de investigación para otros interesados, en el marco teórico de la teoría Neoclásica de Peter Drucker, donde las variables planeamiento estratégico y satisfacción del cliente, permiten conocer el proceso y metodología para crear estrategias de mejora en empresas pymes.

1.4 Bases teóricas

En el marco del estudio del presente tema, se considera la teoría neoclásica de la administración debido a su enfoque en la ciencia, la productividad y la aplicación de principios y normas de administración. En la teoría neoclásica, se reconoce la importancia de establecer objetivos claros y medibles, así como de planificar y organizar los recursos de manera óptima. El planeamiento estratégico se alinea con estos principios al implicar la fijación de metas a largo plazo, la evaluación de los recursos necesarios y la elaboración de un plan de acción para lograr cumplir los objetivos. Además, el planeamiento estratégico también considera la importancia de la dirección y el control, aspectos fundamentales en la teoría neoclásica.

1.4.1. Planeamiento estratégico

Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos. De esta definición se desprende que la planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing y los negocios internacionales, la contabilidad y las finanzas, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo (I&D), y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (David, 2017, p.33)

Una segunda definición es “El planeamiento estratégico es aquel proceso mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, directo e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias están basadas en el aprovechamiento de los recursos, capacidades y

amenazas detectadas. El plan estratégico que se generará como resultado es un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro a miras hacia los cambios”. (San Martín, 2018, p.6)

1.4.2. Misión

La misión de una organización es el propósito o razón de su existencia. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto. Define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve. (Wheelen, T. y Hunger, J., 2013, p.19)

1.4.3 Visión

Según Wheelen, T. y Hunger, J., (2013) indica que la visión es en lo que desea convertirse en un futuro, debe ser planteada acorde a la misión, ya que indica de manera interna y externa las actividades que realiza la empresa y a dónde quiere llegar.

1.4.4. Estrategia

San Martín (2018) nos indica que: “Las estrategias son las acciones que conducirán al logro de objetivos. Son un conjunto de medidas que deberán llevar a una organización de una situación actual a una situación deseada en el futuro.” (p.7)

1.4.5. Análisis del entorno

El análisis del entorno es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los entornos externo e interno, hasta el personal clave de la organización. Se utiliza esta herramienta

para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo. (Wheelen, T. y Hunger, J., 2013, p.107)

1.4.6. Análisis matriz

La matriz VRIO es una herramienta analítica creada por Jay J. Barney en la década de 1990, es utilizada en la gestión estratégica para evaluar los recursos y capacidades de una organización y determinar su ventaja competitiva. VRIO es un acrónimo de cuatro criterios claves: Valioso, raro, costoso de imitar y organizado. Estos criterios se utilizan para evaluar si los recursos y capacidades de una organización son fuente de ventaja competitiva sostenible.

La matriz VRIO es una herramienta de análisis estratégico que ayuda al entendimiento de los recursos y capacidades requeridas para crear o conservar ventajas competitivas. “Los recursos de las empresas deben ser valiosos, raros, imperfectamente imitables e insustituibles.” (Carrizosa, S.F.)

El análisis VRIO consiste en cuatro preguntas que verifican que un recurso sea relevante para la empresa o difícil de obtener. Si cumple con los requisitos mencionados se vuelve una ventaja competitiva sostenida para la empresa. (Sáez, 2021)

1.4.7. Objetivos estratégicos

Según la tesis de Miranda, D. (2018) titulada “*Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado*” define objetivos estratégicos como metas planteadas con plazo mayor a un año que permitan alcanzar la proyección que se posee de la empresa, además de la importancia del compromiso con su cumplimiento.

1.4.8. Satisfacción del cliente

Una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previas/expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización. (Vavra, T., 2000, como se citó en Jara, E. 2017).

La satisfacción se refiere a cómo un cliente evalúa si un producto o servicio ha cumplido sus necesidades y expectativas. Puede estar relacionada con la sensación de satisfacción y es un objetivo en constante cambio que puede evolucionar a lo largo del tiempo, influenciado por diversos factores. (Fournier, S. y Mick, D. 1999, como se citó en Zárrega, L.; Molina, V.; Coronel, E., 2018).

1.4.9. Cadena de valor

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas, física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñas las actividades de valor. (Porter, M., 1987, como se citó en González, J.; Tamagno, P. y Tarántola, L., 2021)

1.4.10. Evolución del modelo Servqual

Tabla 1. Evolución del modelo Servqual

Año	Autor(es)	Modelo	Descripción
1984	Christian Grönroos	Modelo de la calidad en el servicio de Grönroos	En su modelo utiliza tres componentes para comparar la expectativa del servicio obtenido, los componentes son calidad técnica, calidad funcional e imagen corporativa. El primer componente hace referencia a qué obtiene el cliente, el segundo a cómo lo obtiene y el tercero es el reflejo de los dos primeros. (Grönroos, C., 1984 como se citó en Núñez, L. y Juárez, J.,2018)
1988	Parasuraman, Zeithaml y Berry	SERVQUAL	Iniciaron con diez criterios de evaluación llamados "determinantes de la calidad en el servicio"; sin embargo, lo redujeron solo a cinco dimensiones: empatía, fiabilidad, confianza, capacidad de respuesta y elementos tangibles. Este modelo utiliza la disconfirmación donde, si cumplen la expectativa del usuario, lo denominan como servicio satisfactorio. (Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. 1985 como se citó en Núñez, L. y Juárez, J.,2018)
1992	Cronin Taylor	SERVPERF	Indicaron que el modelo SERVQUAL no era apropiado debido a la falta de evidencia que ayude a medir la calidad de servicio en reacción a expectativa-experiencia. (Cronin, J. y Taylor, S., 1992 como se citó en Núñez, L. y Juárez, J.,2018)
1994	Rust & Oliver	Modelo de los tres componentes	Plantean un modelo con tres componentes que son el servicio y sus características, el servicio entregado y el ambiente donde se entrega el servicio. (Rust, R. y Oliver, R., 1994 como se citó en Núñez, L. y Juárez, J., 2018)
1990	Bitner	Modelo de encuentro de servicio	Indica que la reacción del cliente justo después de recibir el servicio depende de las expectativas previas que tenía y del desempeño que percibió; solo así se confirma las expectativas. Utiliza tres componentes: satisfacción, expectativas y atribuciones. (Bitner, M., Booms, B., y Stanfield, M., 1990 como se citó en Núñez, L. y Juárez, J.,2018)

199 1	Bolton y Drew	Modelo multietapa de valoraciones	Definen la calidad de servicio como la posición de los clientes frente a la empresa y sus servicios a través de etapas: evaluaciones de rendimiento, calidad de servicio y valor. (Bolton, R. y Drew, J., 1991 como se citó en Núñez, L. y Juárez, J.,2018)
199 1	Nha Nguyen	Modelo de calidad de servicio de Nguyen	Proponen un modelo basado en la servucción que hace referencia a todos los bienes materiales y humanos que tiene la empresa a su disposición para ofrecer un servicio con características específicas. (Nguyen, N., 1991 como se citó en Núñez, L. y Juárez, J.,2018)
199 3	Teas	Modelo del desempeño evaluado	Define la satisfacción del cliente como un elemento que predice la relación a largo plazo que se tendrá con la empresa, no plantea dimensiones. (Teas R., 1993 como se citó en Núñez, L. y Juárez, J.,2018)

Fuente: Elaboración propia

1.5 Formulación del problema

1.5.1. Pregunta General

¿Cómo conocer el nivel de satisfacción del cliente de la pastelería para proponer mejoras mediante herramientas de la planeación estratégica?

1.5.2. Preguntas Específicas

¿Cuál es la brecha existente entre la expectativa y la percepción del cliente de la pastelería pyme?

¿Cómo desarrollar un análisis interno y externo de la pastelería que aporten a la identificación de oportunidades de mejora?

¿Qué acciones estratégicas permitirían mejorar la satisfacción del cliente de la pastelería?

1.6 Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Conocer el nivel de satisfacción actual del cliente para proponer mejoras mediante herramientas de la planeación estratégica.

1.6.2. Objetivos Específicos

Estimar la brecha existente entre la expectativa y percepción del cliente acerca del desempeño actual de la pastelería mediante el modelo Servqual.

Realizar un análisis interno y externo de la pastelería pyme para aportar a la identificación de oportunidades de mejora de su desempeño actual.

Formular un conjunto de acciones estratégicas que permitiría mejorar el desempeño actual de la pastelería mediante el análisis FODA.

1.7. Hipótesis

El conocimiento del nivel de satisfacción actual del cliente, combinado con un análisis interno y externo de la pastelería, permitirán formular un conjunto de acciones estratégicas para mejorar su desempeño general.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada, ya que, según Ramos, J. (2022) la finalidad de este tipo de investigación es poner en práctica los conocimientos de diversos autores, además intenta resolver un problema a través de una metodología adecuada. Tiene como objetivo hacer, actuar, construir y modificar en base a la información recolectada.

Con lo que respecta a nivel de profundidad, el estudio se trata de una investigación descriptiva, ya que, según Galdo, F. (2021) es necesario conocer las situaciones, costumbres y actitudes que resalten en las actividades, procesos o personas. También menciona que no es suficiente con recolectar datos, sino en la identificación de la relación de dos o más variables.

Posee un enfoque cuantitativo, ya que, según Alan, D. y Cortez, L. (2017), se define así a una investigación que utilice factores numéricos para la búsqueda, estudio y verificación de toda la información recolectada. Tiene como objetivo conocer a una muestra más amplia de manera justa, ya que está enfocado en analizar las respuestas de los participantes por medio de estadísticas. Además, debe plantear una hipótesis para demostrar si es válida o no, siendo esta la fuente de toda la investigación. (p.69)

2.2 Población y muestra

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y la muestra es un sub grupo de la población. (Lepkowski, G., 2008 como se citó en Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M., 2014)

Para la presente investigación se utilizó una muestra de 50 clientes de la pastelería del distrito de San Miguel, ya que es el promedio de clientes diarios que visitan las instalaciones.

San Miguel es un distrito que pertenece a Lima metropolitana y cuenta con población media/alta, está ubicado en la zona costera de Lima, en la parte nor-occidental de la provincia. Este distrito tiene una superficie de 10.72km² y una altitud de 45 msnm. San Miguel limita al este con el distrito de Magdalena del mar, al oeste con la provincia constitucional de Callao, al sur con Océano Pacífico y al nor-oeste con el distrito de Cercado de Lima (Municipalidad distrital de San Miguel, 2015, p. 5). Además, según el censo del año 2017 se registró 107 954 habitantes y la proyección para el año 2021 fue de 136 835.

San Miguel se caracteriza por presentar una diversa y extensa oferta comercial, existen 3687 establecimientos comerciales de los cuales el 44.21% está dedicado al comercial por mayor y menor. Otro tipo de establecimientos que resaltan en San Miguel son los de alojamiento y servicios de comida.

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de información del presente trabajo de investigación se escogió la técnica de la encuesta, ya que permite obtener una información más amplia, medible y relevante, además permite conocer de manera más amplia la situación actual de la empresa.

Según Matzumoto, R. (2014) el modelo Servqual es una herramienta que mide la calidad de servicio y permite entender los ideales de los clientes y de qué manera ellos perciben el servicio. Se identifican factores que muy pocas veces llegan a ser controlables por parte de las empresas, además recolecta datos relevantes que permiten realizar un análisis cuantitativo y brinda alternativas de mejora respecto a la competencia.

En 1985, Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. desarrollaron el modelo SERVQUAL, el cual se enfoca en la calidad del servicio. Inicialmente, identificaron 10 criterios de evaluación conocidos como "determinantes de la calidad en el servicio". Sin embargo, a través de la verificación empírica y a raíz de las críticas recibidas, los autores actualizaron el modelo y lo simplificaron a una evaluación de 5 dimensiones.

Estas dimensiones son las siguientes: empatía, que se refiere a la forma en que la empresa se relaciona con sus clientes; fiabilidad, que se define como la capacidad de cumplir con el servicio prometido; seguridad, que se refiere a la confianza y credibilidad que transmiten los empleados a través de su conocimiento y atención al cliente; capacidad de respuesta, que se refiere a la

disposición rápida para ayudar y brindar el servicio; y elementos tangibles, que se refieren a la apariencia física de las instalaciones, el personal y los materiales.

Este modelo se basa en la teoría de la disconfirmación, lo que significa que cuando se cumplen exactamente las expectativas del cliente, se considera que el servicio es satisfactorio (Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L., 1988, como se citó en Núñez, L. y Juárez, J., 2018).

Dentro del modelo de Servqual, existen dos términos importantes que ayudan a la ejecución:

- **Expectativa:** Según Matzumoto, R. (2014) las expectativas son los estándares de referencia que permiten medir el nivel de desempeño de las empresas. En términos sencillos, es lo que espera un cliente de un servicio. Muchas de ellas suelen estar creadas por la publicidad, el boca a boca de los clientes y/o la imagen del servicio.
- **Percepción:** Según Matzumoto, R. (2014) la percepción se da después de haber vivido la experiencia, es cómo valoran las personas los servicios y estas están ligadas a las dimensiones del servicio.

Las dimensiones del servicio dentro del modelo Servqual son:

Tabla 2. Dimensiones Servqual

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Fiabilidad	Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.
Sensibilidad	Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas.
Seguridad	Es el conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza
Empatía	Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.
Elementos tangibles	Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal.

Fuente: Matsumoto, R. (2014)

Las encuestas que realizar están previamente estructuradas y hechas en base a las dimensiones del modelo Servqual, donde los encuestados tendrán dos situaciones; la primera, antes de experimentar el servicio de la pastelería (la expectativa que tienen) y, la segunda, después de la experiencia. Esto permitirá poder contrastar los datos, evaluarlos y determinar resultados con el fin de establecer soluciones de mejora.

Para medir el nivel de confiabilidad de los resultados de las encuestas y saber si las respuestas son relevantes para el estudio, se utiliza la fórmula para calcular el valor del coeficiente de Cronbrach:

Figura 2. Fórmula del coeficiente de Cronbrach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

K= Número total de preguntas

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de las varianzas de las preguntas

S_T^2 = Varianza total del instrumento

2.4 Procedimiento

El proceso de la recolección de información con la técnica de encuestas es el siguiente:

- Autorización de la dueña de la empresa para la aplicación de encuestas en los clientes.
- Se realizaron los cuestionarios validados de Servqual.
- Aplicación de la encuesta (tipo 1) para las personas que no conocen el servicio de la pastelería, con el fin de conocer las expectativas.
- Aplicación de la encuesta (tipo 2) para los clientes de la pastelería en estudio, con el fin de conocer su percepción.
- Digitalización de los resultados en hoja de cálculo de Excel para su análisis a través de gráficos y tablas.

Para mayor detalle de las guías de cuestionarios, revisar anexos C y D.

2.5 Aspectos éticos

El desarrollo del presente trabajo de investigación respeta las normas éticas establecidas según el manual de ética en investigación para la participación y la gestión del trabajo de investigación científica o de innovación (MN-COD2-P07-000). De igual modo se cumple con las normas APA establecidas para su redacción, y se mantiene en reserva los datos e información recolectada de la muestra encuestada – sin manipular dicha información. Cabe resaltar que para esta investigación se toma en cuenta los siguientes aspectos éticos:

Anonimato: La participación de los encuestados queda en absoluto anonimato antes lo trabajadores, todos tuvieron una atención con mucha empatía y respeto ante la veracidad de las respuestas, la participación de todos los involucrados fue espontánea y con seriedad.

Confidencialidad: La base de datos está protegida que solo los investigadores pueden acceder a ella. Una vez que se obtiene la información, no se distribuirá de ninguna manera a otros medios.

Originalidad de la información: Este trabajo es completamente original, lo que garantiza todas las fuentes bibliográficas, refiriéndose al respectivo autor según las normas de la APA, según los comentarios y sugerencias de profesores metódicos y miembros del jurado, revisores. Para mayor validez, la investigación fue pasada por el software TURNITING.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1 Análisis de resultados

3.1.1. Análisis de coeficiente de fiabilidad del total poblacional

El valor del coeficiente de Cronbach del total de encuestados de la pastelería en estudio se calculó en base a las correlaciones de los elementos. En este caso, de manera individual para las encuestas de expectativas y percepción los resultados fueron:

Tabla 3. Valor de coeficiente Cronbrach

SERVQUAL	COEFICIENTE DE CRONBACH
Expectativas	0.944
Percepciones	0.962

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la tabla 3 denota que las expectativa y percepciones fueron analizadas individualmente, además que arrojaron un valor mayor a 0,6, es decir, que las encuestas tienen alta fiabilidad.

En la tabla 4 se evidencian los resultados del análisis del coeficiente de Cronbach, divididos por dimensiones. En estos resultados, el coeficiente de Cronbach también mantiene un valor mayor

a 0,6 lo que nos indica que existe una buena correlación entre los datos y que la encuesta mantiene un estándar de alta fiabilidad.

Tabla 4. Coeficiente de Cronbach por dimensión

DIMENSIONES	COEFICIENTE DE CRONBACH	
	Expectativas	Percepciones
Fiabilidad	0.803	0.952
Sensibilidad	0.752	0.869
Seguridad	0.789	0.918
Empatía	0.839	0.834
Tangibles	0.786	0.947

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Análisis de las brechas de las dimensiones

La expectativa por parte de los clientes era alta, es decir, esperaban un excelente servicio por parte de la pastelería; sin embargo, hay dimensiones que presentan una mayor diferencia. Es por ello que presentamos el cuadro donde se expresa mediante ponderaciones las brechas más altas de las dimensiones.

Tabla 5. Ponderación de brechas Servqual

Dimensión	Ponderación
Fiabilidad	20.46%
Sensibilidad	20.70%
Seguridad	18.57%
Empatía	26.57%
Tangibles	13.70%

TOTAL	100.00%
-------	---------

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla, la dimensión con mayor importancia para los clientes de la pastelería, fue la dimensión de “empatía”, seguido por “sensibilidad”, “fiabilidad”, “seguridad”. La dimensión de “elementos tangibles” fue considerada la menos importante por los clientes.

Las ponderaciones que los clientes dieron a cada dimensión, son importantes para calcular la brecha ponderada.

Tabla 6. Brechas ponderadas Servqual

Dimensión	Peso	Expectativa	Percepción	Brecha	Expectativa	Percepción	Brecha
Fiabilidad	20.46	6.69	4.91	-1.78	136.92	100.50	-36.42%
Sensibilidad	20.7	6.64	4.39	-2.25	137.45	90.87	-46.58%
Seguridad	18.57	6.71	4.69	-2.02	124.51	87.00	-37.51%
Empatía	26.57	6.52	4.20	-2.31	173.13	111.70	-61.43%
Tangibles	13.7	6.73	5.24	-1.49	92.20	71.79	-20.41%
TOTAL	100						

Fuente: Elaboración propia

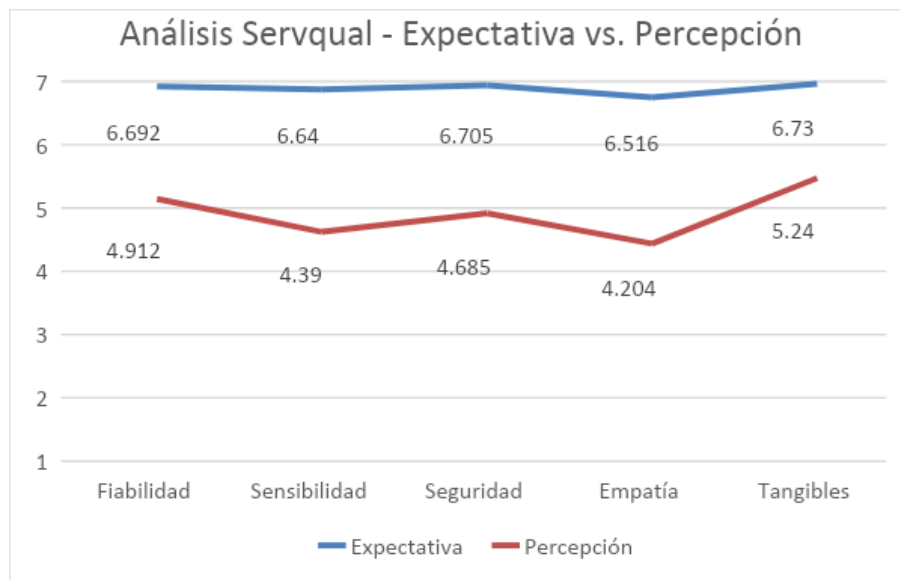
La tabla corresponde al análisis de las brechas tomando en cuenta las ponderaciones de cada dimensión, que fueron proporcionados por los clientes.

Se puede observar que, de acuerdo al estudio, las brechas en su totalidad son negativas, dentro de ellas resaltan la de empatía con -61.43, seguido de la sensibilidad con -46.58, muy por

de cerca están la de seguridad y fiabilidad con -37.51 y -36.42 respectivamente, por lo tanto, se debería establecer estrategias de mejora con un mayor nivel de énfasis. Dentro de los tangibles, la brecha es la de menor ponderación, por lo que sin dejar de brindarle importancia porque sigue siendo negativo, se pudiera establecer sus respectivas estrategias a largo plazo.

En la siguiente figura, se puede visualizar de manera más didáctica cómo es el comportamiento de los resultados y de las brechas.

Figura 13. Análisis Servqual, expectativa vs percepción



Fuente: Elaboración propia

Se aprecia que en la pastelería en estudio existe una insatisfacción por parte de sus clientes, es por ello que se realiza la propuesta de planeamiento estratégico para disminuir las brechas de expectativa y percepción.

3.1.3. Análisis de resultados por dimensión: “fiabilidad”

Dentro de la dimensión de fiabilidad se considera que la empresa en estudio cuente con la capacidad de entregar el servicio prometido de una manera consistente y precisa. En la tabla 7 se muestra el promedio de los resultados de la encuesta tipo 1, obtenidos luego de hacer las preguntas descritas para la dimensión en cuestión. Dichos datos, nos brindan información sobre las expectativas que tiene el cliente acerca del servicio que ofrece la pastelería. Además, se contrasta con los resultados de la encuesta tipo 2, que evidencian la percepción de la experiencia vivida por el cliente. Finalmente, se expone la brecha que denota la diferencia entre la percepción y la expectativa.

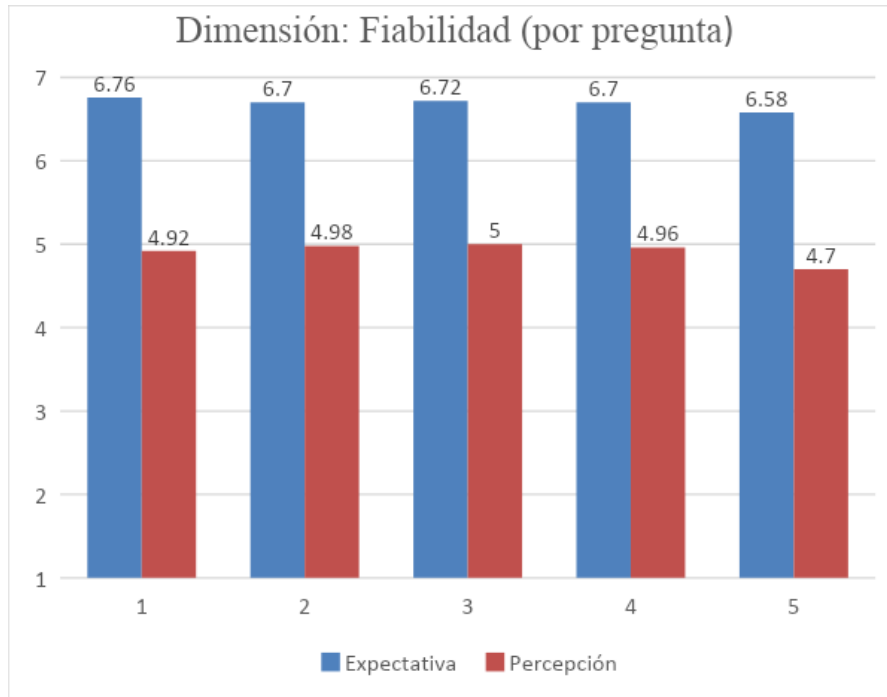
Dimensión	Preguntas	Expectativa	Percepción	Brecha
FIABILIDAD	Cuando la pastelería promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.	6.76	4.92	-1.84
	Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en resolverlo.	6.7	4.98	-1.72
	La pastelería desempeña de manera correcta el servicio por primera vez.	6.72	5	-1.72
	La pastelería proporciona sus servicios en el momento que promete hacerlo.	6.7	4.96	-1.74
	La pastelería falla lo menos posible en sus procesos.	6.58	4.7	-1.88
	PROMEDIO	6.692	4.912	-1.78

Fuente: Elaboración propia

Se puede interpretar que, en general, para toda la dimensión la percepción del cliente no cumple con las expectativas, por lo tanto, las brechas son negativas para todas las cuestiones descritas, esto significa que la pastelería en estudio posee falencias en su capacidad de entregar el servicio prometido de una manera consistente y precisa.

A continuación, en la figura N° 3 se puede observar de forma gráfica la brecha entre las expectativas y percepciones de los clientes sobre las cuestiones de la dimensión.

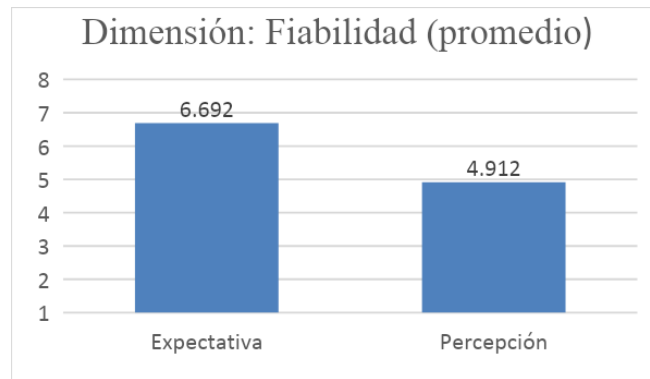
Figura 3. Brecha Servqual dimensión fiabilidad.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la figura N° 4 se muestra un resumen gráfico del comportamiento promedio de los resultados del estudio sobre la dimensión.

Figura 4. Promedio dimensión fiabilidad



Fuente: Elaboración propia

3.1.4. Análisis de resultados por dimensión: “Sensibilidad”

Dentro de la dimensión de sensibilidad se considera que la empresa en estudio cuente con colaboradores que tengan un nivel de conocimiento y cortesía adecuado, además de que generen confianza y seguridad. En la tabla 8 se muestra el promedio de los resultados de la encuesta tipo 1, obtenidos luego de hacer las preguntas descritas para la dimensión en cuestión. Dichos datos, nos brindan información sobre las expectativas que tiene el cliente acerca del servicio que ofrece la pastelería. Además, se contrasta con los resultados de la encuesta tipo 2, que evidencian la percepción de la experiencia vivida por el cliente. Finalmente, se expone la brecha que denota la diferencia entre la percepción y la expectativa.

Tabla 8. Análisis Servqual dimensión sensibilidad

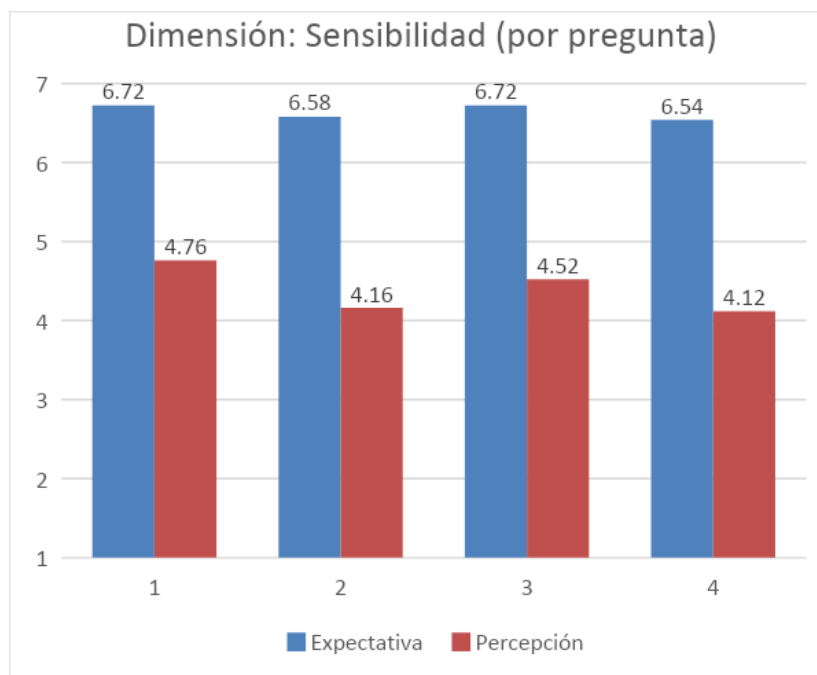
Dimensión	Preguntas	Expectativa	Percepción	Brecha
SENSIBILIDAD	La pastelería mantiene informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.	6.72	4.76	-1.96
	Los colaboradores de la pastelería brindan un servicio rápido.	6.58	4.16	-2.42
	Los colaboradores están dispuestos a ayudarle.	6.72	4.52	-2.2
	Los colaboradores de la pastelería nunca están demasiado ocupado para ayudarle.	6.54	4.12	-2.42
	PROMEDIO	6.64	4.39	-2.25

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, se puede interpretar que, en general, para toda la dimensión la percepción del cliente no cumple con las expectativas, por la tanto, las brechas son negativas para todas las cuestiones descritas, esto significa que la pastelería en estudio posee falencias en contar con colaboradores que tengan un nivel de conocimiento y cortesía adecuado, además de que generen confianza y seguridad.

A continuación, en la figura N° 5 se puede observar de forma gráfica la brecha entre las expectativas y percepciones de los clientes sobre las cuestiones de la dimensión.

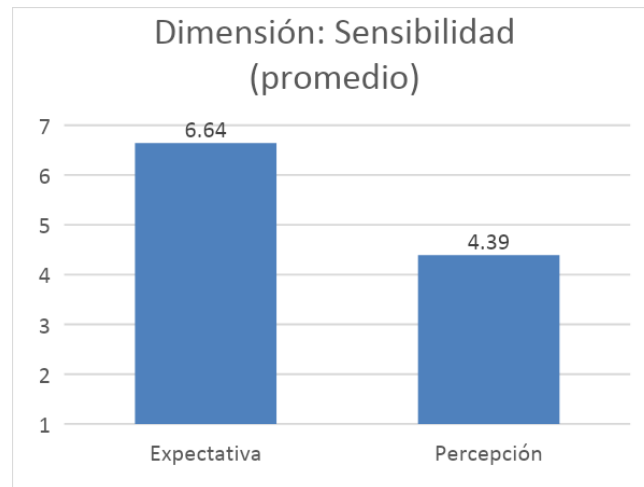
Figura 5. Brecha Servqual dimensión sensibilidad



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la figura N° 6 se muestra un resumen gráfico del comportamiento promedio de los resultados del estudio sobre la dimensión.

Figura 6. Promedio dimensión sensibilidad



Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Análisis de resultados por dimensión: “Seguridad”

Dentro de la dimensión de seguridad se considera que la empresa en estudio cuenta con colaboradores que inspiren credibilidad y confianza al momento de las transacciones. En la tabla 9 se muestra el promedio de los resultados de la encuesta tipo 1, obtenidos luego de hacer las preguntas descritas para la dimensión en cuestión. Dichos datos, nos brindan información sobre las expectativas que tiene el cliente acerca del servicio que ofrece la pastelería. Además, se contrasta con los resultados de la encuesta tipo 2, que evidencian la percepción de la experiencia vivida por el cliente. Finalmente, se expone la brecha que denota la diferencia entre la percepción y la expectativa.

Tabla 9. Análisis Servqual dimensión seguridad

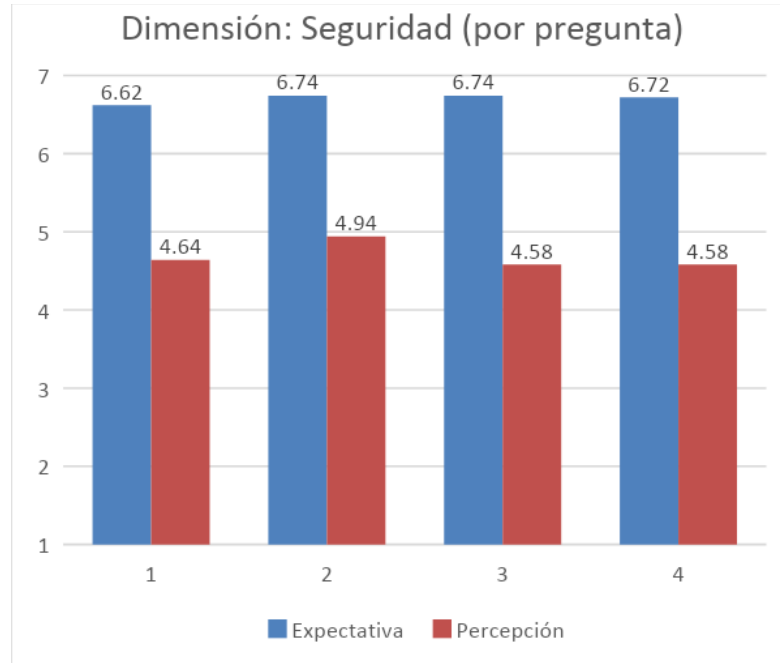
Dimensión	Preguntas	Expectativa	Percepción	Brecha
SEGURIDAD	El comportamiento de los colaboradores infunde confianza en usted.	6.62	4.64	-1.98
	Me sentí seguro como cliente en las transacciones con la pastelería.	6.74	4.94	-1.8
	Los colaboradores fueron cortés de manera constante con usted.	6.74	4.58	-2.16
	Los colaboradores de la pastelería tienen conocimiento para responder a las preguntas de los	6.72	4.58	-2.14
	PROMEDIO	6.705	4.685	-2.02

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, se puede interpretar que, en general, para toda la dimensión la percepción del cliente no cumple con las expectativas, por la tanto, las brechas son negativas para todas las cuestiones descritas, esto significa que la pastelería en estudio posee falencias en contar con colaboradores que inspiren credibilidad y confianza al momento de las transacciones.

En la figura N° 7 se puede observar de forma gráfica la brecha entre las expectativas y percepciones de los clientes sobre las cuestiones de la dimensión.

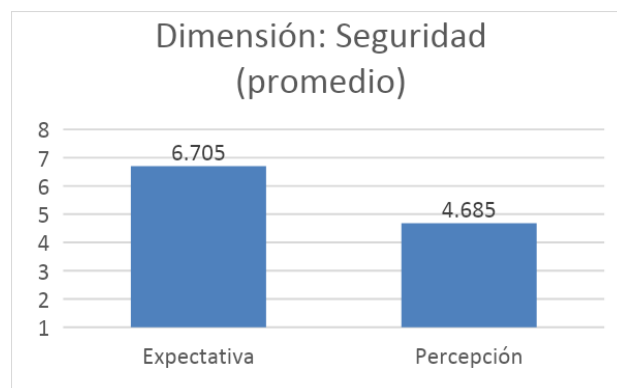
Figura 7. Brecha Servqual dimensión seguridad



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la figura N° 8 se muestra un resumen gráfico del comportamiento promedio de los resultados del estudio sobre la dimensión.

Figura 8. Promedio dimensión seguridad



Fuente: Elaboración propia

3.1.6. Análisis de resultados por dimensión: “Empatía”

Tabla 10. Análisis Servqual dimensión empatía

Dimensión	Preguntas	Expectativa	Percepción	Brecha
EMPATÍA	La pastelería brinda atención individualizada a los clientes.	6.56	3.78	-2.78
	La pastelería tiene colaboradores que den atención personalizada a cada uno de los clientes.	6.32	3.74	-2.58
	La pastelería se preocupa de los intereses de sus clientes.	6.7	4.32	-2.38
	Los colaboradores entienden las necesidades específicas de usted.	6.5	4.04	-2.46
	La pastelería tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes.	6.5	5.14	-1.36
	PROMEDIO	6.516	4.204	-2.312

Fuente: Elaboración propia

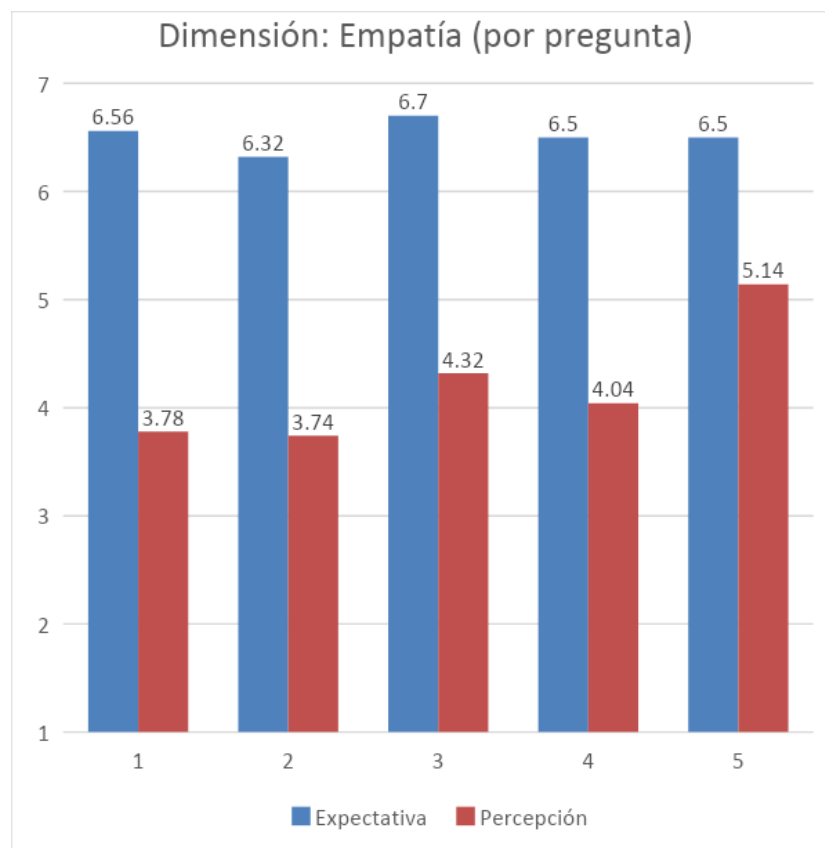
Dentro de la dimensión de empatía se considera que la empresa en estudio cuente con colaboradores que se preocupen por los procesos y hasta qué nivel prestan atención individual a los clientes. En la tabla N° 8 se muestra el promedio de los resultados de la encuesta tipo 1, obtenidos luego de hacer las preguntas descritas para la dimensión de empatía. Dichos datos, nos brindan información sobre las expectativas que tiene el cliente acerca del servicio que ofrece la pastelería. Además, se contrasta con los resultados de la encuesta tipo 2, que evidencian la percepción de la experiencia vivida por el cliente. Finalmente, se expone la brecha que denota la diferencia entre la percepción y la expectativa.

De la tabla anterior, se puede interpretar que, en general, para toda la dimensión la percepción del cliente no cumple con las expectativas, por la tanto, las brechas son negativas para todas las cuestiones descritas, esto significa que la pastelería en estudio posee falencias en contar

con colaboradores que se preocupen por los procesos y que no prestan la suficiente atención individual a los clientes

A continuación, en la figura N° 9 se puede observar de forma gráfica la brecha entre las expectativas y percepciones de los clientes sobre las cuestiones de la dimensión.

Figura 9. Brecha Servqual dimensión empatía

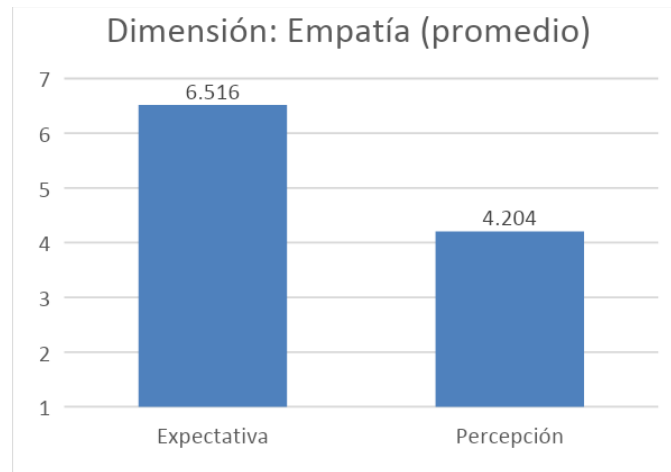


Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la figura N° 10 se muestra un resumen gráfico del comportamiento promedio de los resultados del estudio sobre la dimensión.

Finalmente, en la figura N° 10 se muestra un resumen gráfico del comportamiento promedio de los resultados del estudio sobre la dimensión.

Figura 10. Promedio dimensión empatía



Fuente: Elaboración propia

3.1.7. Análisis de resultados por dimensión: “Elementos tangibles”

Dentro de la dimensión de elementos tangibles se considera que la empresa en estudio cuenta con una apariencia óptima con lo que respecta a instalaciones, equipos, colaboradores, redes sociales, entre otros. En la tabla N° 9 se muestra el promedio de los resultados de la encuesta tipo 1, obtenidos luego de hacer las preguntas descritas para la dimensión en cuestión. Dichos datos, nos brindan información sobre las expectativas que tiene el cliente acerca del servicio que ofrece la pastelería. Además, se contrasta con los resultados de la encuesta tipo 2, que evidencian la percepción de la experiencia vivida por el cliente. Finalmente, se expone la brecha que denota la diferencia entre la percepción y la expectativa.

Tabla 11. Análisis Servqual dimensión elementos tangibles

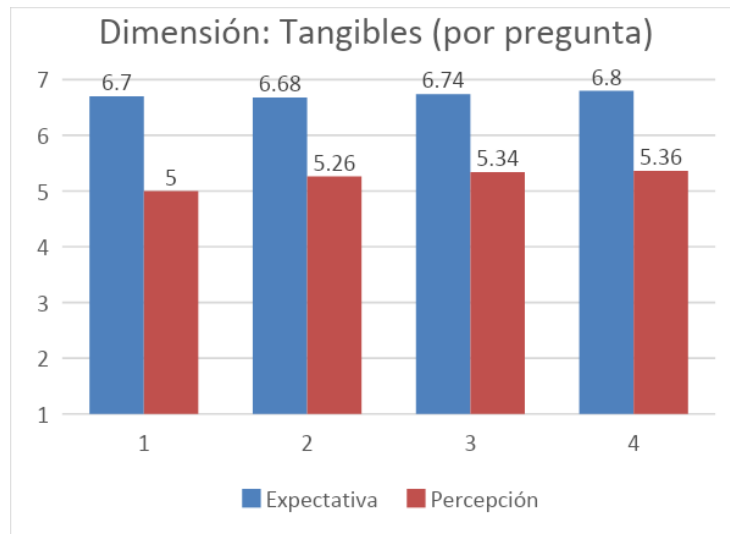
Dimensión	Preguntas	Expectativa	Percepción	Brecha
TANGIBLES	La pastelería tiene equipos de aspecto moderno.	6.7	5	-1.7
	Las instalaciones físicas de la pastelería son atractivas.	6.68	5.26	-1.42
	Los colaboradores de la pastelería lucen pulcros.	6.74	5.34	-1.4
	Los materiales asociados con el servicio se ven visualmente atractivos para la pastelería.	6.8	5.36	-1.44
	PROMEDIO	6.73	5.24	-1.49

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, se puede interpretar que, en general, para toda la dimensión la percepción del cliente no cumple con las expectativas, por lo tanto, las brechas son negativas para todas las cuestiones descritas, esto significa que la pastelería en estudio posee falencias en contar con una apariencia óptima con lo que respecta a instalaciones, equipos, colaboradores, redes sociales, entre otros.

A continuación, en la figura N° 11 se puede observar de forma gráfica la brecha entre las expectativas y percepciones de los clientes sobre las cuestiones de la dimensión.

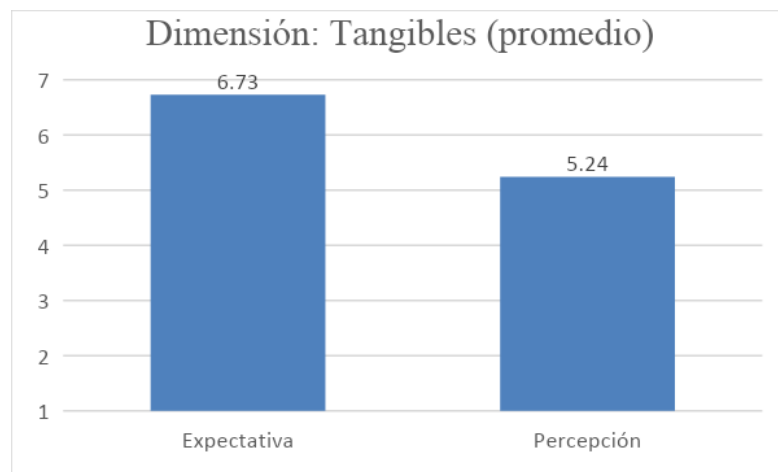
Figura 11. Brecha Servqual dimensión elementos tangibles



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la figura N° 12 se muestra un resumen gráfico del comportamiento promedio de los resultados del estudio sobre la dimensión

Figura 12. Promedio dimensión elementos tangibles



Fuente: Elaboración propia

3.2. Planeamiento estratégico

En base a los resultados de la encuesta, se puede afirmar que el nivel de percepción actual por parte del cliente de la pastelería pyme del distrito de San Miguel no cumple con las expectativas, es por ello que la base estratégica actual de la empresa debe mejorarse. Por lo tanto, a modo de propuesta, se presenta un planeamiento estratégico con diversas herramientas que pudieran aportar a mejorar el nivel de satisfacción del cliente de la empresa.

3.2.1. Situación actual de la empresa

3.2.1.1. Presentación de la empresa

La pyme en estudio es una empresa dedicada a la preparación y venta de postres y dulces, especialistas en tortas clásicas. La empresa se caracteriza por el sabor no empalagosos que manejan sus postres, además del uso de insumos de primera calidad donde se prioriza la pulpa de la fruta. Hasta el año 2019 contaba con tres sedes en la ciudad de Lima, actualmente por motivos de pandemia, solo cuenta con una que está ubicada en el distrito de San Miguel.

3.2.1.2. Misión

“Ofrecer a los clientes la experiencia del sabor artesanal en los postres, a través de productos que son elaborados con insumos de calidad y tecnología de alta gama, comprometidos junto a nuestros colaboradores al crecimiento continuo en la ciudad de Lima”.

Tabla 12: Análisis de los componentes de la misión según David F.

Componentes de la misión	Cumplimiento
Clientes	Sí
Productos o servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnología	Sí
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Sí
Filosofía	Sí
Concepto de sí mismo	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.3. Visión

“Al 2026, ser el referente de sabor y calidad de los postres peruanos en Lima metropolitana, utilizando estrategias innovadoras junto a nuestro equipo de colaboradores.”

Tabla 13: Análisis de los componentes de la visión según Céspedes, C., Lozano, N. y Yallico, D.

Componentes de la visión	Cumplimiento
Concepto enfocado que genere valor real a futuro para la empresa	Sí
Propósito noble que motive a los colaboradores a involucrarse	Sí
Probabilidad verosímil, lograble en un plazo determinado y que todos deseen conseguir	Sí

Fuente: Elaboración propia

3.2.1.4. Objetivos

- Brindar una buena experiencia de atención al cliente.
- Ofrecer productos de alta calidad y con sabor artesanal.
- Tener un equipo de trabajo comprometido con la misión y visión de la empresa.

3.2.1.5. Valores corporativos

- Pasión: Sé real, exprésate, haz las cosas con mucho amor y empatía.
- Responsabilidad: Expresa el compromiso que tienes con la empresa.
- Alegría: Disfruta de tu ambiente de trabajo y exprésalo con nuestros clientes.

3.2.1.6. Organigrama

La pastelería en estudio es de tipo responsabilidad limitada, cuenta con asesoría contable externa y con dos áreas definidas.

Figura 14: Propuesta de Organigrama para la pastelería en estudio



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Análisis Externo

3.2.2.1. Análisis PESTEL

Tabla 14: Análisis PESTEL

FACTORES	ANÁLISIS
POLÍTICA	<p>Según Palomino (2020), en los últimos cinco años, el Perú ha tenido más de tres presidentes, dos procesos de vacancia y una renuncia como consecuencia del reclamo de la población ante lo que denominaba un golpe de Estado.</p> <p>El Perú sigue atravesando una profunda crisis política permanente entre el poder legislativo y ejecutivo.</p> <p>Pedro Castillo fue electo presidente, según la revista France24 (2021), asumió el poder con un claro rechazo por parte de la población, que empeoró con los primeros días de gestión pública obteniendo un 45% de desaprobación.</p>
ECONÓMICO	<p>Según el último reporte de inflación del Banco Central de Reserva, la proyección de crecimiento del PBI para el 2022 es de 3.4% mientras que para el 2023 proyecta un crecimiento de 3.2%. Quiere decir que se prevé un crecimiento con poco dinamismo en la región debido a la pandemia y la incertidumbre.</p>

	<p>Se proyecta que la inflación oscile un 2% como consecuencia de efectos transitorios de oferta. Sin embargo, esta situación se está controlando por parte del BCRP a través de la política monetaria. (Terranova, 2021)</p>
SOCIAL	<p>El desempleo en el periodo de diciembre 2020 y febrero 2021, la tasa de desempleo en Lima metropolitana alcanzó la cifra de 14.5%, quiere decir que se incrementó en 7.4% la tasa de diciembre 2019 a febrero 2020. Esto se debió por las medidas de confinamiento, así como a los daños del incremento de contagios. (Instituto Nacional de Estadística e informática, 2021)</p> <p>Después de la pandemia, el consumidor ha cambiado en ciertos aspectos. Hoy los canales digitales son los principales medios de pago. Asimismo, se busca la optimización del tiempo y flexibilidad como consecuencia del aumento de carga laboral con la implementación del trabajo remoto.</p>
TECNOLÓGICO	<p>Tener acceso a internet es clave especialmente en una coyuntura de pandemia que promueve la realización de actividades de forma remota. Según El Peruano (2021), el congreso de la república, ha reconocido el acceso a internet como derecho fundamental y consecuentemente está promoviendo la implementación de políticas que permitan cerrar la brecha de conectividad.</p>

	<p>El comercio electrónico está en auge, las empresas deben adaptarse con rapidez de forma que la experiencia del consumidor mantenga la convivencia de una compra fluida y ágil.</p> <p>El uso de las redes sociales entre peruanos ha incrementado de forma significativa. Esto se debe en principio a su difusión, incluso forman parte de la mayoría de actividades de ocio.</p>
ECOLÓGICO	<p>El Ministerio de Educación, promueve una mayor conciencia ambiental a través de la enseñanza en las escuelas a nivel nacional, el plan tiene como objetivo establecer acciones, responsabilidades y metas orientadas a lograr una mayor conciencia e involucramiento de la población. (Ministerio de Educación, 2016)</p> <p>Se espera que la pandemia del COVID-19 y la crisis asociada a la misma, cambie las actitudes de los consumidores, generando una mayor conciencia alterada sobre lo ambiental. (Boston Consulting Group, 2020)</p>
LEGAL	<p>En el 2020 se promulgó la ley N° 31050 que establece disposiciones extraordinarias para la reprogramación y congelamiento de deudas a fin de aliviar la economía de las personas naturales y a las mypes como consecuencia del COVID-19.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 15 Análisis cinco fuerzas de Porter

Cinco fuerzas de Porter	Análisis
Poder de negociación de los clientes	El poder de negociación de los clientes es moderado, ya que, si bien hay diversas empresas competidoras en el distrito de San Miguel, no todas son pastelerías finas con productos de calidad.
Rivalidad entre competidores	El índice es bajo, ya que no hay muchas pastelerías finas en San Miguel; sin embargo, sí se ubican muchos competidores indirectos como cafeterías y tortas comerciales de supermercados.
Amenaza de nuevos competidores	La probabilidad de aparición de nuevos competidores es alta, debido a la proximidad de la empresa al centro comercial Plaza San Miguel, ya que la mayoría de tiendas competidoras suele apertura en el centro comercial o en sus proximidades. Además, las barreras de entrada la presencia de nuevos competidores de manera digital es alta, ya que existe plataformas que apoyan emprendimientos incluso no registrados de manera formal.

<p>Poder de los proveedores</p>	<p>El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que el rubro de pastelería utiliza principalmente insumos básicos como harina, azúcar, huevos, entre otros que son de fácil adquisición al por mayor y el cambio de proveedor no afectaría mucho en la calidad de los pasteles.</p>
<p>Amenaza de productos sustitutos</p>	<p>Es un factor de alta amenaza, ya que en el rubro de pastelería hay muchas variaciones en los insumos para la elaboración de un producto similar, estas alternativas pueden verse más atractiva para algunos clientes como; por ejemplo, los postres veganos, postres endulzados con edulcorantes, postres sin gluten, entre otros.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.3. Nivel de atracción del rubro

El rubro de la pastelería se encuentra en constante innovación y crecimiento, en los últimos años se pudo observar diversos emprendimientos, especialmente en el periodo de cuarentena, mucho de estos negocios han seguido surgiendo e inclusive muchos formalizaron sus negocios, eso nos da un indicio de que el mercado podría ser rentable. Por lo tanto, el nivel de atracción del rubro de la pastelería es alto, por lo que se debe establecer estrategias para lograr ventajas competitivas que puedan diferenciar a la empresa de sus principales competidores.

3.2.3. Análisis interno

3.2.3.1. Análisis de recursos y capacidades de la empresa

En el siguiente cuadro se detalla los principales recursos y capacidades de la empresa, luego de los resultados de las técnicas usadas en la investigación, que son las encuestas y la observación:

Tabla 16 Listado de recursos y capacidades de la empresa

RECURSOS	CAPACIDADES
<p>Recursos tangibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instalaciones físicas: Cuenta con tecnología y distribución adecuada con lo que respecta a pastelería, esto le genera valor a la empresa ya que permite la eficiencia en la experiencia del cliente. - Taller de producción: Cuentan con un espacio físico y equipado para el proceso de producción. - Carro de transporte: Permite la optimización del tiempo en el traslado de los productos hacia los puntos 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo: El equipo de trabajo comparte diariamente y es de suma importancia para la empresa que se trabaje de manera armónica, los colaboradores organizan sus turnos y mantienen el respeto como principal valor. - Comunicación constante: Existe un medio de comunicación formal e informal para coordinación de pedidos. - Desarrollo de alianzas estratégicas:

<p>de ventas, además de realizar entrega de pedidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Punto de venta: <p>En el distrito de San Miguel está ubicado estratégicamente el punto de venta física, que permite mantener interacción con el público.</p>	<p>Existe alianza exclusiva con el aplicativo “Rappi” que permite la venta de los productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo de productos: <p>Productos con calidad en sus insumos y buen resultado en la presentación.</p>
<p>Recursos intangibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capital humano: <p>Se cuenta con personal capacitado, dinámico que permite que la empresa ofrezca servicio de calidad a sus clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de información: <p>Se cuenta con un sistema de facturación que permite registrar las ventas y controlar el inventario.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medios de pago: <p>Acepta todos los medios de pago como efectivo, Yape, Plin, Izipay y transferencias.</p>	

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.2. Ventaja competitiva

Mediante el modelo VRIO, se analizará los recursos y capacidades de la empresa para determinar cuáles son sus principales ventajas competitivas:

Tabla 17: Matriz VRIO

Recursos	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es costoso de imitar?	¿Es explotado por la empresa?	Conclusión/ comentarios
Instalaciones físicas	Sí	no			Igualdad competitiva: Maquinaria y equipo específico para la exhibición y almacenamiento de productos en la pastelería para garantizar la calidad de servicio y productos.
Taller de producción	Sí	no			Igualdad competitiva: El taller de producción se encuentra alejado del punto de venta, además no cuentan con una adecuada comunicación.
Carro de transporte	Sí	sí	sí	sí	Ventaja competitiva sostenible: El medio de transporte permite contar con comodidad, ahorro de tiempo, exclusividad e imagen.

Punto de venta	Sí	sí	sí	no	Ventaja competitiva por explotar: Se debe mejorar el punto de venta, ya que se encuentra ubicado estratégicamente, pero no existe suficiente promoción.
Capital humano	Sí	sí	no		Ventaja competitiva temporal: El personal no está suficientemente capacitado en la atención al cliente.
Sistema de información	Sí	sí	no		Ventaja competitiva temporal: Es necesario contar con un sistema de facturación más moderno que este interconectado con el stock y permita mejorar la eficiencia del inventario y cuadro de cajas.
Medios de pago	Sí	sí	sí	sí	Ventaja competitiva sostenible: La empresa acepta todos los medios de pago lo que facilita al cliente realizar su compra.

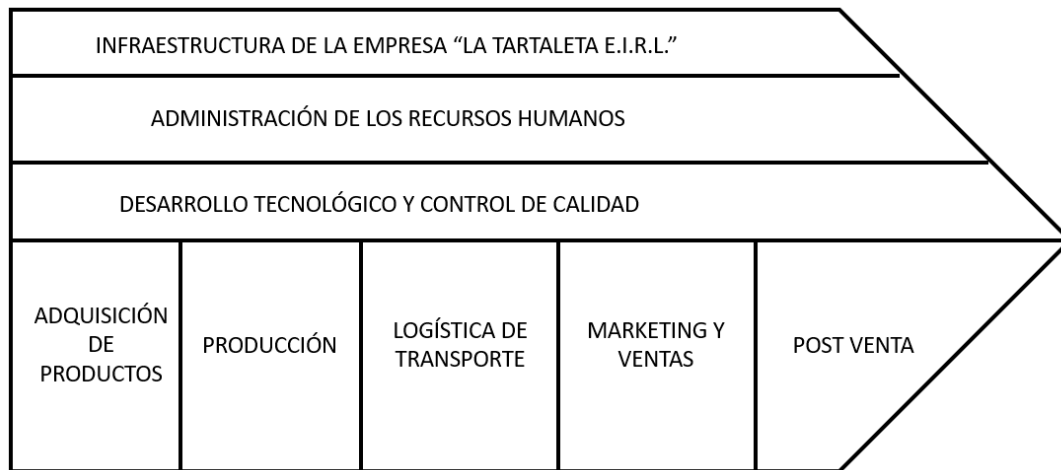
Capacidades	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es costoso de imitar?	¿Es explotado por la empresa?	Conclusión/ comentarios
Trabajo en equipo	Sí	no			Igualdad competitiva: La empresa necesita que el equipo de trabajo tenga mayor interacción para la satisfacción del cliente.
Comunicación constante	Sí	sí	sí	no	Ventaja competitiva por explotar: Deben utilizar los canales de comunicación establecidos para optimizar el tiempo y brindar un buen servicio a los clientes.
Desarrollo de alianzas estratégicas	Sí	sí	sí	sí	Ventaja competitiva sostenible: Tiene una alianza con el aplicativo “Rappi” que cobra una menor comisión a la empresa.
Investigación y desarrollo de productos	Sí	sí	sí	sí	Ventaja competitiva sostenible: Se realiza análisis y testeos de los insumos que se utilizarán en los productos para maximizar la calidad del producto final.

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.3. Cadena de valor

A continuación, se presenta el modelo de la cadena de valor de la empresa:

Figura 15: Cadena de valor de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Se sugiere cinco eslabones en el proceso de la cadena de valor, teniendo como base a la infraestructura de la empresa, tanto como el punto de venta y la planta de producción, además de la organización del personal y la tecnología.

En el gráfico podemos observar las cinco actividades primarias en la parte inferior, desde la compra de insumos para la elaboración del producto, hasta su venta y seguimiento del cliente. En la parte superior tenemos las actividades de apoyo que funcionan como soporte de las actividades primarias, participan indirectamente en el proceso de satisfacción al cliente.

3.2.4. Formulación de la estrategia

3.2.4.1. Matriz FODA

Después de haber consolidado la información de la situación actual de la empresa, el análisis externo e interno de la misma, se procede a consolidar la información en la matriz FODA, para su respectivo análisis que permitirá crear acciones estratégicas:

Tabla 18: Matriz FODA

	Análisis externo	
	Oportunidades	Amenazas
MATRIZ FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Canales de promoción digital en constante crecimiento. 2. Amplia oferta de capital de trabajo. 3. Crecimiento de los canales de pagos digitales. 4. Incremento en el uso de las redes sociales. 5. Promoción de mayor conciencia ambiental a nivel país. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestable situación política en los últimos años. 2. Crecimiento económico con poco dinamismo. 3. Medidas de confinamiento por causas de una pandemia. 4. Mayor presencia de competidores formales e informales por plataformas virtuales. 5. Cambio en comportamiento del consumidor.

	6. Promulgación de leyes de alivio para la economía del país.	6. Decremento del poder adquisitivo de la población.
	Análisis interno	
	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transporte propio climatizado adaptado para productos de pastelería. 2. Punto de venta bien ubicado en zona comercial. 3. Compatibilidad con todos los medios de pago. 4. Alianza estratégica de carácter exclusivo con Rappi. 5. Elaboración de productos de calidad. 6. Diseño atractivo de los elementos tangibles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de estructura organizacional. 2. Bajo nivel de satisfacción de los clientes. 3. Baja capacidad productiva. 4. Proceso de atención al cliente deficiente. 5. Baja presencia publicitaria en redes sociales. 6. Sistema de información poco desarrollada.

3.2.4.2. Determinación de acciones estratégicas (FO – DO – FA – DA)

A continuación, se planifican las acciones estratégicas FO DO FA DA, que tienen el objetivo de cumplir la misión y visión empresarial:

Tabla 19: Matriz FODA cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
		Transporte propio climatizado adaptado para productos de pastelería.	Punto de venta bien ubicado en zona comercial	Inexistencia de estructura organizacional.	Bajo nivel de satisfacción de los clientes.
		Compatibilidad con todos los medios de pago.		Baja capacidad productiva.	
		Alianza estratégica de carácter exclusivo con Rappi		Proceso de atención al cliente deficiente.	
		Elaboración de productos de calidad		Baja presencia publicitaria en redes sociales.	
		Diseño atractivo de los elementos tangibles.		Sistema de información poco desarrollado.	
		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
OPORTUNIDADES	O1	Canales de promoción digital en constante crecimiento.	Implementar un e-commerce que permita realizar pedidos especiales, además de ver la carta. (O1, O3, O6, F1, F3)	Promover la cultura organizacional propuesta a los colaboradores para lograr una mayor satisfacción del cliente. (O2, D1, D2, D4)	
	O2	Amplia oferta de capital de trabajo.	Creación de un plan de marketing digital que permita difundir la marca y captar nuevos clientes (O1, O4, F5)	Incrementar el gasto en publicidad digital, con énfasis en las principales redes sociales. (O1, O4, D5)	
	O3	Crecimiento de los canales de pagos digitales.	Diseño del punto de ventas de acuerdo a temáticas de contingencias para dar más visibilidad a la tienda física. (O1, O4, F2, F6)	Crear un manual de atención al cliente donde incluya procesos de atención, gestión de reclamos y preguntas frecuentes. (O2, D1, D2, D4)	
	O4	Incremento en el uso de las redes sociales.	Implementar uso de packaging biodegradable o reciclable (O5, F6, F3, F4)	Inversión en tecnología avanzada para estandarización de procesos productivos y de control de inventario. (O5, O6, D2, D3, D6)	
	O5	Promoción de mayor conciencia ambiental a nivel país.	Reclutar personas especialistas en el campo de la pastelería/gastronomía (O2, F5, F6)	Creación de protocolos de atención automáticos a través de los canales digitales. (O1, O2, O4, D2, D4, D5)	
	O6	Promulgación de leyes de alivio para la economía del país	Plan de gestión de mermas para liquidar productos próximos a perecer a través de los canales digitales. (O1, O4, O5, O6, F1, F4)	Diseño de software que permita la integración de todos los procesos de la empresa. (O3, D1, D3, D4, D6)	
		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
AMENAZAS	A1	Inestable situación política en los últimos años.	Creación de un manual de calidad de procesos de producción para mantener estándares. (A2, A4, A5, A6, F5)	Optimizar la cantidad de colaboradores requeridos para el funcionamiento de la empresa. (A1, A3, A6, D1, D4)	
	A2	Crecimiento económico con poco dinamismo.	Fortalecer alianza estratégica con Rappi mediante la extensión del vínculo comercial y creación de promociones exclusivas (A1, A2, A3, A4, A5, F3, F4)	Capacitar a los colaboradores en habilidades de atención al cliente. (A4, A5, D2, D4)	
	A3	Medidas de confinamiento por causas de una pandemia.	Levantar información de las personas de la zona para comprender mejor su comportamiento y preferencias mediante estudios de mercado. (A3, A5, A6, F2)	Implementar base de datos de clientes frecuentes para fidelización. (A4, A5, D2, D4, D6)	
	A4	Mayor presencia de competidores formales e informales	Realizar mantenimiento constante en maquinaria y equipo de la empresa. (A3, A5, F1, F6)	Adaptar los procesos de higiene y sanidad a los estándares que demanda el covid -19. (A3, A4, A5, D2, D4)	
	A5	Cambio en comportamiento del consumidor.	Mayor asignación de recursos a innovación y desarrollo de nuevos productos. (A2, A4, A5, F5)	Contar con personajes públicos que ayuden a elevar la interacción de las redes sociales y ventas. (A2, A4, A5, D2, D5)	
	A6	Decremento del poder adquisitivo de la población	Implementar la opción de probar ciertos sabores para fidelizar clientes. (A2, A4, F2, F5)	Diseño de sistema de gestión de inventario acorde con los procesos de la empresa. (A4, D3, D6)	

3.2.5. Consolidación estratégica

3.2.5.1 Cuadro resumen de estrategias y fechas

En el siguiente cuadro, se expresan las estrategias planteadas luego del análisis realizado en la matriz FODA, y una proyección de fechas estimadas en el cual se deben cumplirlas para poder lograr la visión empresarial.

Tabla 20: Acciones estratégicas y rango de fechas

N°	Acciones Estratégicas	RANGO DE FECHAS						
		Agosto a diciembre 2022	Enero a Julio 2023	Agosto a diciembre 2023	Enero a Julio 2024	Agosto a diciembre 2024	Enero a Julio 2025	Agosto a diciembre 2025
1	Implementar un e-commerce que permita realizar pedidos especiales, además de ver la carta.				X			
2	Creación de un plan de marketing digital que permita difundir la marca y captar nuevos clientes.		X					
3	Diseño del punto de ventas de acuerdo a temáticas de contingencias para dar más visibilidad a la tienda física.	X	X	X	X	X	X	X
4	Implementar uso de packaging biodegradable o reciclable.	X						
5	Reclutar personas especialistas en el campo de la pastelería/ gastronomía.		X					
6	Plan de gestión de mermas para liquidar productos próximos a perecer a través de los canales digitales.			X				
7	Promover la cultura organizacional propuesta a los colaboradores para lograr una mayor satisfacción del cliente.	X						

8	Incrementar el gasto en publicidad digital, con énfasis en las principales redes sociales.		X					
9	Crear un manual de atención al cliente donde incluya procesos de atención, gestión de reclamos y preguntas frecuentes.			X				
10	Inversión en tecnología avanzada para estandarización de procesos productivos y de control de inventario.				X			
11	Creación de protocolos de atención automáticos a través de los canales digitales.	X						
12	Diseño de software que permita la integración de todos los procesos de la empresa.		X					
13	Creación de un manual de calidad de procesos de producción para mantener estándares.	X						
14	Fortalecer alianza estratégica con Rappi mediante la extensión del vínculo comercial y creación de promociones exclusivas.				X			
15	Levantar información de las personas de la zona para comprender mejor su comportamiento y preferencias mediante estudios de mercado.	X	X	X	X	X	X	X
16	Realizar mantenimiento constante en maquinaria y equipo de la empresa.	X	X	X	X	X	X	X
17	Mayor asignación de recursos a innovación y desarrollo de nuevos productos.				X			

18	Implementar la opción de probar ciertos sabores para fidelizar clientes	X						
19	Optimizar la cantidad de colaboradores requeridos para el funcionamiento de la empresa.			X				
20	Capacitar a los colaboradores en habilidades de atención al cliente.	X						
21	Implementar base de datos de clientes frecuentes para fidelización.	X						
22	Adaptar los procesos de higiene y sanidad a los estándares que demanda el covid-19.	X						
23	Contar con personajes públicos que ayuden a elevar la interacción de las redes sociales y ventas.	X						
24	Diseño de sistema de gestión de inventario acorde con los procesos de la empresa.				X			

Tabla 21. Presupuesto estimado

Nº	ESTRATEGIA	CUESTIONES	MONTO EN SOLES ESTIMADO
1	Implementar un e-commerce que permita realizar pedidos especiales, además de ver la carta.	Desarrollo del sitio web	10 000
		Integración del sistema de pedidos especiales	3 000
		Diseño y experiencia de usuario	2 000
		Gestión de pagos y seguridad	1 000
		Hosting y dominio	500
2	Creación de un plan de marketing digital que permita difundir la marca y captar nuevos clientes.	Investigación de mercado y análisis de competencia	2 000
		Diseño de contenido y creación de activos digitales	1 500
		Publicidad en línea	2 000
		Optimización y seguimiento	1 000
3	Diseño del punto de ventas de acuerdo a temáticas de contingencias para dar más visibilidad a la tienda física.	Costo variable según el alcance y la temática elegida	500 a 800
4	Implementar uso de packaging biodegradable o reciclable.	Costo variable según cantidad y tipo de envases	500 a 2 000
5	Reclutar personas especialistas en el campo de la pastelería/gastronomía	Costo variable dependiendo de los salarios y número de especialistas requeridos	1 300 a 2 500
6	Plan de gestión de mermas para liquidar productos próximos a perecer a través de los canales digitales.	Sin costo adicional significativo, mayormente operativo	0

7	Promover la cultura organizacional propuesta a los colaboradores para lograr una mayor satisfacción del cliente.	Costo variable según actividades propuestas	2 000 a 5 000
8	Incrementar el gasto en publicidad digital, con énfasis en las principales redes sociales.	Aumentar el presupuesto según objetivos y el alcance de la campaña	1 000 a 5 000
9	Crear un manual de atención al cliente donde incluya procesos de atención al cliente donde incluya procesos de atención, gestión de reclamos y preguntas frecuentes.	Estudio, creación, aprobación y publicación del manual	3 000
10	Inversión en tecnología avanzada para estandarización de procesos productivos y de control de inventario.	Costo variable según los equipos y sistemas seleccionados	5 000 a 10 000
11	Creación de protocolos de atención automáticos a través de los canales digitales.	Costo variable dependiendo de las herramientas y tecnologías	2 000
12	Diseño de software que permita la integración de todos los procesos de la empresa.	Costo variable según el alcance y la complejidad del software	10 000 a 20 000

13	Creación de un manual de calidad de procesos de producción para mantener estándares.	Estudio, creación, aprobación y publicación del manual	3 000
14	Fortalecer alianza estratégica con Rappi mediante la extensión del vínculo comercial y creación de promociones exclusivas	Se recomienda contar con un presupuesto específico para promociones y descuentos	0
15	Levantar información de las personas de la zona para comprender mejor su comportamiento y preferencias mediante estudios de mercado	Costo variable según la profundidad y el alcance de los estudios de mercado	5 000
16	Realizar mantenimiento constante en maquinaria y equipo de la empresa	Costo fijo trimestral	500
17	Mayor asignación de recursos a innovación y desarrollo de nuevos productos.	Se recomienda asignar un presupuesto específico para investigación y desarrollo de nuevos productos	3 000 a 7 000
18	Implementar la opción de probar ciertos sabores para fidelizar clientes.	No se estima un costo adicional significativo	0
19	Optimizar la cantidad de colaboradores requeridos para el funcionamiento de la empresa.	No se estima un costo adicional significativo	0

20	Capacitar a los colaboradores en habilidades de atención al cliente.	Costo variable dependiendo del tipo de capacitación requerida y la cantidad de colaboradores	1 000 a 2 000
21	Implementar base de datos de clientes frecuentes para fidelización.	Costo variable dependiendo de la plataforma o sistema para gestionar base de datos	0 a 500
22	Adaptar los procesos de higiene y sanidad a los estándares que demanda el covid- 19.	Costo variable dependiendo de las medidas y protocolos implementados	2 000 a 3 000
23	Contar con personajes públicos que ayuden a elevar la interacción de las redes sociales y ventas.	Se recomienda contar con un presupuesto específico para colaboraciones y promociones	0
24	Diseño de sistema de gestión de inventario acorde con los procesos de la empresa.	Costo variable dependiendo de la complejidad y el alcance del sistema requerido	5 000 a 10 000
TOTAL			57 800 aprox.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

En la presente investigación, se realizó el estudio a una empresa pyme del distrito de San Miguel en el año 2021, con el fin de proponer un planeamiento estratégico para aumentar la satisfacción de los clientes debido a la importancia que tiene esta herramienta administrativa en el mundo de los negocios. Por eso, según lo descrito en los antecedentes, se realiza una comparación en lo descrito por los autores en sus diferentes trabajos de investigación.

De acuerdo con el trabajo de Céspedes, C., Lozano, N. y Yallico, D. (2017), realizan un planeamiento estratégico para proponer objetivos y acciones estratégicas en un instituto, que permitan mejorar la gestión de los procesos en la empresa. Tiene relación con el presente trabajo de investigación, ya que ambos trabajos utilizaron el análisis interno y externo a través de diversas herramientas para poder llegar a una propuesta de estrategias óptimas que se enfoquen en la mejora de la empresa, en el presente trabajo de investigación el enfoque fue principalmente orientado en la satisfacción del cliente, mientras que en el instituto fue orientado a diversas áreas.

Según el trabajo de Matsumoto, R. (2014), realizó un análisis de la satisfacción del cliente según el modelo Servqual, en una empresa de publicidad. Su relación con el presente trabajo es la relevancia de utilizar ese modelo para analizar la satisfacción de los clientes en base a las cinco dimensiones, además la brecha fue negativa en ambos trabajos. Por lo tanto, fue necesario para ambos estudios plantear estrategias que permitan reducir esas brechas, además propusieron acciones estratégicas en base a un presupuesto viable para cada empresa, con el fin de mejorar el servicio y se refleje en la satisfacción del cliente.

Respecto a la tesis de Piscoya, R. (2021), su objetivo es aumentar la competitividad de la empresa con la implementación de un plan estratégico y su base fue la matriz FODA cruzada, además menciona importancia de comunicar a los colaboradores todas las acciones a realizar para mejorar la empresa, ya que son un factor relevante y deben involucrarse en el cumplimiento de los objetivos. Se está de acuerdo con lo propuesto por Piscoya, ya que la falta de comunicación también se evidencia en el presente trabajo, con ayuda del análisis Servqual, se demostró la falta de conocimiento de cultura organizacional en los colaboradores, lo que genera un bajo rendimiento y un servicio que no satisface de manera óptima al cliente.

4.2 Conclusiones

En el presente trabajo de investigación se buscó conocer el nivel de satisfacción actual de la pastelería en estudio, además de proponer mejoras mediante herramientas de la planeación estratégica que pudieran aumentar la percepción del servicio por parte de los clientes.

En base al objetivo general y tras realizar el estudio, se concluye que existe una necesidad evidente de mejorar la satisfacción del cliente, ya que se identificaron dimensiones en las que no se cumple con las expectativas. Además, se cree que la elaboración de un planeamiento estratégico a modo de propuesta puede ser crucial para abordar eficazmente las deficiencias identificadas y lograr un mayor nivel de satisfacción, ya que, mediante un enfoque centrado en el cliente, la pastelería puede fortalecer su posición en el mercado y generar lealtad y recomendaciones positivas por parte de sus clientes.

Con lo que respecta a nuestro primer objetivo específico, se concluye que existen discrepancias significativas en todas las dimensiones entre las expectativas y percepciones del cliente acerca del desempeño actual de la pastelería y, por lo tanto, dichas brechas deben abordarse para mejorar la calidad del servicio ofrecido en todas sus aristas.

Por otra parte, para nuestro segundo objetivo específico, se realizó un análisis interno y externo mediante el uso de herramientas de planeación estratégica como la declaración de misión y visión, objetivos estratégicos, organigrama, cadena de valor, análisis matriz VRIO, análisis PESTEL, análisis de las 5 fuerzas de Porter, entre otros. Lo anterior, ha permitido identificar una serie de variables involucradas en el entorno en que se desempeña la empresa. Dichos resultados han

brindado información relevante con respecto a las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes.

Cumpliendo con el tercer objetivo específico y considerando los resultados obtenidos, se formularon un conjunto de acciones estratégicas a través de la matriz FODA que permitirían mejorar el nivel de satisfacción del cliente. Es decir, se han identificado estrategias clave que aprovecharían las fortalezas internas y las oportunidades externas. Asimismo, se han propuesto medidas que superarían las debilidades internas y mitigarían las amenazas externas.

Finalmente, se resume que, atendiendo a la hipótesis, el conocimiento del nivel de satisfacción actual del cliente, combinado con un análisis interno y externo de la pastelería, ha permitido formular un conjunto de acciones estratégicas para mejorar su desempeño general. Estas mejoras propuestas tienen el potencial de cerrar la brecha entre las expectativas y la percepción del cliente, fortalecer la posición competitiva de la pastelería y aumentar el nivel de satisfacción a largo plazo.

Referencias

- Alan, D. y Cortez, L. (2017) *Procesos y fundamentos de la investigación científica*. Editorial Utmach. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/cap.4-investigaci%c3%b3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Andina. *Costos de las pastelerías suben 50% debido a incremento de precios*. RPP Noticias. Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/costos-de-las-pastelerias-suben-50-debido-a-incremento-de-precios-noticia-1395241?ref=rpp>
- Aquino, M.; Derenzin, J. y Salvador, K. (2020) *Plan de negocio para la implementación de una panadería y pastelería con productos nutricionales de la empresa “Dolce Torta” S.A.C en el distrito de La Molina*. [Trabajo de investigación para bachiller, Universidad Científica del Sur]. Repositorio institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- García Santana, J. (2018). *“Estrategias Propuestas para el Plan de Ventas de Aguamax”*. [Trabajo de investigación para licenciatura en la Universidad Autónoma del Estado de México]. Repositorio de Universidad Autónoma del Estado de México. <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/99256>
- Cabello Montalvo, F. (2022) *Gestión de calidad basada en la atención al cliente en las mypes, rubro panadería/pastelería, distrito de Independencia, Huaraz, 2022*. [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles, Chimbote]. Repositorio de

Universidad Católica Los Ángeles, Chimbote.

https://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/27159/atencion_al_cliente_gestion_de_calidad_cabello_montalvo_flor_lucia.pdf?sequence=3

Camacho, C.; Holguín, K.; Jáuregui, C. y Rodríguez, F.; (2018). *Calidad en el servicio al cliente en el sector educación de maestrías especializadas en Lima Metropolitana.*

[Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de la

pontificia universidad católica del Perú:

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12717/camacho_holguin_calidad_educacion.pdf?sequence=1

Carrizosa, I. (S.F.) *Matriz de competitividad VRIO en la cuarta revolución industrial.*

empresarial y laboral. Recuperado de: [https://revistaempresarial.com/actualidad-empresarial/matriz-de-competitividad-](https://revistaempresarial.com/actualidad-empresarial/matriz-de-competitividad-vrio/#:~:text=%c2%abla%20matriz%20vrio%20es%20una,crear%20o%20conservar%20ventajas%20competitivas.%c2%bb)

[vrio/#:~:text=%c2%abla%20matriz%20vrio%20es%20una,crear%20o%20conservar%20ventajas%20competitivas.%c2%bb](https://revistaempresarial.com/actualidad-empresarial/matriz-de-competitividad-vrio/#:~:text=%c2%abla%20matriz%20vrio%20es%20una,crear%20o%20conservar%20ventajas%20competitivas.%c2%bb)

Céspedes, C., Lozano, N. & Yallico, D. (2017). *Planeamiento estratégico para la*

implementación de la cadena educativa Carlos Weiss Schools. Introducción a la teoría

general de la administración. McGraw-Hill/inter american a editores.

<http://dx.doi.org/10.20511/USIL.thesis/2701>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones.* Elsevier Editora

Ltda. [https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-](https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf)

[planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf](https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf)

Contreras, F; Matos Uribe, F. (2015). *Gestión estratégica en unidades de información: planeamiento*.

<http://eprints.rclis.org/24627/1/gestion%20estrategica.planeamiento.pdf>

David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson Prentice Hall.

[https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=5029&pg=&ed=)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=5029&pg=&ed=](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=5029&pg=&ed=)

Educación Superior Tecnológico Privado Red Avansys S.A.C. [Tesis de maestría,

Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional de la Universidad San

Ignacio de Loyola. [https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/68ec98af-](https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/68ec98af-0acd-4b04-ae02-7b6080afbcb9/content)

[0acd-4b04-ae02-7b6080afbcb9/content](https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/68ec98af-0acd-4b04-ae02-7b6080afbcb9/content)

Fernández Barreda, A; Polar Belón, J. (2017). *Plan estratégico para la empresa Kalitex*

S.A.C., Arequipa 2017. Universidad Católica San Pablo

France24. (2021). *Castillo recoge más rechazo que aprobación en dos semanas al frente de*

Perú. France24. [https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20210815-castillo-](https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20210815-castillo-recoge-mas-rechazo-que-aprobaci%c3%b3n-en-dos-semanas-al-frente-de-per%c3%ba)

[recoge-mas-rechazo-que-aprobaci% c3% b3n-en-dos-semanas-al-frente-de-](https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20210815-castillo-recoge-mas-rechazo-que-aprobaci%c3%b3n-en-dos-semanas-al-frente-de-per%c3%ba)

[per% c3% ba](https://www.france24.com/es/minuto-a-minuto/20210815-castillo-recoge-mas-rechazo-que-aprobaci%c3%b3n-en-dos-semanas-al-frente-de-per%c3%ba)

Fundación para el desarrollo socioeconómico del Alto Aragón (S.F.) *Orientación económico-*

comercial sector panadería y pastelería. Recuperado de:

[https://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2013/03/guia-sector-panaderias-y-](https://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2013/03/guia-sector-panaderias-y-pastelerias.pdf)

[pastelerias.pdf](https://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2013/03/guia-sector-panaderias-y-pastelerias.pdf)

Galdo, F. (2021) *Conozca 3 tipos de investigación: descriptiva, exploratoria y explicativa*.

STUDOCU. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-del-peru/investigacion-academica/el-objetivo-de-la-investigacion-descriptiva-consiste-en-llegar-a-conocer-las-situaciones-costumbres-y-actitudes-predominantes-a-traves-de-la-descripcion-exacta-de-las-actividades/27237959>

Gonzáles, F., (2021). *El potencial de las pymes*. Gestión. <https://gestion.pe/blog/mision-verde/2021/08/el-potencial-de-las-pymes.html/?ref=gesr>

González Treglia, J.; Tamagno, P. y Tarántola, L. (2021). *La cadena de valor y sus dimensiones. Una conceptualización a través del análisis de sus líneas de estudios principales*. Acta académica. <https://www.aacademica.org/xcongresodeadministraciondelcentrodelarepublica/75>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014) *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/investigacion.pdf>

<https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/1397/tb-aquino%20m-derenzin%20j-et%20al.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. [https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-alcanzo-los-4-millones-876-mil-personas-en-el-trimestre-diciembre-2021-enero-febrero-2022-13491/#:~:text=tasa%20de%20desempleo%20en%20lima,2021%20\(14%2c5%25\)](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-alcanzo-los-4-millones-876-mil-personas-en-el-trimestre-diciembre-2021-enero-febrero-2022-13491/#:~:text=tasa%20de%20desempleo%20en%20lima,2021%20(14%2c5%25)).

Jara, E. (2017). *La calidad de servicio y relación con la satisfacción del cliente de la*

pastelería don juan, Habich – SMP, 2017. [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3258/jara_cey.pdf?sequence=1&isallowed=ylatinoamericano que lleva tres presidentes en un quinquenio. público. <https://www.publico.es/internacional/gobierno-peru-crisis-politica-peru-claves-pais-latinoamericano-lleva-tres-presidentes-quinquenio.html>

Ley N° 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial (02 de julio del 2013). http://www.sice.oas.org/sme_ch/per/ley_30056_s.pdf

Ley N.º 31050. Ley que establece disposiciones extraordinarias para la reprogramación y congelamiento de deudas (5 de octubre del 2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-establece-disposiciones-extraordinarias-para-la-repr-ley-n-31050-1891489-1/>

Martínez, D; Milla, A. (S.F.) *La elaboración del plan estratégico*. Editorial Altair. https://www.academia.edu/16846695/la_elaboracion_del_plan_estrategico

Matsumoto Nishizawa, R., (2014). *Desarrollo del modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad ayuda experto. Perspectivas.* (34), p.181-209: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>

Ministerio de Educación Perú. (2016). *Plan nacional de educación ambiental 2017-2022*. Lima: Ministerio de Educación. <https://www.gob.pe/institucion/ugelsanjuandemiraflores/noticias/733769-plan->

nacional-de-educacion-ambiental-2017-2022

Miranda, D. (2018). *Planeación estratégica para la generación de valor económico agregado*

[Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio

institucional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/9389>

Municipalidad distrital de San Miguel (2015). *Plan de contingencia ante el fenómeno del niño.*

https://www.munisanmiguel.gob.pe/wp-content/uploads/2015/11/p_cfn.pdf

Noé, R. *Plan estratégico para la formalización de “Panificadora Serena”* [Tesis de

licenciatura, Universidad siglo 21]. Repositorio institucional de la Universidad Siglo

21.

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18585/ramironoegarcia%](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18585/ramironoegarcia%20-tfg%20-%20final%20(1)%20-%20ramiro%20garcia.pdf?sequence=1)

[20-tfg%20-%20final%20\(1\)%20-%20ramiro%20garcia.pdf?sequence=1](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18585/ramironoegarcia%20-tfg%20-%20final%20(1)%20-%20ramiro%20garcia.pdf?sequence=1)

Núñez Tobías, L.N. y Juárez Mancilla, J. (2018). *Análisis comparativo de modelos de*

evaluación de calidad en el servicio a partir de sus dimensiones y su relación con la

satisfacción del cliente. 3C. Empresa, investigación y pensamiento crítico, 7(1), 49-

59. [https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/analisis-comparativo-modelos-](https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/analisis-comparativo-modelos-evaluacion-calidad-servicio-partir-dimensiones-relacion-la-satisfaccion-del-cliente/)

[evaluacion-calidad-servicio-partir-dimensiones-relacion-la-satisfaccion-del-cliente/](https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/analisis-comparativo-modelos-evaluacion-calidad-servicio-partir-dimensiones-relacion-la-satisfaccion-del-cliente/)

Núñez, L.; Uema R.y Ramón, Y. (2018) *Plan estratégico para la empresa crocante 2017 –*

2019 [Tesis de maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio

institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f2acbcef-3374-42a0-b32f->

e318ae3469ed/content

Palomino, M. (2020). *Crisis política en Perú: las claves del país que lleva tres presidentes en un quinquenio*. Público. <https://www.publico.es/internacional/gobierno-peru-crisis-politica-peru-claves-pais-latinoamericano-lleva-tres-presidentes-quinquenio.html>

Pantoja, P. (S.F.) *¿Cuál es la situación de los panaderos frente al Covid-19 en Brasil, México, Argentina, Uruguay, Perú y Venezuela? Pan de Calidad*. Recuperado de: <https://pandecimalidad.com/cual-es-la-situacion-de-los-panaderos-frente-al-covid-19-en-brasil-mexico-argentina-uruguay-peru-y-venezuela>

Piscoya, R. (2021) *Plan estratégico para optimizar la competitividad de la pastelería* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio institucional de la Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8947/piscoya%20pupuche%20rosa.pdf?sequence=1&isallowed=y>

Ramos, J. (2022) *La investigación pura o básica y la investigación aplicada en el campo jurídico*. Pasión por el derecho, p.1. <https://lpderecho.pe/investigacion-pura-o-basica-investigacion-aplicada-campo-juridico/>

Reeves, M.; Faeste, L.; Whitaker, K. y Abraham, M. (2020). *Cómo será el mundo después del covid-19*. BCG. <https://www.bcg.com/press/11may2020-como-sera-el-mundo-despues-del-covid-19>

Robles, P. y del Carmen, M. (2015) *La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada*. Revista Nebrija, 1.

<https://www.nebrija.com/revista->

[linguistica/files/articulospdf/articulo_55002aca89c37.pdf](https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulospdf/articulo_55002aca89c37.pdf)

Sáez, J. (2021) *Qué es y cómo hacer un análisis VRIO*. IEBS. Recuperado de:

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital->

[business/#:~:text=origen%20del%20an%c3%a1lisis%20vrio&text=la%20herramient](https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/#:~:text=origen%20del%20an%c3%a1lisis%20vrio&text=la%20herramient)

[a%20fue%20desarrollada%20originalmente,fuente%20de%20ventaja%20competitiv](https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/#:~:text=origen%20del%20an%c3%a1lisis%20vrio&text=la%20herramienta%20fue%20desarrollada%20originalmente,fuente%20de%20ventaja%20competitiv)

[a%20sostenida](https://www.iebschool.com/blog/que-es-y-como-hacer-un-analisis-vrio-digital-business/#:~:text=origen%20del%20an%c3%a1lisis%20vrio&text=la%20herramienta%20fue%20desarrollada%20originalmente,fuente%20de%20ventaja%20competitiva%20sostenida)

San Martín, C. (2018). *Planeamiento estratégico de la biblioteca de la facultad de farmacia*

y bioquímica de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis digitales

UNMSM.

Recuperado

de:

https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin_ac/cap4.pdf

Terranova, J. (2021). *BCR mantiene proyección de 3.4% para el PBI en el 2022*. Gestión.

<https://gestion.pe/economia/bcr-mantiene-proyeccion-de-34-para-el-pbi-en-el-2022->

[noticia/](https://gestion.pe/economia/bcr-mantiene-proyeccion-de-34-para-el-pbi-en-el-2022-noticia/)

Trigoso, M. (2020). *Solo el 37% de empresas está satisfecho con implementación de su plan*

estratégico. Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/37->

[empresas-satisfecho-implementacion-plan-estrategico-270778-noticia/](https://gestion.pe/economia/empresas/37-empresas-satisfecho-implementacion-plan-estrategico-270778-noticia/)

Wheelen, T. y Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Editorial

Pearson.

<https://www-ebooks7-24->

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=3371&pg=&ed=](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=3371&pg=&ed=)

Zárraga Cano, L., Molina Morejón, V. M., & Corona Sandoval, E. (2018). *La satisfacción del*

cliente basado en la calidad del servicio a través de la eficiencia del personal y eficiencia del servicio: un estudio empírico de la industria restaurantera. RECAI Revista de estudios en contaduría, administración e informática, 7(18), p46-65.
<https://recai.uaemex.mx/article/view/9268>

Anexos

Anexo A. Matriz de consistencias

Anexo B. Matriz de operacionalización

Anexo C. Matriz FODA

Anexo D. Guía de cuestionario 1

Anexo E. Guía de cuestionario 2

Anexo F. Resultado de cuestionario 1

Anexo G. Resultado de cuestionario 2

Anexo H. Recomendaciones

Anexo I. Evidencia fotográfica

Anexo A. Matriz de consistencias

MATRIZ DE CONSISTENCIAS					
Título: Propuesta de planeamiento estratégico en una pyme del distrito de San Miguel en el año 2021					
Problema	Hipótesis	Objetivos	Variables	Metodología	Población
¿Cómo mejorar la base estratégica actual de una pastelería pyme en el distrito de San Miguel?	Proponer un plan estratégico para la pastelería permitirá generar estrategias que ayuden a mejorar la satisfacción de los clientes	<p>General: Determinar la importancia de proponer un planeamiento estratégico para la satisfacción de los clientes en una pastelería pyme.</p> <p>Específicos: - Realizar un análisis interno en la pastelería pyme utilizando herramientas como el modelo Servqual, misión, visión y matriz VRIO - Realizar un análisis externo en la pastelería pyme utilizando herramientas como análisis pestel y 5 fuerzas de Porter - Diseñar un conjunto de estrategias que permitan mejorar el desempeño actual de la pastelería mediante el análisis FODA</p>	<p>Variable 1: Planeamiento estratégico</p> <p>Dimensiones: Análisis interno, análisis externo y formulación estratégica</p> <hr/> <p>Variable 2: Satisfacción del cliente</p> <p>Dimensiones: Fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía y elementos tangibles</p>	<p>Tipo de Investigación Aplicada</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>	<p>Población: Clientes de la pastelería de San Miguel</p> <p>Muestra: 50 clientes de la pastelería del distrito San Miguel</p>

Anexo B. Matriz de operacionalización

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Técnicas	Escala
Planeamiento estratégico	Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinares que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos. De esta definición se desprende que la planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing y los negocios internacionales, la contabilidad y las finanzas, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo (I&D), y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (Fred, 2017, p.33)	El planeamiento estratégico se medirá acorde a los indicadores establecidos a cada dimensión analizada.	Análisis interno	Encuesta	Modelo Servqual Misión Visión Matriz VRIO
			Análisis externo		Pestel Cinco fuerzas de porter
			Formulación estratégica		FODA Objetivos estratégicos
Satisfacción del cliente	Una respuesta emocional del cliente ante su evaluación de la discrepancia percibida entre su experiencia previas/expectativas de nuestro producto y organización y el verdadero rendimiento experimentado una vez establecido el contacto con nuestra organización. (Vabra, 2000, como se citó en Jara, 2017)	La satisfacción al cliente se medirá a través de la aplicación de encuestas de satisfacción estructuradas. Se utilizará una escala de calificación de 1 a 7, donde los clientes evaluarán diferentes aspectos de su experiencia, como la calidad del producto/servicio, experiencia e instalaciones.	Fiabilidad	Encuesta	Modelo Servqual
			Sensibilidad		
			Seguridad		
			Empatía		
			Tangible		

Anexo C. Matriz FODA

FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Transporte propio climatizado adaptado para productos de pastelería.	D1	Inexistencia de estructura organizacional.
F2	Punto de venta bien ubicado en zona comercial.	D2	Bajo nivel de satisfacción de los clientes.	
F3	Compatibilidad con todos los medios de pago.	D3	Baja capacidad productiva.	
F4	Alianza estratégica de carácter exclusivo con Rappi.	D4	Proceso de atención al cliente deficiente.	
F5	Elaboración de productos de calidad.	D5	Baja presencia publicitaria en redes sociales.	
F6	Diseño atractivo de los elementos tangibles.	D6	Sistema de información poco desarrollado.	
ESTRATEGIAS FO			ESTRATEGIAS DO	

OPORTUNIDADES	O1	Canales de promoción digital en constante crecimiento.	Implementar un e-commerce que permita realizar pedidos especiales, además de ver la carta. (O1, O3, O6, F1, F3)	Promover la cultura organizacional propuesta a los colaboradores para lograr una mayor satisfacción del cliente. (O2, D1, D2, D4)
	O2	Amplia oferta de capital de trabajo.	Creación de un plan de marketing digital que permita difundir la marca y captar nuevos clientes. (O1,O4, F5)	Incrementar el gasto en publicidad digital, con énfasis en las principales redes sociales. (O1, O4, D5)
	O3	Crecimiento de los canales de pagos digitales.	Diseño del punto de ventas de acuerdo a temáticas de contingencias para dar más visibilidad a la tienda física. (O1, O4, F2, F6)	Crear un manual de atención al cliente donde incluya procesos de atención, gestión de reclamos y preguntas frecuentes. (O2, D1, D2, D4)
	O4	Incremento en el uso de las redes sociales.	Implementar uso de packaging biodegradable o reciclable. (O5, F6, F5, F4)	Inversión en tecnología avanzada para estandarización de procesos productivos y de control de inventario. (O5, O6, D2, D3, D6)
	O5	Promoción de mayor conciencia ambiental a nivel país.	Reclutar personas especialistas en el campo de la pastelería/gastronomía (O2, F5, F6)	Creación de protocolos de atención automáticos a través de los canales digitales. (O1, O2, O4, D2, D4, D5)

	O6	Promulgación de leyes de alivio para la economía del país.	Plan de gestión de mermas para liquidar productos próximos a perecer a través de los canales digitales. (O1, O4, O5, O6, F1, F4)	Diseño de software que permita la integración de todos los procesos de la empresa. (O3, D1, D3, D4, D6)
			ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
AMEN AZAS	A1	Inestable situación política en los últimos años.	Creación de un manual de calidad de procesos de producción para mantener estándares. (A2, A4, A5, A6, F5)	Optimizar la cantidad de colaboradores requeridos para el funcionamiento de la empresa (A1, A3, A6, D1, D4)
	A2	Crecimiento económico con poco dinamismo.	Fortalecer alianza estratégica con Rappi mediante la extensión del vínculo comercial y creación de promociones exclusivas (A1, A2, A3, A4, A5, F3, F4)	Capacitar a los colaboradores en habilidades de atención al cliente. (A4, A5, D2, D4)
	A3	Medidas de confinamiento por causas de una pandemia.	Levantar información de las personas de la zona para comprender mejor su comportamiento y preferencias mediante estudios de mercado. (A3, A5, A6, F2)	Implementar base de datos de clientes frecuentes para fidelización. (A4, A5, D2, D4, D6)
	A4	Mayor presencia de competidores formales e informales por plataformas virtuales.	Realizar mantenimiento constante en maquinaria y equipo de la empresa. (A3, A5, F1, F6)	Adaptar los procesos de higiene y sanidad a los estándares que demanda el covid -19. (A3,A4, A5, D2, D4)

	A5	Cambio en comportamiento del consumidor.	Mayor asignación de recursos a innovación y desarrollo de nuevos productos. (A2, A4, A5, F5)	Contar con personajes públicos que ayuden a elevar la interacción de las redes sociales y ventas. (A2, A4, A5, D2, D5)
	A6	Decremento del poder adquisitivo de la población.	Implementar la opción de probar ciertos sabores para fidelizar clientes. (A2, A4, F2, F5)	Diseño de sistema de gestión de inventario acorde con los procesos de la empresa. (A4, D3, D6)

Anexo D: Guía de cuestionario 1

Encuesta de satisfacción del cliente - 1

Instrucciones:

Le presentamos una serie de cuestiones relativas a lo que usted espera acerca del nivel de servicio de esta pastelería. Para cada cuestión indíquenos, por favor, hasta qué punto considera que esta pastelería debe poseer las características descritas.

Marcar la opción 1 significa que usted está totalmente en desacuerdo con que la pastelería tenga esa característica y marcar la opción 7 significa que está totalmente de acuerdo con la cuestión. Usted puede marcar cualquier opción de los niveles intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto.

No hay respuestas correctas o incorrectas, solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de esta pastelería.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Tabla 22. Cuestionario de expectativa Servqual

N°	Cuestión	Modelo Servqual						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Cuando la pastelería promete hacer algo en cierto tiempo, lo debe cumplir.							
2	Cuando el cliente tiene un problema, la empresa debe mostrar un sincero interés en resolverlo.							

3	La pastelería debe desempeñar bien el servicio en la primera atención de los clientes nuevos.								
4	La pastelería debe proporcionar sus servicios en el momento que promete hacerlo								
5	La pastelería debe fallar lo menos posible en sus procesos.								
6	La pastelería debe mantener informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.								
7	Los colaboradores de la pastelería deben dar un servicio rápido.								
8	Los colaboradores deben estar dispuestos a ayudarlo.								
9	Los colaboradores de la pastelería nunca deben estar demasiado ocupados para ayudarlo.								
10	El comportamiento de los colaboradores debe infundir confianza en usted.								
11	El cliente debe sentirse seguro en las transacciones con la pastelería.								
12	Los colaboradores deben ser cortés de manera constante con usted.								
13	Los colaboradores de la pastelería deben tener conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.								
14	La pastelería debe dar atención individualizada a los clientes.								
15	La pastelería debe tener colaboradores de den atención personalizada a cada uno de los clientes.								
16	La pastelería debe preocuparse de los intereses de los clientes.								
17	Los colaboradores deben entender las necesidades específicas de usted.								

18	La pastelería debe tener horarios de atención convenientes para todos sus clientes.							
19	La pastelería debe tener equipos de aspecto moderno.							
20	Las instalaciones físicas de la pastelería deben ser atractivas.							
21	Los colaboradores de la pastelería deben verse pulcros.							
22	Los materiales asociados con el servicio deben ser visualmente atractivos para la pastelería.							

Fuente: Elaboración propia

Anexo E. Guía de cuestionario 2

Encuesta de satisfacción del cliente - 2

Instrucciones:

Le presentamos una serie de cuestiones relativas a lo que usted vivió acerca del nivel de servicio de esta pastelería. Para cada una indíquenos, por favor, hasta qué punto considera que esta pastelería le ofreció las características descritas.

Marcar la opción 1 significa que usted está totalmente en desacuerdo con que la pastelería le brindó la característica y marcar la opción 7 significa que está totalmente de acuerdo con la cuestión. Usted puede marcar cualquier opción de los niveles intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto.

No hay respuestas correctas o incorrectas, solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene de esta pastelería.

De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Tabla 23. Cuestionario de percepción Servqual

N°	Cuestión	Modelo Servqual						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Cuando la pastelería promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple.							
2	Cuando el cliente tiene un problema, la empresa muestra un sincero interés en resolverlo.							
3	La pastelería desempeña de manera correcta el servicio por primera vez.							
4	La pastelería proporciona sus servicios en el momento que promete hacerlo.							
5	La pastelería falla lo menos posible en sus procesos.							
6	La pastelería mantiene informados a los clientes con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios.							
7	Los colaboradores de la pastelería brindan un servicio rápido.							
8	Los colaboradores están dispuestos a ayudarle.							
9	Los colaboradores de la pastelería nunca están demasiado ocupados para ayudarle.							
10	El comportamiento de los colaboradores infunde confianza en usted.							
11	Me sentí seguro como cliente en las transacciones con la pastelería.							
12	Los colaboradores fueron cortés de manera constante con usted.							
13	Los colaboradores de la pastelería tienen conocimiento para responder a las preguntas de los clientes.							

14	La pastelería brinda atención individualizada a los clientes.								
15	La pastelería tiene colaboradores que den atención personalizada a cada uno de los clientes.								
16	La pastelería se preocupa de los intereses de sus clientes.								
17	Los colaboradores entienden las necesidades específicas de usted.								
18	La pastelería tiene horarios de atención convenientes para todos sus clientes.								
19	La pastelería tiene equipos de aspecto moderno.								
20	Las instalaciones físicas de la pastelería son atractivas.								
21	Los colaboradores de la pastelería lucen pulcros.								
22	Los materiales asociados con el servicio se ven visualmente atractivos para la pastelería.								

Fuente: Elaboración propia

Anexo F. Resultados de encuesta 1

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Suma
Ciente 1	6	7	7	6	5	6	7	7	4	6	6	6	7	6	5	6	6	5	5	6	7	7	133
Ciente 2	7	7	6	7	7	7	5	7	6	7	7	7	6	4	4	7	5	7	7	7	7	7	141
Ciente 3	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	6	7	7	7	7	150
Ciente 4	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 5	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	143
Ciente 6	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	143
Ciente 7	6	6	7	7	5	6	6	7	7	5	6	6	7	7	5	6	6	7	7	5	6	6	136
Ciente 8	7	7	7	5	7	5	6	5	7	7	7	7	7	5	5	7	6	5	7	7	7	7	140
Ciente 9	7	7	6	6	5	7	7	6	6	5	7	7	6	6	5	7	7	6	6	5	7	7	138
Ciente 10	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 11	7	7	7	7	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	7	6	143
Ciente 12	7	5	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	5	7	5	5	7	7	7	7	143
Ciente 13	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 14	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 15	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 16	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 17	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 18	7	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	6	7	146
Ciente 19	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	7	6	7	131
Ciente 20	7	7	6	6	6	6	6	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	7	7	7	7	143
Ciente 21	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 22	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 23	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 24	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 25	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 26	6	7	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	6	7	3	7	7	7	7	7	7	7	144
Ciente 27	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 28	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 29	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 30	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 31	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	132
Ciente 32	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	143
Ciente 33	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	143
Ciente 34	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 35	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 36	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	140
Ciente 37	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	153
Ciente 38	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 39	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 40	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 41	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 42	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	132
Ciente 43	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 44	7	5	5	7	6	6	5	7	5	6	7	6	7	7	6	5	4	4	6	6	7	6	130
Ciente 45	6	6	7	6	5	7	6	5	7	5	6	7	7	7	6	7	6	6	7	6	6	6	137
Ciente 46	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Ciente 47	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	6	7	5	5	6	5	6	7	7	6	6	134
Ciente 48	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6	7	143
Ciente 49	6	5	6	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	124
Ciente 50	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	134
PROMEDIO	6.8	6.7	6.7	6.7	6.6	6.7	6.6	6.7	6.5	6.6	6.7	6.7	6.7	6.6	6.3	6.7	6.5	6.5	6.7	6.7	6.7	6.8	
Varianza	0.2	0.3	0.2	0.3	0.4	0.2	0.4	0.3	0.5	0.4	0.2	0.2	0.2	0.5	0.9	0.3	0.5	0.6	0.3	0.3	0.2	0.2	
Suma de Varianza	7.5012																						
Varianza del instrumento	76.57																						
Alfa de Cr	0.944988775																						
Nnumero de preguntas	22																						

Anexo G. Resultado de encuesta 2

Pregunta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	SUMA
Cliente 1	5	6	5	5	6	6	4	5	4	5	6	5	6	2	1	5	4	7	5	6	7	7	112
Cliente 2	6	5	4	6	6	4	4	4	4	5	6	5	5	4	4	5	3	7	6	7	7	7	114
Cliente 3	6	6	5	6	4	7	5	5	5	6	7	6	6	5	6	5	5	5	6	6	7	7	126
Cliente 4	6	5	6	6	6	5	3	5	3	6	6	5	5	2	2	5	5	7	6	6	7	6	113
Cliente 5	7	7	7	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	4	7	122
Cliente 6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	131
Cliente 7	5	5	5	6	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	6	6	5	5	105
Cliente 8	4	4	4	5	5	3	1	1	1	1	1	2	3	3	3	3	1	4	5	6	5	7	72
Cliente 9	5	6	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	6	3	3	3	3	6	6	7	7	7	107
Cliente 10	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	95
Cliente 11	6	6	6	6	6	6	5	7	5	7	7	7	7	6	6	5	6	6	7	7	7	7	138
Cliente 12	5	6	6	5	6	5	4	5	4	3	5	3	5	3	3	4	5	7	5	6	6	5	106
Cliente 13	6	6	5	4	4	5	3	7	5	6	5	6	7	4	4	4	4	7	3	6	6	6	113
Cliente 14	6	5	6	6	5	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6	119
Cliente 15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22
Cliente 16	5	4	5	3	3	5	4	3	5	5	6	6	5	5	5	4	3	4	6	6	6	5	103
Cliente 17	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	133
Cliente 18	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	6	5	4	4	4	4	5	6	6	5	6	112
Cliente 19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
Cliente 20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
Cliente 21	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	100
Cliente 22	6	5	6	5	6	4	5	6	5	6	6	5	3	2	2	5	3	6	5	5	6	5	107
Cliente 23	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	154
Cliente 24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
Cliente 25	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	99
Cliente 26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
Cliente 27	5	5	6	5	6	4	5	6	5	4	6	5	6	5	6	4	5	6	4	6	6	5	115
Cliente 28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
Cliente 29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	132
Cliente 30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
Cliente 31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	110
Cliente 32	6	5	6	5	4	5	6	5	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	5	103
Cliente 33	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	6	4	4	2	2	5	4	6	6	5	6	5	110
Cliente 34	3	4	6	5	5	5	4	3	3	4	6	5	5	1	1	5	2	6	5	6	6	6	96
Cliente 35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
Cliente 36	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	5	4	5	5	83
Cliente 37	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	4	4	76
Cliente 38	7	7	7	7	5	7	3	5	5	6	6	4	5	2	1	7	7	5	6	6	7	7	122
Cliente 39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
Cliente 40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
Cliente 41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
Cliente 42	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	95
Cliente 43	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	132
Cliente 44	5	6	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	3	2	3	2	5	5	6	7	6	101
Cliente 45	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	103
Cliente 46	4	5	6	4	5	6	4	5	5	4	5	6	5	5	5	5	4	6	4	5	5	4	107
Cliente 47	5	5	5	5	4	7	3	3	1	7	6	3	4	1	1	3	1	6	6	6	6	6	94
Cliente 48	5	5	5	6	4	7	2	2	2	6	6	2	2	2	2	4	3	5	4	6	6	7	93
Cliente 49	7	7	6	6	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	4	6	7	7	6	6	6	6	94
Cliente 50	4	6	6	5	5	2	2	3	3	4	6	5	2	1	1	2	3	7	5	7	7	7	93
Promedio	4.9	5	5	5	4.7	4.8	4.2	4.5	4.1	4.6	4.9	4.6	4.6	3.8	3.7	4.3	4	5.1	5	5.3	5.3	5.4	
Varianza	1.5	1.3	1.4	1.2	1.3	1.8	1.7	2	1.8	1.8	1.9	1.8	1.8	2.4	2.5	1.5	2.1	1.6	1.2	1.4	1.6	1.6	
SUM. Var.	37.3352																						
Var. Instrum.	457.7744																						
Alfa de CronB.	0.962177252																						

Anexo H. Recomendaciones

Considerando los resultados de la investigación realizada, se recomienda a la empresa implementar un plan estratégico enfocado en la satisfacción al cliente, ya que según el modelo Servqual se evidencia la insatisfacción del consumidor en las cinco dimensiones que plantea.

Se recomienda seguir las acciones estratégicas propuestas, ya que se basaron en el análisis interno y externo de la empresa, es decir, fue propuesto en función a las herramientas que tiene la empresa a su alcance y la situación que se encuentra actualmente; con el fin de lograr un mejor servicio al cliente y fidelizarlo.

Anexo I. Evidencia fotográfica.

Figura 16: Instalaciones de la empresa



Nota. Se realizó la visita a la empresa para conocer su situación actual y extraer información para el beneficio de la investigación. Tomada en San miguel, 2022.

Figura 17: Trastienda de la empresa



Nota. Se conoció el ambiente del punto de venta de San Miguel. Tomada en San miguel, 2022.