



SAN IGNACIO DE LOYOLA – ESCUELA ISIL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**Transformación de negocios tradicionales a STARTUPS para impulsar
propuestas competitivas en negocios de venta de postres – Miraflores, 2022**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

Bachiller en Marketing e Innovación

PRESENTADO POR:

Di Bello Giha, Gianna – Marketing e Innovación

(ORCID: 0000-0001-8938-380X)

ASESOR:

DR. PEDRO ALFONSO VELÁSQUEZ TAPULLIMA

(ORCID - 0000-0003-1966-3392)

LIMA – PERÚ

2022

MIEMBROS DEL JURADO

Asesor:

Dr. Pedro Alfonso Velásquez Tapullima

Miembros del jurado:

Luis Guevara

Melissa Rivadeneyra

ÍNDICE GENERAL

MIEMBROS DEL JURADO	2
ÍNDICE GENERAL.....	3
ÍNDICE TABLAS	6
ÍNDICE FIGURAS.....	8
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	10
CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL	11
1.1 Título del Proyecto	11
1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario.....	11
1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación	11
1.4 Alcance de la solución	13
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	14
2.1 Justificación: problema que busca resolver, necesidad a satisfacer u oportunidad que se espera aprovechar.....	14
2.1.1 Planteamiento del problema	14
2.1.2 Formulación del problema	19
2.1.2.1 Problema general	19
2.1.2.2 Problemas específicos.....	20
2.1.3 Objetivos de investigación	20
2.1.3.1 Objetivo general	20
2.1.3.2 Objetivos específicos.....	21
2.1.4 Justificación de la investigación	21
2.1.4.1 Justificación teórica	21
2.1.4.2 Justificación metodológica.....	23
2.1.4.3 Justificación práctica.....	24
2.1.5 Limitaciones de la investigación.....	24
2.1.6 Viabilidad de la investigación	25
CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA	27

3.1	Marco referencial	27
3.1.1	Antecedentes nacionales	27
3.1.2	Antecedentes internacionales	30
3.1.3	Marco teórico	33
3.1.3.1	Bases teóricas de la transformación de negocios tradicionales	33
3.1.3.1.1	Concepto de transformación de negocios tradicionales	33
3.1.3.1.2	Factores que influyen en la transformación de negocios tradicionales	34
3.1.3.1.3	Contexto histórico	39
3.1.3.1.4	La transformación digital	40
3.1.3.1.5	La innovación	43
3.1.3.2	Bases teóricas de las propuestas competitivas	58
3.2.3.1.1	Concepto de propuesta competitiva	58
3.2.3.1.2	El sector y la competencia	59
3.2.3.1.3	Estrategias competitivas genéricas	65
3.3	Atributos del proyecto	70
3.4	Análisis comparativo de atributos	72
3.5	Plan de actividades del proyecto	74
3.6	Metodología del proyecto	75
3.6.1	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	79
3.6.2	Validez y confiabilidad	79
3.6.3	Operacionalización de las variables	80
CAPÍTULO IV: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO		83
4.1	Estimación de los costos necesarios para la implementación del proyecto	83
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN		85
5.1	Alcance esperado	85
5.2	Descripción del mercado objetivo real	85
5.2.1	Muestra	85
5.2.1	Muestreo	87
5.3	Descripción de la propuesta de innovación	88
5.3.1	Análisis de los resultados descriptivos	88
5.3.1.1	Análisis de la confiabilidad	88

5.3.1.2	Análisis descriptivo de las variables y dimensiones	90
5.3.2	Análisis de los resultados inferenciales (pruebas de hipótesis)	148
5.3.3	Propuesta de valor del proyecto	160
5.3.4	Fuentes de ingreso del proyecto	162
5.3.5	Canales de distribución del proyecto	164
5.3.6	Estrategias de penetración del proyecto	166
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		168
6.1	Conclusiones	168
6.1.1	Conclusión general	168
6.1.2	Conclusiones específicas	168
6.2	Recomendaciones	171
6.2.1	Recomendación general	171
6.2.2	Recomendaciones específicas	171
CAPÍTULO VII: REFERENCIAS.....		174
7.1	Fuentes de información.....	174
7.2	Anexos.....	182
7.2.1	Matriz de consistencia	182
7.2.2	Matriz de operacionalización de variables.....	183
7.2.3	Instrumentos de recopilación de datos.....	185
7.2.4	Validación de expertos.....	188

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Atributos y beneficios de transformación de negocios tradicionales.....	70
Tabla 2: Atributos y beneficios de propuestas competitivas.....	71
Tabla 3: Comparativo de transformación de negocios tradicionales	72
Tabla 4: Comparativo de propuestas competitivas	74
Tabla 5: Operacionalización de la transformación de negocios tradicionales	80
Tabla 6: Operacionalización de las propuestas competitivas.....	81
Tabla 7: Confiabilidad de los datos de la variable transformación de negocios tradicionales.....	88
Tabla 8: Confiabilidad de los datos de la variable propuestas competitivas.....	89
Tabla 9: Transformación de negocios tradicionales	90
Tabla 10: Empatizar	93
Tabla 11: Empatizar	94
Tabla 12: Definir	96
Tabla 13: Definir	97
Tabla 14: Idear	99
Tabla 15: Idear	100
Tabla 16: Prototipar	102
Tabla 17: Prototipar	102
Tabla 18: Probar.....	104
Tabla 19: Probar.....	105
Tabla 20: Propuestas competitivas.....	107
Tabla 21: Liderazgo en costos.....	109
Tabla 22: Liderazgo en costos.....	110

Tabla 23: Diferenciación	113
Tabla 24: Diferenciación	114
Tabla 25: Enfoque	117
Tabla 26: Enfoque	118
Tabla 27: Pregunta 1: Cuando desea saber qué es lo que necesitan o prefieren los consumidores, ¿cómo hace para lograr conocer esto?	121
Tabla 28: Pregunta 2: ¿Qué lo motiva a lanzar un nuevo producto o servicio en el negocio de venta de postres?	125
Tabla 29: Pregunta 3: ¿Cuál es el proceso que realiza cuando tiene la idea de un producto o servicio nuevo o mejorado, antes de ponerlo a la venta?	129
Tabla 30: Pregunta 4: ¿Considera que con el paso del tiempo el negocio ha cambiado? ¿Por qué?	133
Tabla 31: Pregunta 5: ¿Cuenta con una estrategia que le permita continuar manteniéndose en el competitivo rubro de la pastelería? ¿De qué manera?	136
Tabla 32: Pregunta 6: ¿Considera que el uso de la tecnología beneficia al negocio? ¿Por qué?	140
Tabla 33: Pregunta 7: ¿Qué otros aspectos consideran que son importantes para que un negocio de postres se diferencie de la competencia?	144
Tabla 34: Rho de Spearman para la hipótesis general	149
Tabla 35: Rho de Spearman para la hipótesis específica 1	152
Tabla 36: Rho de Spearman para la hipótesis específica 2	155
Tabla 37: Rho de Spearman para la hipótesis específica 3	158
Tabla 39: Transformación de negocios tradicionales	160
Tabla 40: Propuestas competitivas	162

ÍNDICE FIGURAS

Fig. 1: Transformación de negocios tradicionales	91
Fig. 2:	94
Fig. 3: Definir	97
Fig. 4: Idear	100
Fig. 5: Prototipar	103
Fig. 6: Probar.....	106
Fig. 7: Propuestas competitivas.....	108
Fig. 8: Liderazgo en costos.....	111
Fig. 9: Diferenciación.....	115
Fig. 10: Enfoque	119
Fig. 11: Correlación de transformación de negocios tradicionales y propuestas competitivas	150
Fig. 12: Correlación de transformación de negocios tradicionales y liderazgo en costos	153
Fig. 13: Correlación de transformación de negocios tradicionales y diferenciación	155
Fig. 14: Correlación de transformación de negocios tradicionales y enfoque.....	159

RESUMEN

El propósito de la presente investigación fue: “Determinar cómo la transformación de negocios tradicionales a startups contribuye en el impulso de propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022”. Se aplicó un tipo de investigación aplicada con enfoque mixto. Para la aplicación de los cuestionarios un muestreo probabilístico aleatorio simple y para la aplicación de las entrevistas, un muestreo no probabilístico con un criterio intencional. Se tuvo como unidad de análisis a 384 consumidores de postres, número obtenido de la fórmula de poblaciones infinitas, de los cuales se extrajo un piloto de 98 consumidores para la parte cuantitativa; y 5 empresarios de negocios de postres de Miraflores para la parte cualitativa. El valor de significancia obtenido es igual a 0.000, valor que confirmó la hipótesis planteada. Además, el valor de coeficiente de Rho de Spearman fue de 0.427, comprobando así una correlación positiva moderada entre las variables de transformación de negocios tradicionales y las propuestas competitivas. Esto significa que el desarrollo de las propuestas competitivas tiene un impacto positivo en la transformación de negocios tradicionales de postres en Miraflores, 2022. Finalmente, con la presente investigación se busca impulsar la transformación de negocios tradicionales de postres con el desarrollo de propuestas competitivas para así incrementar su rentabilidad y perdurar en el tiempo.

Palabras claves: Transformación de negocios; Propuestas competitivas; *Startup*; Estrategias competitivas; *Design thinking*.

ABSTRACT

The purpose of this research was: "Determine how the transformation of traditional businesses to startups contributes to the promotion of competitive strategies in dessert businesses - Miraflores, 2022". The type of research applied has a mixed approach. For the questionnaires, a simple random probabilistic sampling was applied and for the interviews was applied a non-probability sampling with intentional judgment. The unit of analysis was 384 dessert consumers, a number obtained from the formula of infinite populations, from which a pilot of 98 consumers was extracted for the quantitative part: and 5 dessert business entrepreneurs from Miraflores for the qualitative part. The significance value obtained is equal to 0.000, a value that confirmed the proposed hypothesis. In addition, the Spearman's Rho correlation value was 0.426, verifying a moderate positive correlation between the transformation of traditional businesses and competitive strategies. This means that the development of competitive strategies has a positive impact on the transformation of traditional dessert businesses in Miraflores, 2022. Finally, this research seeks to promote the transformation of traditional dessert businesses with the development of competitive proposals to increase their profitability and endure over time.

Keywords: Business transformation; Competitive strategy; Startup; Design thinking

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Título del Proyecto

Transformación de negocios tradicionales a *startups* para impulsar propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022

1.2 Área estratégica de desarrollo prioritario

La investigación se desarrolla en la relación entre la transformación de negocios tradicionales a *startups* para impulsar propuestas competitivas en negocios de venta de postres en Miraflores, 2022.

La línea de investigación aplicada e innovación para el presente proyecto de investigación es: Comunicación, sociedad y cultura, debido a que se busca desarrollar modelos de negocio y estrategias competitivas apoyados de la innovación y tecnología, que permitan ofrecer un valor superior a los consumidores, generando un crecimiento incremental a mediano y largo plazo de los negocios de venta de postres, y mejorando la posición en la industria.

1.3 Actividad económica en la que se aplicaría la investigación

Programa de estudios: Marketing e Innovación.

El eje temático de la investigación es: Gestión del emprendimiento. Según Maritz y Donovan (2015), el concepto de la gestión del emprendimiento y la innovación son considerados como un principio importante para el desarrollo de ventajas competitivas en un entorno de la industria cambiante y dinámico. La actividad económica en la cual se desarrolla el presente proyecto es la preparación y comercialización de postres, perteneciente al sector económico de Alojamiento y Restaurantes en Perú, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Dicha actividad económica se relaciona con la carrera de *Marketing* e Innovación, debido a que, con el paso del tiempo, surgen cada vez más negocios tradicionales de postres dado el bajo nivel en cuanto a barreras de entrada en la industria refiere. Debido a ello, el rubro es altamente competitivo y necesita apoyarse de estrategias adecuadas del *marketing*, así como también de la innovación para adaptarse a un mercado cambiante, sobresaliendo del mismo con propuestas innovadoras para los consumidores.

El estudio de las variables de la presente investigación contribuye al estudio del *marketing*, puesto a que se enfoca en los modelos de negocio y las estrategias de *marketing* desarrolladas por los emprendedores de negocios tradicionales de postres y al formato de negocio de los *startups*, buscando impulsar a emprendedores en crecer la empresa. Así mismo, colabora con la disciplina de la Innovación al orientarse en los *startups* y del uso de

metodologías ágiles como el *Design Thinking*, para el desarrollo de propuestas competitivas centradas en las necesidades reales y específicas de los consumidores.

1.4 Alcance de la solución

Población de estudio: Consumidores y empresarios de negocios de venta de postres.

Lugar: Distrito de Miraflores en Lima, Perú

Delimite la temporalidad: Abril a julio de 2022

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

2.1 Justificación: problema que busca resolver, necesidad a satisfacer u oportunidad que se espera aprovechar

2.1.1 Planteamiento del problema

En los últimos años, el número de emprendimientos ha incrementado a nivel mundial, lo cual se debe a diferentes factores los cuales están relacionados fundamentalmente con las condiciones de los emprendedores, de los recursos con los que cuentan, los conocimientos y lo que desean lograr con él. Además, una de las motivaciones principales que tienen dichas empresas es tanto buscar el bienestar económico como apostar por un trabajo no convencional.

Uno de los factores que impulsó tanto el cierre de negocios como su crecimiento en apertura de nuevos a nivel mundial, fue la pandemia por el COVID-19. Muchas personas perdieron el trabajo y se vieron en la necesidad de apostar por un negocio propio. Adicionalmente a ello, las empresas solían apoyarse de la tecnología para el desarrollo de los procesos y canales del negocio. No obstante, debido a la crisis sanitaria la transformación digital se aceleró, con la finalidad de poder mantener de pie los negocios y adaptarse a la nueva normalidad.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), a nivel Latinoamérica, la presencia en Internet de las empresas,

aumentó durante los años de la pandemia por el COVID-19, incrementando en un 800% en países como México y Colombia, y un 360% en Chile y Brasil, convirtiéndose así Internet en una herramienta indispensable para reducir los efectos de la crisis sanitaria. Además, el CEPAL hace referencia a que un equivalente al 67% de la población de América Latina y el Caribe son usuarios de Internet, cifra que ha ido incrementando en los últimos años.

Todo ello ocurrió en diferentes rubros, siendo el rubro de alimentos y bebidas uno de los más afectados, y los negocios de pastelería no fueron la excepción. Para poder subsistir actualmente en una industria altamente competitiva en la cual los negocios internacionalmente tienen presencia en Internet y el abanico de opciones de postres es amplio, muchas de ellas optaron por seguir el formato de *startup*. La *startup* se define como instituciones las cuales necesitan tener una gestión especializada en manejar la incertidumbre extrema que trae consigo el surgimiento de una idea de negocio; no solo busca desarrollar productos, generar ingresos o atender a los consumidores, sino que busca que el negocio sea sostenible en el tiempo (Ries, 2011). Estas instituciones permiten acelerar los procesos ofreciendo propuestas competitivas sobresalientes en el mercado, siendo un tipo de negocio escalable apoyándose de la tecnología.

Como en el resto del mundo, en Perú ocurre una situación similar. Perú es un país en el cual las personas suelen caracterizarse por siempre buscar oportunidades, desarrollando así la creatividad y el ingenio, lo cual motiva el surgimiento de negocios emergentes.

De acuerdo con el Estudio *Global Entrepreneurship Monitor* Perú, el país cuenta con un 22.2% del índice de la actividad emprendedora, siendo el cuarto país con esta cifra más alta en Latinoamérica y ocupando el noveno lugar a nivel mundial. Así mismo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en cuanto al sector económico de alojamiento y restaurantes, el subsector restaurantes creció en un 224.6% a junio del año 2021. Sin embargo, cerraron muchos negocios de venta de comida en los últimos años.

La industria de la pastelería en Perú es altamente competitiva, puesto a que son numerosos los negocios de postres que existen en el país, tanto negocios tradicionales emergentes como *startups*, predominando en una mayor cantidad los primeros. Tomando en cuenta el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter para analizar la industria (Porter, 2008), la gran oferta que existe en el mercado de los postres se debe principalmente a dos factores.

La primera causa de ello es el alto nivel en cuanto a la amenaza de nuevos competidores se refiere. Esto se debe a que las barreras de entrada son relativamente bajas, muchos negocios inician sin una gran inversión ni estudios previos de pastelería, motivados principalmente por la necesidad de obtener ingresos económicos empezando muchos de los negocios tradicionales de postres inician elaborando los productos desde su hogar. La segunda causa es la amenaza de productos sustitutos, sea porque se reemplace una torta por un helado o por que se sustituya con otro dulce de la competencia. Del mismo modo,

los productos en sí no suelen diferenciarse mucho entre ellos, haciendo así que el poder de negociación de los clientes sea alto por la gran cantidad de alternativas similares que puede encontrar en el mercado, atendiendo desde mercados tradicionales hasta soluciones innovadoras.

Con el paso del tiempo y debido a los factores previamente mencionados, en el rubro de la pastelería, algunas de las empresas se han adaptado a las necesidades actuales de los consumidores a través de propuestas competitivas innovadoras.

Un distrito que alberga algunos de dichos negocios de postres y también tradicionales es Miraflores, en Lima. En Miraflores, no se han realizado estudios previamente para conocer e impulsar la transformación de negocios tradicionales de postres a *startups*.

Miraflores se caracteriza por ser uno de los distritos más turísticos de la capital limeña y también por albergar la mayor cantidad de población flotante, la cual está comprendida por las personas que no residen en el distrito, pero que lo visitan regularmente.

Según la Municipalidad de Miraflores, durante el año 2020 la población flotante fue de 85.000 personas y la población residencial de 150.000 habitantes, resultando una gran cantidad el número de personas que visitan el distrito por motivos turísticos o laborales. Igualmente, dicha institución distrital menciona que

se prevé que la tendencia del crecimiento de la población flotante siga en aumento. Adicionalmente a ello, de acuerdo con Ipsos Perú, el distrito de Miraflores pertenece al perfil zonal Lima Oeste de Lima Metropolitana, contando con la predominancia de los niveles socioeconómicos A y B en un 33.4% y 52.6% respectivamente.

Miraflores, además de tener una gran demanda gastronómica en comparación a otros distritos de la capital, también es conocido por tener una oferta variada de las principales pastelerías de Lima tanto tradicionales como innovadoras, sean en formato físico que cuenta con un local comercial, como el modelo de negocio de cocina oculta, basado en la preparación de alimentos enfocado solo en entrega a domicilio.

Los factores que generan el contexto problemático son principalmente las empresas emergentes las cuales mantienen un modelo de negocio tradicional. Muchos de ellos con el paso del tiempo crecen en cuanto a las ventas, número de clientes y personal de trabajo. No obstante, no llegan a evolucionar más allá de ello, puesto a que no innovan en la propuesta que ofrecen a los consumidores. Incluso, en la actualidad, el mercado se encuentra en constante cambio, al igual que las expectativas y necesidades específicas de los consumidores, en un entorno en el cual la transformación digital es cada vez más acelerada.

Son solo algunas las empresas de postres que se transforman al formato de *startup*, buscando un negocio escalable y que sea sostenible en el tiempo. Si los

negocios tradicionales no se adaptan a los cambios, esto podría dificultar su crecimiento y desarrollo, no permitiendo que sea incremental y perjudicando así que sea sostenible en el tiempo.

Teniendo en consideración los problemas expuestos, estos se relacionan directamente con la transformación de negocios tradicionales y las propuestas competitivas, teniendo esta investigación como finalidad de impulsar las estrategias de empresas con visión escalable para así mejorar la competitividad en la industria de postres.

Las alternativas para ello son poner al usuario en el centro de todas las operaciones y estrategias desarrolladas por la organización, a través de la aplicación de metodologías ágiles que beneficien tanto a los usuarios como a la empresa. De esta manera, se reducirían recursos como el tiempo y la inversión económica, aumentando las utilidades de la empresa y ofreciendo al mercado una propuesta de valor superior. Así mismo, fomentar la inversión en investigación y desarrollo, implementando nuevas tecnologías, ofreciendo a los consumidores una excelente experiencia y productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

2.1.2 Formulación del problema

2.1.2.1 Problema general

¿En qué medida la transformación de negocios tradicionales a *startups* contribuye en el impulso de propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022?

2.1.2.2 Problemas específicos

- ¿Existe relación entre la transformación de negocios tradicionales y el liderazgo en costos en las propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022?

- ¿Existe relación entre la transformación de negocios tradicionales y la diferenciación en las propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022?

- ¿Existe relación entre la transformación de negocios tradicionales y el enfoque en las propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022?

2.1.3 Objetivos de investigación

2.1.3.1 Objetivo general

Determinar cómo la transformación de negocios tradicionales a *startups* contribuye en el impulso de propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

2.1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar si existe relación entre la transformación de negocios tradicionales y el liderazgo en costos en las propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

- Identificar si existe relación entre la transformación de negocios tradicionales y la diferenciación en las propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

- Identificar si existe relación entre la transformación de negocios tradicionales y el enfoque en las propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

2.1.4 Justificación de la investigación

2.1.4.1 Justificación teórica

La investigación se justifica teóricamente, debido a que se analizaron conceptos, metodologías y teorías que conceptualizan las variables de transformación de negocios tradicionales y propuestas competitivas. Por ello, es relevante el desarrollo de este estudio cuya finalidad es impulsar propuestas competitivas para que los negocios de postres evolucionen y sean sostenibles en el tiempo.

Existen variadas definiciones para la transformación de negocios digitales, una de ellas es la que indicó Brown (2009): “Uso de la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y/o usuario y para el mercado” (p. 35).

Para las dimensiones de la variable, Brown lo relaciona con la metodología de *Design Thinking*, puesto a que permite entender las necesidades reales de los clientes y usuarios generando ideas innovadoras.

Por otro lado, con respecto a la variable de propuestas competitivas, según Porter (2008), enfocándose específicamente en las estrategias competitivas, el concepto gira en torno a la toma de acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria y obtener un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa.

En el distrito de Miraflores, son pocas las empresas de pastelería que cuentan con el formato de *startup*. Por lo tanto, la presente investigación facilita información acerca de la transformación de los negocios tradicionales a este tipo de formato con la finalidad de desarrollar propuestas competitivas. Así mismo, permitirá tener un entendimiento acerca de las estrategias que los negocios implementan, identificando oportunidades de mejora.

2.1.4.2 Justificación metodológica

La presente investigación busca cubrir a la población de estudio que son los negocios de postres ubicados en el distrito de Miraflores, tanto tradicionales como *startups*, y a los consumidores de postres. Así mismo, se realiza bajo un tipo de investigación mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa, aplicándola a los empresarios de negocios de postres y a los consumidores, respectivamente.

El tipo de muestreo a realizarse para la sección cuantitativa será probabilístico aleatorio simple y para la parte cualitativa el tipo de muestreo aplicado será no probabilístico con un criterio intencional.

Con respecto a la recolección de datos cuantitativos, se aplicarán cuestionarios para poder conocer mejor al objeto de estudio y poder solicitar información concreta a los consumidores, previos a los cualitativos

en los cuales se aplicarán entrevistas para poder comprender las experiencias propias de los negocios de postres.

2.1.4.3 Justificación práctica

Este estudio permitirá reconocer qué estrategias y propuestas competitivas desarrollan los negocios de postres en el distrito de Miraflores, 2022. Además, otorgará una visión más amplia acerca del proceso en el cual los negocios de postres se transforman a modelos innovadores o mantienen la visión de una empresa tradicional. Esto permitirá que actuales y futuras pastelerías desarrollen propuestas competitivas orientadas a la evolución de los negocios, ofreciendo una experiencia y propuesta de valor que se diferencie en una industria altamente competitiva.

Del mismo modo, la presente investigación impactará de manera positiva a los consumidores, puesto a que podrán disfrutar de mejores productos en cuanto a postres se refiere, que respondan a sus necesidades y superen sus expectativas.

2.1.5 Limitaciones de la investigación

La investigación se centra en los negocios de postres en el distrito de Miraflores, Lima. Las limitaciones de la investigación se centran en la viabilidad de las fuentes, debido a que existen una escasa cantidad de fuentes de información y aplicación acerca de estudios realizados en Perú y específicamente en Miraflores acerca de los negocios de pastelería.

De igual manera, ocurre con la recopilación de datos para el análisis, relacionado específicamente con conseguir suficientes negocios de postres para la aplicación de las entrevistas. Otro aspecto importante que podría obstaculizar la investigación está vinculado con el tiempo otorgado para el desarrollo del trabajo.

2.1.6 Viabilidad de la investigación

El presente estudio es viable debido a que, si bien no existe actualmente información suficiente que esté estrechamente relacionada al tema de investigación, se encuentra una amplia cantidad de bibliografía con base teórica para la sustentación de esta.

La investigación tendrá que apoyarse de la información brindada por el objeto de estudio en conjunto con la teoría. Para poder superar la limitación del acceso para la recopilación de datos de los negocios de postres, se aprovecharán los medios digitales para hacer llegar los

cuestionarios y también hacer videollamadas para así poder realizar las entrevistas.

Finalmente, en cuanto al período de tiempo determinado para la investigación, se cuenta con la disponibilidad completa de tiempo para realizar el estudio durante el período de tiempo otorgado por la institución educativa.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA

3.1 Marco referencial

3.1.1 Antecedentes nacionales

Si bien es cierto, la transformación de negocios tradicionales de venta de postres para impulsar propuestas competitivas no cuenta con muchos estudios relacionados a ello, se pueden encontrar antecedentes relacionados a las variables de estudio y a temas que se asemejen los cuales se enfocan en otras industrias. Los antecedentes nacionales para la presente investigación son los siguientes:

Arapa (2021). En su investigación de título: Metodología para la creación de una *startup* de tecnologías de información basada en lineamientos del *Project Management Institute* - Puno, 2019. Cuyo objetivo fue: Elaborar, analizar y evaluar una metodología para la creación de una *startup* de tecnologías de la información basada en lineamientos del *Project Management Institute*. El autor analizó los *startups* desde la perspectiva de la gestión mediante el *Project Management Institute (PMI)*, la aplicación de metodologías ágiles como el *Lean Startup* y la aplicación de las tecnologías de información. Según López Barajas (2013), uno de los aspectos más importantes del *Lean Startup* es el aprendizaje validado, por lo que será necesario que los emprendimientos ágiles desarrollen

una plataforma en la cual puedan experimentar y testear la idea que desean implementar. En cuanto a la metodología utilizada se optó por: Descriptivo, analítico y documental, a través de encuestas y cuestionarios. A una población compuesta por: 500 emprendedores de *startups* que trabajan con Tecnologías de Información. Una muestra de 11 *startups*. Para el análisis de los resultados, se obtuvo que mediante la prueba *Chi cuadrado* se tiene una significancia de $p=0.288$ y mediante la prueba exacta de Fisher se tiene una significancia de $p=0.41$, valores que resultan ser mayores a 0.05 ($p > \alpha = 0.05$). Por ello, se concluyó que la gestión empresarial de las *startups* se relaciona con los conocimientos previos de *Lean Startup* y *Project Management*.

Cavero et al. (2017), en su investigación de título: Factores clave que impiden la escalabilidad de las *Startups* en Lima Perú, durante el período 2010 al 2016. Cuyo objetivo fue: Identificar los factores claves que impiden la escalabilidad de las *startups* en Lima Metropolitana entre los años 2010 al 2016. En relación con la transformación de negocios a través de la escalabilidad de las *startups*, los autores analizaron diferentes conceptos relacionados con los ecosistemas de emprendimiento, las incubadoras y aceleradoras y las competencias necesarias para el desarrollo de un *startup*. Tomando como punto de partida el ecosistema de emprendimiento, según Pisani (2016), éste está compuesto por la tecnología y personas que se benefician entre sí, teniendo diferentes habilidades. En el estudio, los autores relacionan dicho concepto no solo con los productos y servicios innovadores, sino también con los equipos multidisciplinarios y todas

las partes interesadas en los *startups* que son factores clave para el éxito o fracaso de estas. En cuanto a la metodología utilizada se optó por: Entrevista a profundidad. A una población compuesta por: Fundadores y stakeholders de *startups* en Perú. Una muestra de 21 personas. Los resultados mostraron que: Uno de los factores más importantes que determina la escalabilidad de una *startup* son las fuentes de financiamiento, puesto a que éstas operan con un alto riesgo y no siempre pueden obtener dinero de fuentes tradicionales. Así mismo, se halló que tener en la etapa inicial un producto o servicio innovador, favorece a la obtención de recursos financieros. También se encontró que la falta de experiencia en gestión empresarial no es un factor determinante que impida la escalabilidad del negocio, pero sí es relevante contar con equipos multidisciplinarios que tengan una misma visión y disciplina.

Sotelo (2016), en su investigación de título: La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes: Caso peruano. Cuyo objetivo fue: Proponer un modelo que desarrolle rentabilidad y sostenibilidad en las Mypes para que así se obtenga un crecimiento del PBI sostenible. Con respecto a las propuestas competitivas, el autor analizó diferentes aspectos acerca de la competitividad y lo relaciona con competir y posicionarse en los mercados de una manera sostenible en el tiempo. Además, según Rodríguez, Vásquez y Mejía de León (2014), la competitividad va más allá de la posición en la industria y es necesario involucrarse en las áreas funcionales de la empresa de manera sistémica e

integral. En cuanto a la metodología utilizada se optó por: Entrevista en profundidad. A una población compuesta por: 97 '520 Mypes de los sectores metalmecánico, carpintería, confecciones y calzado ubicadas en Lima Metropolitana. Una muestra de 383 empresas. Los resultados mostraron que: Las Mypes no se enfocan en el crecimiento para expandirse al mercado exterior. Además, un tercio de dichas empresas no mide los resultados, por lo tanto, no puede mejorarlos. También se encontró que el 50% de las Mypes dejan de operar antes de terminar el primer año, debido a la informalidad y baja rentabilidad.

3.1.2 Antecedentes internacionales

Los antecedentes internacionales para el presente estudio son los siguientes:

Schwetter (2021), en su investigación de título: Estrategias competitivas, una pregunta atemporal: ¿Cómo funciona el proceso de desarrollo de ventajas competitivas para las *startups* de Uberlandia? Cuyo objetivo fue: Conocer cómo las *startups* de Uberlândia construyen y sus ventajas competitivas. Con relación a las propuestas competitivas, el autor analizó diferentes autores clásicos con respecto a ello, tales como Michael Porter con las estrategias genéricas y el modelo de las fuerzas competitivas en una industria determinada. Así mismo, según Teece, Pisano y Shuen (1997) la ventaja competitiva sostenible en el tiempo se convirtió en la supervivencia competitiva, la cual consta de la capacidad de adaptarse velozmente a un entorno cambiante y procurar mantenerse en el

mercado. En cuanto a la metodología utilizada se optó por: Entrevista semi estructurada. A una población compuesta por: *Startups* de Uberlandia, Brasil. Una muestra de 24 *startups* de Uberlandia. Los resultados mostraron que: Se identificó que la adopción de alianzas estratégicas como una manera de obtener ventajas competitivas tuvo un 90% de tasa de éxito en las *startup*, sin embargo, la mayoría de este tipo de empresas no lo aplica. Además, se encontró que la dedicación de tiempo completo a la *startup* es un factor determinante del éxito de las mismas.

Roldán (2019), en su investigación de título: Transformación digital como herramienta para generar valor en las MIPYMES de la región del Biobío. Cuyo objetivo fue: Proponer un modelo de transformación digital para la generación de valor en las MIPYMES de la región del Biobío en Chile. Con respecto a la transformación de negocios apoyados de la tecnología, el autor considera tanto factores internos de las empresas de la región como aspectos externos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos. También aborda la transformación digital enfocada en los clientes, satisfaciendo así las necesidades específicas al adoptar nuevas tecnologías para desarrollar nuevos modelos de negocios y mejorar productos y servicios, que signifiquen ventajas competitivas para las empresas enfocadas en el proceso de innovación. Además, analiza diferentes modelos aplicados a la transformación digital. En cuanto a la metodología utilizada se optó por: Cruce de información del análisis de datos estadísticos y la revisión bibliográfica. A una población compuesta por: MIPYME de la región de

Biobío en Chile. Una muestra de 45 MIPYMES. Los resultados mostraron que: La transformación digital para las MIPYMES de la zona es importante, puesto a que beneficiará de diferentes maneras a las empresas abriendo nuevas líneas de negocio, acercando a clientes de difícil acceso geográfico mediante las plataformas digitales y crear nuevas alianzas con los proveedores. Así mismo, el autor obtiene como resultado del estudio un modelo de transformación digital para dichas MIPYMES, el cual es una adaptación de otros modelos. Éste tiene como características principales el enfoque en el cliente, el entorno como base del modelo, la tecnología, los negocios, la organización y el capital humano.

Parada (2020), en su investigación de título: Marco de trabajo ágil para modelos de negocios innovadores basados en la tecnología. Cuyo objetivo fue: Proponer un marco de trabajo ágil para modelos de negocio innovadores basados en la tecnología. El autor analizó el marco de trabajo ágil, el cual según Goncalvez (2017) permite que los negocios se adapten a contextos cambiantes de un proyecto y nuevas formas de trabajo. Así mismo, analiza y describe algunos de los marcos ágiles y conceptos clave para la innovación en negocios relacionados con la tecnología y la adaptación a diferentes contextos tales como *Scrum*, *Lean startup*, *Design thinking*, modelos de negocio, entre otros. En cuanto a la metodología utilizada se optó por: Revisión sistemática de la literatura, encuestas y entrevistas. Se basó en: Cuestionario y guía de entrevista. A una población compuesta por: 6096 empresas de las diferentes regiones de Colombia. Una muestra de 30 empresas de gran tamaño y base tecnológica. Los resultados

mostraron que: Se encontraron 34 marcos de trabajo para la gestión ágil de modelos de negocio innovadores basados en la tecnología. Además, el CVC es de 0.90, lo cual significa que el marco de trabajo cuenta con una validez y concordancia buenas.

3.1.3 Marco teórico

3.1.3.1 Bases teóricas de la transformación de negocios tradicionales

3.1.3.1.1 Concepto de transformación de negocios tradicionales

La transformación de negocios tradicionales se puede definir como el uso de la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado (Brown, 2009). En este sentido, el concepto previamente está orientado principalmente con la innovación y el proceso de empatizar con los consumidores por parte de los negocios tradicionales, puesto a que, actualmente, es un requisito indispensable para ofrecerles lo que realmente necesitan otorgándoles valor y que la empresa sea sostenible en el tiempo.

Los negocios tradicionales suelen iniciar como emprendimientos propios o familiares, los cuales, con el paso del tiempo, el incremento de los ingresos y los cambios en la demanda por parte de los clientes, impulsan su transformación para convertirse en empresas incrementales y con una visión a largo plazo.

Según Acosta y Delfín (2016), los emprendimientos son de suma importancia puesto que impulsan el desarrollo económico y son negocios que, pese a contar con poco capital de trabajo, se adaptan a las nuevas tecnologías y cambios del mercado con relativa facilidad. Además de ello, es importante el desarrollo de las empresas para poder obtener una mayor productividad y rentabilidad, y perdurar en un mercado altamente competitivo.

3.1.3.1.2. Factores que influyen en la transformación de negocios tradicionales

Existen diferentes factores que influyen en la transformación de negocios tradicionales. Entre ellos se encuentran: el entorno, los modelos de negocios, las personas, la cultura y estructura organizacional y la tecnología.

➤ **Entorno:**

Según Porter (2008), el entorno empresarial está compuesto por factores del macroentorno como la política, la economía, la sociedad y la tecnología, y aspectos del microentorno. Este último está compuesto por el mercado, los proveedores, la competencia y los intermediarios. En ese sentido, las empresas no se manejan en un contexto independiente y deben mantenerse al tanto de los cambios de este para mantenerse de pie.

➤ **Competencia:**

Uno de los factores más importantes del entorno empresarial es la competencia, debido a la gran cantidad variedad de opciones de productos y servicios que se encuentran en una industria determinada. Martínez et al. (2019) mencionan que el entorno de los negocios es demandante, por lo que las propuestas competitivas de las empresas se ven minimizadas por la presión de la competencia. Por ello, los mercados se encuentran en constante evolución, lo cual produce inestabilidad e incertidumbre, las cuales afectan a los negocios.

➤ **Modelo de negocio:**

Drucker (1984) define al modelo de negocio como la forma en la que la empresa se lleva a cabo. De acuerdo con lo dicho, los modelos de negocio, en relación con el lienzo *Canvas*, creado por Alexander Osterwalder, están compuestos por los clientes, la propuesta de valor, las actividades, recursos y socios clave, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y la estructura de costos. Con ello y los cambios en el entorno empresarial, el desarrollo de procesos y la aparición de nuevas herramientas de gestión, han evolucionado muchos modelos de negocios adaptándose a la transición hacia lo nuevo y lo digital. Además, al transformarse los negocios y cambiar el modelo de este, dejan una etapa atrás para pasar a otra diferente.

➤ **Consumidores:**

Con el paso del tiempo y los cambios dados en la tecnología y vida cotidiana de las personas, las necesidades, actitudes, preferencias y el comportamiento de los consumidores también se transforman. Kotler (2013) afirma: “El comportamiento del consumidor se refiere a la conducta de compra de los consumidores finales: individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo propio” (p.128). Dado esto, los consumidores buscan productos y servicios por diferentes motivos, así como también, las compras pueden darse de manera racional o emocional.

Así mismo, en la actualidad, los consumidores tienen un amplio abanico de alternativas que permiten evaluar información para tomar una buena decisión de compra. Tienen a su disposición los medios digitales a través de los cuales pueden buscar, desde cualquier lugar y en cualquier momento, información acerca de las marcas, reseñas de otros consumidores, comparar propuestas, entre otros, para así tomar una mejor decisión de compra (Kotler, 2021). Por ello, ya no solo es necesario satisfacer la necesidad o deseo del cliente, sino que se deben resolver problemas reales y superar sus expectativas.

➤ **Cultura y estructura organizacional:**

Con respecto a la cultura organizacional, desde el punto de vista de Porter (2008): “La cultura organizacional es un factor relevante en la planificación estratégica de las organizaciones y puede permitir la diferenciación entre las empresas y la obtención de ventaja competitiva” (p.95). En ese sentido, los colaboradores son el motor de la empresa y la cultura organizacional influye en su productividad y compromiso con el negocio, influyendo así en los resultados obtenidos. Además, en ello también afecta la estructura organizacional de la empresa. Los emprendimientos suelen empezar con una estructura básica conformada por pocos

empleados, y conforme el negocio crece, tanto la configuración como la cantidad de personal cambia.

➤ **Tecnología:**

En la actualidad, el empleo de la tecnología en los negocios y en la vida cotidiana de las personas es fundamental. Según López et al. (2021): “La tecnología es el recurso vital para esos pequeños negocios (Pymes) en proceso de incremento, es un instrumento que puede optimizar y mejorar los procesos de producción, organización, programación, ventas, cobranza y capacitación” (p.204). De acuerdo con los autores, la tecnología permite el entendimiento del consumidor para así ofrecerle mejores productos y servicios a través de una propuesta de valor.

Así mismo, Kotler (2021) menciona que mediante ella apoyada de las tecnologías de la información y comunicación, las empresas pueden predecir los resultados de las estrategias de *marketing*, optimizar procesos, ofrecer experiencias de compra personalizadas y acelerar la ejecución del *marketing*. El autor también afirma que con la tecnología los usuarios pueden tomar decisiones de compra más informadas.

3.1.3.1.3. Contexto histórico

En cuanto al contexto histórico para la transformación de negocios tradicionales, es relevante mencionar la evolución de la revolución industrial, la cual marcó un antes y un después en la economía mundial.

Hacia el siglo XII, los productos solían realizarse de manera artesanal. El artesano no solo era dueño del negocio, sino también fabricaba los productos, fijaba los precios y realizaba la entrega de los pedidos. Luego, en el siglo XIII en Europa, aparecen los primeros gremios artesanales conforme la labor artesanal empieza a cobrar cada vez más importancia. Los gremios empezaron a colocar normas que rigen la calidad de los productos, aplicaban sobre el proceso, las materias primas y la calidad final de los productos (Penacho, 2000).

Siglos más tarde, inicia la primera Revolución industrial (1773-1870) en Inglaterra, un período que influyó sobre la economía, tecnología y la sociedad. Se reemplazaron las máquinas artesanales por máquinas que funcionaban en su mayoría a vapor. Durante dicho período, los obreros laboraban recibiendo un incentivo por parte del patrón. Además, la economía empezó a depender de la industria, más ya no de la agricultura y ganadería (Penacho, 2000).

Aproximadamente en 1830, debido al uso de la energía eléctrica y a la división de tareas de los empleados, empieza la producción en series relativamente grandes. Además, se extendió el uso de los nuevos medios de transporte, permitiendo que los productos fabricados lleguen a más lugares y se empiezan a buscar nuevos mercados para distribuir dichos productos. La segunda revolución industrial se enfocó en un modelo económico basado en las nuevas grandes fábricas.

La Tercera revolución industrial inició a fines del siglo XX caracterizada por la producción automatizada a través del uso de la electrónica, la invención del Internet y el descubrimiento de la energía nuclear. Finalmente, la cuarta revolución industrial, más conocida como Industria 4.0, está marcada por la transformación digital, el análisis de datos y la automatización de procesos, evolucionando así el clásico modelo productivo. Organiza de una manera diferente el modelo productivo, permitiendo estar interconectados. Además, se apoya de diferentes avances de la industria tales como el internet de las cosas, la robótica, la inteligencia artificial, el big data y la realidad virtual (Magal, 2019).

3.1.3.1.4. La transformación digital

La transformación digital consiste en modificar completamente todas las áreas del negocio y de la cadena de valor, lo cual influye en todas las

personas involucradas con la empresa (Bueno y Ferreira, 2017). En ese sentido, integra la tecnología digital en todas las áreas de un negocio. Es importante adoptar la transformación digital en los negocios, puesto a que permite que las empresas sean sostenibles en el tiempo dentro de un mercado altamente competitivo y exigente, el cual se encuentra en constante cambio.

Según Bonnet et al. (2011), la transformación digital influye en la modificación de tres principales áreas clave: La experiencia del consumidor, los procesos operativos y los modelos de negocios.

Los autores mencionan que, gracias a la data obtenida por parte de los consumidores, los negocios pueden optimizar la experiencia de compra de los clientes. Esto se debe a que permite conocer mejor a los diferentes segmentos de clientes de una empresa, tanto por sus características particulares y necesidades como por su comportamiento de compra. De esta manera, las marcas pueden predecir el comportamiento de los consumidores, transformando así la experiencia y desarrollar estrategias que respondan a ello. Adicionalmente a ello, el uso de las tecnologías de la información permite integrar todos los puntos de contacto del negocio, tanto los físicos como los digitales, para así ofrecer una experiencia omnicanal, haciendo posible mantener un contacto constante con la empresa. (Bonnet et al. 2011).

Con respecto a los procesos operativos, según Bonnet et al. (2011), la digitalización de procesos mejora el rendimiento de la empresa, facilitando y agilizando la operación, permitiendo así ser más eficientes y tener negocios escalables. Así mismo, permite optimizar recursos y tener una rápida comunicación a través del uso de diferentes herramientas de gestión empresarial y la automatización, para así poder enfocar los esfuerzos en tareas relevantes. También el uso y el análisis de los datos obtenidos permite tomar decisiones estratégicas para la mejora del negocio. Igualmente afirman que la cultura organizacional es relevante, puesto a que los colaboradores son parte de todo el proceso de transformación digital, por lo que es necesario que se involucren y cuenten con competencias digitales.

Con respecto a los modelos de negocio, Afuah y Tucci (2001) lo definen como: “Un método por el cual una empresa construye y utiliza sus recursos para ofrecer lo que los clientes valoran mejor que sus competidores y ganan dinero al hacerlo. Detalla cómo una empresa gana dinero ahora y cómo planea hacerlo a largo plazo. El modelo es lo que permite a una empresa tener una ventaja competitiva sostenible, para desempeñarse mejor que sus rivales en el largo término” (p. 3-4). En ese sentido, los autores refieren que es una forma de representar el funcionamiento de una empresa proporcionando valor para el negocio y para el consumidor.

Según Bonnet et al. (2011), los modelos de negocio están evolucionando y se encuentran en la transición entre lo físico y lo digital. La transformación digital se comporta como un habilitador de nuevos modelos de negocio y está permitiendo desarrollar nuevas formas de producir valor para la empresa y entregar valor para los consumidores. El análisis de la data está permitiendo desarrollar nuevas herramientas que permiten que el negocio escale velozmente. Además, los autores afirman que la transformación digital aplicada en los modelos de negocio va más allá de la tecnología en sí y de los productos tangibles.

3.1.3.1.5. La innovación

Concepto de innovación:

El concepto de innovación ha sido definido por diversos autores a lo largo del tiempo. Según Freeman y Soete (1997): “La Innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso, o sistema mejorado” (p.32).

En este sentido, la innovación permite aumentar la competitividad de la empresa y también la productividad en los procesos de esta y en las personas.

Los negocios en la actualidad aplican la innovación como un elemento que los ayuda a diferenciarse y desarrollar una ventaja competitiva (Brown, 2009). Dado ello, la innovación continua es de suma importancia para las empresas para poder permanecer en marcha con el paso del tiempo. Por ello, la innovación cumple un rol relevante en el crecimiento económico, permitiendo que exista el progreso, al posibilitar la resolución de problemas.

Fuentes de innovación:

Según Drucker (2004), existen siete fuentes de innovación, las cuales se obtienen tanto dentro como fuera de la empresa.

La primera está relacionada con los acontecimientos inesperados, sean éxitos o fracasos de un producto o servicio en particular, situación por la cual permite oportunidades para innovar. Luego, el autor también menciona las incongruencias con respecto a si una situación no ocurre de la manera como debería ser, existe la posibilidad de innovar. Las necesidades de proceso también son una fuente de innovación mediante la cual se puede identificar si existe un margen para innovar a través de un proceso que no funcione bien. Del mismo modo, los cambios

sectoriales y de la estructura del mercado representan una oportunidad para innovar y pronosticar cambios.

Otra fuente relacionada con la innovación son los cambios demográficos, los cuales brindan oportunidades de innovación al surgir nuevos estilos de vida y deseos por parte de los consumidores que requieren de propuestas nuevas y diferentes. La penúltima fuente son los cambios de percepción de las personas, dado que al ocurrir esto, pueden surgir nuevas necesidades en ellas. Finalmente, la fuente del surgimiento de nuevos conocimientos faculta la creación y desarrollo de productos innovadores.

Tipos de innovación:

Tomando como referencia el Manual de Oslo (*OCDE & Eurostat, 2006*), existen cuatro tipos de innovación: La innovación en productos en servicios, en procesos, en la organización y en el *marketing*.

➤ Innovación en productos y servicios:

La innovación en productos y servicios consiste en desarrollar productos novedosos o realizar cambios con mejoras significativas en los bienes tangibles o intangibles. Es de suma importancia, debido a la gran cantidad de alternativas de productos que se encuentran en el mercado. Por ello, se

requiere de bienes con un mayor nivel de personalización y que se adapten a las preferencias específicas de los consumidores. Así, los negocios podrán ofrecer valor a los clientes y mantener una posición competitiva.

➤ **Innovación en procesos:**

Luego, la innovación en procesos está relacionada con los cambios internos en los métodos de trabajo de las empresas. Son modificaciones o nuevas formas en cómo se producen, distribuyen los productos y también en las labores del día a día de los colaboradores. Permiten reducir costos y optimizar tiempos, además, actualmente, la innovación en este aspecto suele ir acompañada de la tecnología.

➤ **Innovación en la organización:**

La innovación en la organización se refiere a las nuevas o mejoradas formas de organizar internamente el trabajo de la empresa, así como también el manejo de las relaciones externas. También se encuentra vinculada con nuevas maneras de ordenar la estructura de la empresa, para así mejorar el funcionamiento de esta.

➤ **Innovación en *marketing*:**

Involucra el empleo cambios en métodos y herramientas radicalmente nuevos o mejores en las variables del *marketing mix*: producto, precio, distribución y comunicación (OCDE & Eurostat, 2006). De esta manera, se puede ofrecer una mejor y más completa experiencia para los clientes.

Metodologías ágiles:

Álvarez et al. (2010) afirman: “Las metodologías ágiles surgen como una alternativa a las metodologías tradicionales. Son una forma de reacción a ellas, principalmente debido al hecho de que las metodologías tradicionales no han sido capaces de resolver todos los problemas que persiguen al desarrollo de proyectos de software desde sus inicios” (p. 597). En este sentido, las metodologías ágiles permiten dar respuestas rápidas y son flexibles, en un contexto en el cual los cambios son cada vez más veloces y la competencia se intensifica más. Tienen el objetivo de adaptarse a los proyectos y de reducir tiempo, además, son necesarias para las empresas para poder mantenerse en el mercado.

Existen diferentes tipos de metodologías ágiles que responden a determinadas necesidades. Entre ellas se encuentran el *Design*

Thinking, *Lean Startup* y *Agile Project Management*, de las cuales se desarrollarán en el presente capítulo, y son utilizadas para la etapa de ideación, validación e implementación, respectivamente.

➤ ***Design Thinking:***

Según Brown (2009), es una metodología ágil para el nacimiento de una idea o concepto innovador que utiliza la sensibilidad del diseñador y métodos para coincidir con las necesidades reales y profundas de los usuarios y así poder otorgarles valor. Además, el *Design Thinking* es útil para la definición de modelos de negocios y la mejora de procesos dentro de una empresa. Igualmente, el autor menciona que esta metodología aprovecha las capacidades que todas las personas tienen, que, sin embargo, en ocasiones no se toman en cuenta al resolver problemas de una manera convencional.

La misión de esta metodología ágil es transformar lo observado a *insights* y los *insights* en productos y servicios que mejoren la vida de los usuarios (Brown, 2009). Se busca abordar problemas complejos desde una perspectiva humana. Al igual que otros métodos, la aplicación del *Design*

Thinking cuenta con un proceso que consta de cinco etapas esenciales: Empatizar, definir, idear, prototipar y probar.

Con respecto a la fase de empatizar, se interactúa y observa a los usuarios desde un nivel fundamental, tanto de manera individual como a su entorno físico, para obtener una visión real, y entender el comportamiento de los usuarios y sus necesidades reales. Se efectúan entrevistas a profundidad para comprender las respuestas de los usuarios más allá de lo evidente, también se realizan *focus group* reuniendo a las personas de estudio para que brinden su opinión, entre otros. Adicionalmente, también en esta etapa también es relevante estudiar a la competencia para así poder conocer qué valora el usuario en un determinado producto o servicio. De igual forma, en esta etapa también se suele realizar consultas a expertos para poder tener una comprensión más profunda de las personas (Stanford University, 2010)

En la segunda etapa de esta metodología ágil, luego de haber recopilado la información relevante acerca de los usuarios, patrones comunes, necesidades y desafíos, se procede a comprender y definir el problema detectado (Brown, 2009). Además, es necesario entender cuáles son las causas del problema y también identificar qué tan significativo sería para

el usuario si dicha dificultad se soluciona. Del mismo modo, se precisa el problema de una manera específica, puesto a que, si se define de manera amplia, en la siguiente etapa habrá dificultad en encontrar soluciones adecuadas (Stanford University, 2010).

Al tener el problema definido, se procede a la siguiente etapa en la cual se generan la mayor cantidad de ideas posibles y, luego, se escoge la que mejor solucione la incógnita. Para producir las ideas, se utilizan herramientas como el *brainstorming* o lluvia de ideas. Al realizar eso, los integrantes del equipo escriben todas las posibles soluciones al problema, sin prejuicios ni temor a equivocarse, es un momento en el que se deja fluir la creatividad (Brown, 2009). Después, se procede a filtrar las ideas hasta elegir la más adecuada.

Seguido de ello, se empieza a prototipar, es decir, materializar la idea previamente seleccionada. Son diversos los niveles del prototipo, los cuales dependen de qué tan realista se desea realizar, el tiempo que se tiene para su desarrollo y el presupuesto. Los prototipos se realizan de diferentes maneras, dependiendo si es un bien tangible o intangible. Entre ellos se encuentran las representaciones

tridimensionales, los dibujos, los juegos de roles, los videos, entre otros (Friis y Yu, 2021).

En la fase final del *Design Thinking*, se prueba y valida si el producto mínimo viable desarrollado realmente cumple con las expectativas de los usuarios y soluciona el problema identificado. La finalidad de esta última etapa del *Design Thinking* es obtener información de los usuarios con respecto a cómo interactúan con el prototipo, si les agrada o no y saber si podría mejorarse.

➤ ***Lean Startup:***

Lean Startup es una metodología utilizada para iniciar un nuevo negocio o introducir un nuevo producto o servicio en una empresa ya existente. Está basada en la innovación continua y en la experimentación al realizar ajustes constantes en función de la retroalimentación brindada por los consumidores (Ries, 2011).

Actualmente, el entorno de los negocios cambia constantemente, el futuro es impredecible y existen numerosas alternativas de productos en el mercado, por lo cual es necesario que los negocios estén en un continuo

proceso de adaptación y flexibilidad. Los emprendimientos se encuentran bajo una incertidumbre extrema, a diferencia de una empresa ya consolidada, por lo que su funcionamiento no debe ser el mismo, no deben utilizar metodologías tradicionales, ni planes complejos, sino aprender de los fracasos y validar las hipótesis (Ries, 2011). De esta manera, permite reducir el riesgo y potenciar las posibilidades de tener éxito.

Según Ries (2011), la metodología cuenta con tres componentes los cuales son: crear, medir y aprender. Al crear, se desarrolla un producto mínimo viable el cual permite que los usuarios lo prueben, tener un primer contacto con los consumidores, y de esta manera se pueda comprobar la hipótesis. Suele enfocarse en la creación de valor y/o crecimiento del negocio. Es de suma importancia puesto a que, al enfrentar el prototipo al mercado, se puede apreciar si a las personas realmente les interesa el producto o no. Luego de ello, se procede a medir los resultados obtenidos a través de la respuesta de los usuarios a través de indicadores. Así se podrán conocer las fortalezas y debilidades de la muestra. Finalmente, se decide si es necesario modificar lo desarrollado o perseverar en la misma idea.

Durante todo el tiempo se mantiene la visión del negocio, lo que va cambiando son algunas decisiones durante el proceso, mas no la meta final (Ries, 2011). Los pasos se repiten constantemente dependiendo de los resultados obtenidos. Además, no solo se realiza al iniciar un negocio, sino durante toda su duración.

➤ ***Agile Project Management:***

Agile es una metodología para la gestión de proyectos durante todo el ciclo de vida de este, que está orientada a la mejora continua. Influye en la forma de trabajo y organización de los equipos, los cuales suelen ser multidisciplinarios y se aplican plazos de entregas rápidas. Tiene como objetivo aumentar la productividad del equipo de trabajo, teniendo claras las prioridades y favorece a la rápida toma de decisiones al tener claras las prioridades.

Los proyectos suelen dividirse en pequeñas etapas, las cuales el equipo determina la prioridad de éstas en función a su importancia, permitiendo que el grupo de trabajo cambie de mentalidad y busque responder efectivamente a un entorno con requisitos que se encuentran en constante cambio.

Según Jim Highsmith (2004), *Agile Project Management* consta de cinco fases.

En primer lugar, se imagina y crea una visión para el proyecto, enfocada en el equipo de trabajo y los usuarios. Se decide qué personas son necesarias para desarrollar el proyecto y definir de qué manera se trabajará. En la segunda fase se especula, se producen gran cantidad de ideas para poder observar todas las alternativas de cómo debe avanzar el proyecto, determinando la carga laboral y la planificación para minimizar posibles riesgos. Después, se explora y se realiza la entrega de las características del proyecto, organizando el funcionamiento del equipo. Luego, se procede a la fase de la adaptación enfocándose en los cambios a realizar durante el ciclo de vida del producto y se analizan los resultados obtenidos. Finalmente, se cierra el proyecto tomando en cuenta todo lo aprendido durante el proceso.

Las startups

Con la transformación digital, el uso de las tecnologías de la información y los constantes cambios en el entorno de los negocios y los consumidores, han surgido nuevos modelos de negocio enfocados en la innovación. Entre ellos se

encuentran las *startups*, las cuales han cobrado importancia en los últimos años, siendo una pieza significativa en el ecosistema emprendedor y empresarial. Es necesario entender los diferentes aspectos de las *startups* con la finalidad de comprender su importancia y poder sacar partido de este modelo de negocio. Las *startups* han permitido poder adaptarse no solo a los cambios en el mercado, sino también a las necesidades específicas de los usuarios, ofreciéndoles bienes que respondan a ellas.

Según Bob Dorf y Steve Blank (2013), definen a la *startup* como: “una organización temporal en busca de un modelo de negocio repetible, rentable y escalable” (p.5). En ese sentido, hacen referencia a que los ingresos de los *startups* sean superiores a los costos y crezcan de una manera más rápida.

Por otro lado, Ries (2022) cuenta con un enfoque más general: “Una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (p.16). En ambos casos, los autores se refieren a la adaptación del modelo de negocio a los cambios constantes de un mercado a través de un crecimiento exponencial y buscando ofrecer valor tanto para los consumidores como para el negocio.

Etapas del ciclo de vida de las startups

Las *startups* tienen un ciclo de vida que consta de seis etapas para poder llegar a alcanzar su consolidación (Highsmith, 2004).

La primera es la etapa pre-semilla, en la cual se busca conformar un equipo ideal en base a la idea de negocio que se tiene. Además, se forma la sociedad y la *startup* va tomando forma. También, luego de eso ya definido, se suele buscar el apoyo de incubadoras o aceleradoras de *startups*, con la finalidad de obtener conocimiento y solicitar una subvención económica. Luego, corresponde la etapa semilla en la cual el proyecto se vuelve una realidad y los esfuerzos se dirigen en validar el modelo de negocio y la idea elegida. Así mismo, en este paso se obtiene la retroalimentación de los consumidores con respecto al producto o servicio desarrollado como un prototipo (Solís y Torres, 2022).

Después, en la etapa inicial el bien ya se encuentra disponible en el mercado, y, por tanto, se puede medir qué tan rentable está siendo el proyecto. Se continúa recibiendo las opiniones de los clientes y se establecen los objetivos de crecimiento de la *startup*. En la fase del crecimiento, ya se cuentan con

clientes que han adquirido varias veces los productos y el proyecto está resultando ser rentable. Principalmente durante esta fase de la *startup*, está enfocada en su escalabilidad de ésta (Solís y Torres, 2022).

Ahora, en la expansión de la *startup*, se da cuando el emprendimiento o el producto que ofrece al mercado ya se encuentra consolidado. Se procede a la extensión, buscando el desarrollo o expansión del mercado, diversificación o desarrollo de productos (Ansoff, 1965). Finalmente, se encuentra la etapa de salida, momento en el cual muchos emprendedores suelen vender la *startup* a inversores que les parece atractivo el proyecto.

Escalabilidad

La escalabilidad permite a la empresa prepararse para manejar su crecimiento. Conforme el negocio crece, la organización y los procesos cambian, adaptándose al nuevo tamaño de la empresa y a las nuevas funciones de ésta. Así mismo, el producto puede replicarse en gran cantidad al ser de interés para los consumidores y, de esta manera, permite reducir los costos y obtener un mayor nivel de ingresos.

Incubadoras y aceleradoras de *startups*

Las incubadoras impulsan el desarrollo de las *startups* con potencial que se encuentran en la etapa inicial con el objetivo de que éstas crezcan y tengan éxito, a través de una visión tecnológica e innovadora. Apoyan a los emprendimientos con asesorías realizadas por expertos analizando diferentes aspectos del proyecto tales como el plan de la empresa, reciben ayuda para realizar investigaciones de mercado, reciben formación si es necesaria, contactan con otras *startups*, entre muchas otras.

Las aceleradoras de *startups*, en cambio, también tienen la misión de impulsar el negocio, pero a través de facilitar capital a proyectos que ya se encuentran en desarrollo. Buscan agilizar la empresa para que se transforme en ingresos y así también obtener una remuneración económica.

3.1.3.2 Bases teóricas de las propuestas competitivas

3.2.3.1.1 Concepto de propuesta competitiva

La propuesta competitiva, según Porter (2009), se puede definir como: “Toma de acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria y obtener un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa” (p.51). En este sentido, el concepto está orientado al entorno, con la finalidad de lograr una posición por encima del promedio de las empresas del rubro, buscando mantenerla con el paso del tiempo con una visión a largo plazo y también para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Contar con una propuesta competitiva es de suma importancia para todos los negocios, en especial a los que se encuentran dentro de una industria altamente competitiva, en la cual los productos ofrecidos son similares entre sí, como se da en el rubro de la pastelería.

3.2.3.1.2 El sector y la competencia

Para la elección de una propuesta competitiva es importante tomar en cuenta el sector en el cual se encuentra la empresa. Es necesario evaluar a la industria, debido a que, actualmente, la mayoría de los rubros se encuentran en un entorno cambiante, en especial el rubro de la pastelería. Por ello, es necesario evaluar a la competencia también para comprender la posición actual de la empresa en la industria en comparación a las

empresas competidoras. Además, de esta manera se pueden identificar las posibles amenazas y oportunidades del entorno, conocer a los competidores y ofrecer una propuesta competitiva diferente a la de los demás negocios.

Para poder realizar un análisis efectivo del entorno competitivo de una empresa es necesario aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Mediante este modelo, las fuerzas combinadas rigen la rentabilidad de la industria y la intensidad de la competencia. Además, se analiza a los clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, y productos sustitutos, ayudando a determinar las fortalezas y debilidades de una determinada industria

➤ **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de ingreso de nuevos competidores está relacionada principalmente con las barreras de entrada a una determinada industria. Mientras más fuertes sean estas barreras, será más conveniente para los negocios ya establecidos, puesto a que estos podrán negociar mejores condiciones y establecer precios más altos en el mercado. Además, al existir más competidores dentro de

una industria, las empresas suelen buscar tener una mayor participación de mercado.

Según Porter (2009), con respecto a esta fuerza competitiva, las barreras de entrada están relacionadas con los diversos factores. El primero de ellos es la economía de escala, la cual consiste en reducir los costos unitarios de producción conforme va aumentando el volumen de ventas. Porter menciona que cuando esto ocurre, muchos negocios que evalúan ingresar a una determinada industria en ocasiones no lo hacen puesto a que requiere de hacer fuertes inversiones financieras en infraestructura, entre otros. En segundo lugar, influye la diferenciación de productos, debido a que, si las marcas que existen cuentan con una identidad clara y un producto que no sea igual que el de la competencia, los consumidores suelen ser fieles a ellas por motivos como la imagen de marca, las características del producto, el servicio al cliente, etc.

Así mismo, Porter indica que la necesidad de capital también impacta en el ingreso de nuevos competidores, puesto a que, en ocasiones, se requieren de recursos financieros y grandes inversiones en publicidad, equipos, investigación y desarrollo, entre otros. Finalmente, el acceso a los canales de distribución también es un aspecto importante, esto se debe a que, al ser una nueva empresa, requiere convencer a los puntos de venta otorguen un

espacio en él, ofreciendo facilidades como descuentos, entre otros, que reducen la utilidad de la empresa. El autor también afirma que, un aspecto que también influye en ello es que existen empresas que mantienen una relación con algunos de los canales de distribución, ya sea ofreciendo solo una marca de un producto determinada en la tienda o teniendo el competidor la mejor ubicación en el punto de venta, por lo que resulta más difícil para el nuevo negocio.

➤ **Amenaza de nuevos productos sustitutos**

En la actualidad, no solo se compete con las empresas de una misma industria, sino también con los sectores de los productos sustitutos. Los productos sustitutos son los bienes o servicios que cumplen la misma función que un producto determinado.

Castro (s.f) afirma que los sustitutos también determinan el atractivo de la industria, debido a que este puede ser una alternativa más que los clientes tendrán en consideración para cubrir una determinada necesidad. El autor también menciona que la amenaza de los sustitutos impacta sobre la rentabilidad de una industria depende de diversos elementos.

El primero de ellos es la disponibilidad de los productos sustitutos, refiriéndose particularmente a la facilidad de acceso para la adquisición de estos. Luego, afirma también que influye el precio relativo entre el producto sustituto y el producto ofrecido. “Un producto sustituto con un precio de venta competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector” (Castro, s.f.). El tercer factor influyente son los costos de cambio para el cliente, puesto a que si los costos de cambio son bajos para los clientes no será complicado adquirir el producto sustituto. Finalmente, el rendimiento y la calidad comparada entre el producto ofrecido y el analizado también impacta, puesto a que, si la calidad y el rendimiento del bien sustituto es superior, probablemente se inclinen a comprarlo (Castro, s.f.)

➤ **Rivalidad entre competidores**

Esta fuerza de Porter (2009) se relaciona con qué tan intensa es la competencia actual en una determinada industria, regida por lo que los competidores son capaces de realizar y por la cantidad de empresas existentes. Además, Porter también menciona que las empresas recurren a diferentes tácticas como competir en la publicidad, el desarrollo de nuevos productos, ofrecer un mejor servicio y la competencia de precios. Todo ello no solo influye en la empresa que ejecuta las acciones, sino que impactan a otras, al

haber una acción de una empresa determinada y luego, la reacción de las demás. El autor afirma que, si esto se intensifica, las empresas pueden verse perjudicadas, empeorando la rentabilidad de la industria.

La rivalidad entre los negocios es alta cuando son numerosos los competidores que ofrecen una propuesta similar al mercado y cuando los clientes pueden elegir una marca diferente a la que suelen comprar, sin un mayor costo de cambio.

➤ **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación por parte de los clientes hace referencia a la capacidad que tienen ellos para controlar los precios de los productos de las empresas de un sector. Esta fuerza de Porter (2009), está relacionada también con la sensibilidad al precio que tienen los clientes, puesto a que, afecta en la decisión de compra de los consumidores. Así mismo, cabe resaltar que conforme el cliente adquiera un mayor valor o cantidad de los productos, tendrá una mayor facilidad para exigir más (Castro, s.f.). Además, Castro afirma (s.f.), que mientras el producto ofrecido sea similar y no se diferencian en mucho de los bienes de la competencia o los sustitutos, el poder de negociación de los clientes también será mayor.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Porter (2009) plantea: “Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen” (p.43). En ese sentido, si existe una gran cantidad de productos iguales, similares o sustitutos a los que ofrece el proveedor, el poder de negociación de este será menor, esto se debe a que la oferta de proveedores es amplia y la empresa que adquiere dicho producto puede cambiarlo por otro.

El poder de negociación de los proveedores depende también del mercado, de las otras empresas de la competencia que provean productos y qué tan relevante sea este para la elaboración de un bien, los productos sustitutos y el impacto que tiene el producto ofrecido por el proveedor en la producción de un bien (Castro, s.f.). Así mismo, también impactan los plazos de entrega establecidos por el proveedor, las formas de pago, entre otros aspectos.

3.2.3.1.3 Estrategias competitivas genéricas

Las estrategias competitivas genéricas fueron propuestas por Michael Porter, las cuales son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. A través de la aplicación de ellas, se puede mejorar el desempeño de una empresa en comparación con la competencia en una determinada industria, obteniendo así una posición defendible a largo plazo. De esta manera, la posición en la que se encuentra una empresa en una determinada industria determina si la rentabilidad de esta es mayor o menor que los competidores promedio del rubro (Porter, 2009). Son utilizadas de manera individual o en conjunto, y permiten ser aplicadas a productos o servicios de cualquier rubro, sean empresas ya establecidas en el mercado o que recién estén empezando (Porter, 2009).

➤ **Liderazgo en costos**

La estrategia de liderazgo en costos se caracteriza por ofrecer productos al mercado a un precio relativamente bajo en comparación a la competencia. Se enfoca en el control de gastos y, sobre todo, en la reducción de costos tales como la mano de obra, materiales o insumos de un determinado producto (Porter, 2009), además de contar con instalaciones de escala eficiente que permitan tener la capacidad de producir en grandes cantidades. Por ello, para la aplicación de la estrategia de liderazgo en costos, es necesario contar con capital económico para la adquisición de maquinaria de producción. Además, será de gran utilidad contar con

un acceso prioritario a materias primas o contar con una marca cuya participación de mercado sea considerable, puesto a que, para esta estrategia, además de la reducción de costos, será importante contar con un considerable volumen de ventas para mejorar la rentabilidad de la empresa (Castro, s.f.).

Según Porter (2009), será necesario ser el líder en la industria, y no resulta suficiente contar con bajos costos y ofrecer un producto económico de baja calidad, puesto a que, si es así, otros competidores podrán reducir los precios de venta ofreciendo una mejor propuesta y reduciendo así la participación de mercado de la empresa. Adicionalmente a ello, la aplicación de esta estrategia genérica protege a la empresa de las fuerzas competitivas previamente mencionadas, como con respecto a los productos sustitutos, al ofrecer un bien a un precio bajo, será probable que este sea adquirido para reemplazar a otros.

➤ **Diferenciación**

La aplicación de la estrategia de diferenciación busca que la empresa sea única en la industria, ofreciendo algún atributo o dimensión que resulta muy valorada por los consumidores en un producto o servicio, y que, además, los demás competidores no lo tienen (Carrió y Consolación, 2006). Se busca obtener un

rendimiento superior al del promedio de las empresas de la industria. Además, Porter (2009) afirma que la aplicación de la estrategia de diferenciación permite que la empresa se proteja de la competencia, debido a que los clientes al encontrar en dicho negocio algo que lo hace único en comparación a los demás, los clientes suelen ser leales a la marca, lo cual conlleva a que sean menos sensibles al precio.

La diferenciación puede otorgar la empresa de diferentes maneras, como, por ejemplo, a través de la imagen de marca. Una de las formas más utilizadas es mediante las características del producto, basada en alguno de los atributos de dicho bien, que las demás marcas competidoras no lo ofrezcan, permitiendo así que destaque del resto. Otra forma es a través de la tecnología, ofreciendo un servicio apoyado de avances tecnológicos que simplifiquen la interacción de los consumidores con la empresa, optimizando así la experiencia del cliente. También suele darse a través del servicio al cliente, diferenciándose por una atención personalizada, que probablemente las otras empresas no lo ofrezcan. Los canales de distribución también son considerados, puesto a que puede otorgar una mayor cobertura, facilitando a los consumidores el acceso a dicha marca (Porter, 2009).

➤ **Enfoque**

La estrategia de enfoque apunta a atender a un grupo específico de clientes o un segmento de la línea de productos ofrecida, es decir, enfocándose en un mercado en particular bien definido, ofreciendo así un producto o servicio de excelencia (Porter, 2009). En este sentido, esta estrategia, según Lara (2008), ofrece una propuesta con un mayor valor que la competencia, al comprender las necesidades y deseos específicos del grupo de consumidores.

El nicho de mercado es seleccionado por diversos criterios de segmentación, tales como geográficamente, por tipo de cliente o tipo de productos, adecuándose significativamente a la demanda de este grupo de consumidores, puesto que esa es el valor competitivo con el que cuenta (Aranda, s.f.)

Según Porter (2009), las empresas al adoptar este tipo de estrategia pueden tener un mejor rendimiento comparándolo con el de las demás empresas de la industria, esto se debe a que la empresa cuenta con una diferenciación en cuanto al nicho al que se dirige o tiene costos bajos en dicho nicho. El autor además menciona que la estrategia mencionada también es útil para elegir mercados en donde el nivel competitivo sea relativamente bajo, es decir, cuando un segmento se encuentra desatendido o no atendido de la mejor manera, buscando así las debilidades de las demás empresas de la competencia (Aranda, s.f.). Cabe mencionar que

Porter (2009), afirma que uno de los puntos débiles de la estrategia genérica de enfoque es que puede que existan otros subsegmentos del público al que la empresa se dirige, y, por tanto, existan empresas que atiendan a dichos subsegmentos de una manera más particular, haciendo que así el negocio pueda verse perjudicado.

3.3 Atributos del proyecto

Tabla 1:

Atributos y beneficios de transformación de negocios tradicionales

Atributos	Beneficios
Modelos de negocio	Permite a las empresas tener claridad para crear y entregar valor a los clientes, generando ingresos a través de la planificación.
Metodologías de trabajo	Aportan a la organización de la empresa y el desarrollo de las actividades, reduciendo los riesgos y estableciendo prioridades.
Creación de nuevos productos y servicios	Admite desarrollar productos y servicios que respondan a las necesidades particulares de los usuarios.
Innovación	Permite anticiparse a los cambios y ofrecer al mercado productos y servicios que respondan a las necesidades específicas de los consumidores.

Atributos	Beneficios
Tecnología	Ayuda a la mejora de procesos internos de la empresa, experiencia del cliente y el desarrollo de productos basándose en la data.

Nota: Se analizaron los atributos y beneficios de transformación de negocios tradicionales

Tabla 2:

Atributos y beneficios de propuestas competitivas

Atributos	Beneficios
Posicionamiento de marca	Mejora la imagen de la marca marcando una diferencia valorada por la competencia y el consumidor.
Competitividad	Permite a la empresa tener la capacidad de mantenerse en un determinado sector logrando la preferencia de los clientes frente a los competidores.
Propuesta de valor	Transmite los principales atributos de un producto o servicio, diferenciándose de las demás alternativas que se encuentran en el mercado.
Gestión empresarial	Coordinar, organizar y ejecutar las actividades de un negocio, con el objetivo de mejorar la productividad y competitividad.

Nota: Se analizaron los atributos y beneficios de la variable propuestas competitivas.

3.4 Análisis comparativo de atributos

Tabla 3:

Comparativo de transformación de negocios tradicionales

<i>Transformación de negocios tradicionales</i>		
Atributos	Antes	Después
Modelos de negocio	Se concentran principalmente en las fuentes de ingreso de la empresa y el público al que se dirigen. Tienen visión a largo plazo, sin embargo, no suelen evolucionar.	Se centran en ofrecer una propuesta innovadora que responda a las necesidades de los usuarios. Son escalables y se adaptan a los constantes cambios tecnológicos y del mercado.
Metodologías de trabajo	Uso de metodologías tradicionales con etapas marcadas y enfoque predictivo.	Uso de metodologías ágiles de trabajo que simplifican los procesos y son flexibles a los cambios.
Creación de productos y servicios	Desarrollo de productos y servicios que destaquen por sus atributos y respondan al nivel del producto	Desarrollo de productos y servicios que van más allá del producto en sí y buscan un vínculo emocional con los consumidores. Superan las

Transformación de negocios tradicionales

Atributos	Antes	Después
	básico o aumentado.	expectativas del nivel de producto aumentado.
Innovación	Usada para ofrecer productos y servicios novedosos que resultan de mayor valor para el cliente.	Aplicada como requisito para la supervivencia de las empresas en un entorno cambiante y altamente competitivo.
Tecnología	Utilizada como valor diferencial y ventaja competitiva de una empresa.	Los negocios se apoyan de la data ofrecida para ofrecer propuestas que respondan a las necesidades de los clientes. Uso de las tecnologías de la información para optimizar procesos y mejorar la experiencia del cliente.

Nota: Se realizó el análisis comparativo de transformación de negocios tradicionales

Tabla 4:

Comparativo de propuestas competitivas

Propuestas competitivas		
Atributos	Antes	Después
Posicionamiento de marca	Posicionamiento relacionado al bien ofrecido y a los beneficios que este aporta al consumidor.	Desarrollo del posicionamiento más allá de lo tangible, apela a las emociones de los consumidores.
Competitividad	Las empresas desarrollan estrategias enfocadas en el producto o servicio en sí.	Los negocios se encuentran en constante mejora para poder mantenerse y destacar en un mercado altamente competitivo y cambiante.
Propuesta de valor	Orientada a los atributos de un producto.	Dirigida a ofrecer un valor diferencial a los consumidores con relación a los productos y servicios.
Gestión empresarial	Ejecución del negocio de manera tradicional basado en la planificación con procesos definidos.	Se optimizan y mejoran los procesos de los negocios apoyados de nuevas metodologías y de la tecnología. Permite la escalabilidad de la empresa a través de la gestión ágil.

Nota: Se realizó el análisis comparativo de propuestas competitivas

3.5 Plan de actividades del proyecto

Figura 1:

Cronograma de actividades del proyecto

Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	
Definición de: -Tema de investigación -Título de la investigación -Localización en la que se desarrollará la investigación -Definición de variables	■																
Formulación de: -Planteamiento del problema -Objetivos generales y específicos		■	■														
Redacción de: -Justificación de la investigación -Limitaciones -Viabilidad			■	■													
Presentación del primer avance				■													
Elaboración de: -Marco referencial -Atributos del proyecto -Análisis comparativo de atributos -Cronograma de actividades					■	■											
Presentación del segundo avance						■											
Formulación de la hipótesis							■										
Elección de la técnica e instrumento de medición								■									
Presentación del tercer avance									■								
Identificación de la muestra y elección del tipo de muestreo										■							
-Aplicación del instrumento de medición para recolectar datos -Procesamiento y análisis de datos											■	■					
Presentación del cuarto avance													■				
-Descripción de los resultados -Redacción de conclusiones y recomendaciones -Redacción de referencias bibliográficas, fuentes, gráficos y tablas														■	■		
-Revisión y corrección de la redacción y otros aspectos de la investigación																■	
-Elaboración del informe final																	■
-Presentación del informe final																	■
-Sustentación de la investigación																	■

3.6 Metodología del proyecto

Tipo de investigación:

Para el presente estudio se determina que la base de la investigación es de tipo aplicada, dado que con los resultados obtenidos se busca generar conocimiento y mejorar la situación del grupo de estudio a través de futuros proyectos.

Según Lozada (2014), este tipo de investigación tiene como finalidad generar conocimiento en un determinado sector y en la sociedad, al utilizar también como base a la investigación básica. En ese sentido, la investigación aplicada permite que los resultados obtenidos puedan ser empleados por otras personas a quienes les resulte de utilidad este estudio y utilizarlos a su beneficio y de la población.

Enfoque de investigación:

Para la presente investigación, se busca estudiar la transformación de los negocios tradicionales para impulsar propuestas competitivas, por lo que es necesario conocer datos específicos de los consumidores de postres y también experiencias propias de los negocios de postres. Por ello, se desarrolla un enfoque mixto en esta investigación.

Según Baptista et al. (2014), el enfoque mixto surge de la recolección de información bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo en un mismo estudio para poder responder al problema planteado.

El enfoque cuantitativo, según los autores, utiliza un razonamiento deductivo y con el estudio se busca explicar los fenómenos investigados y las relaciones causales entre los elementos. Además, los autores afirman que, en base a los resultados obtenidos por la muestra de personas, los generaliza sobre la

población total. En cambio, según los autores, el enfoque cualitativo, busca descubrir y refinar las preguntas de investigación. Además, desde el punto de vista de Baptista et al. (2014), no sigue un proceso claramente definido, por lo que los métodos de recolección de datos no son estandarizados y el análisis no estadístico.

Finalmente, el enfoque mixto permite realizar un análisis teórico acompañado de un análisis de resultados medidos de manera objetiva y experiencias, facilitando el entendimiento de la situación de la población estudiada. Adicionalmente, contribuye al conocimiento y la comprobación de la relación entre las variables estudiadas.

Nivel de investigación:

El nivel de la investigación es correlacional, puesto a que se evalúa la transformación de negocios tradicionales y propuestas competitivas para poder delimitar la relación existente entre ellas.

Según Baptista et al. (2014), la investigación correlacional tiene como objetivo comprender la relación entre las variables que interactúan entre sí en un contexto determinado a través de un patrón predecible para un grupo o población.

A tal efecto, el nivel de investigación correlacional es adecuado para el estudio, debido a que se tiene como objetivo establecer el grado de relación entre las dos variables.

Diseño de investigación:

El diseño aplicado para la presente investigación es no experimental transversal. Según Kerlinger y Lee (2002), en el diseño de investigación seleccionado no se varían intencionalmente las variables, se observan las situaciones en su contexto natural y, luego, se procede a analizar. Los autores también mencionan que no existen estímulos ni condiciones intencionales sobre la muestra, además de que no es posible manipular las variables ni tener control sobre ellas, puesto a que ya ocurrieron al igual que sus efectos. Con respecto al diseño transversal, Baptista, Fernández y Hernández (2014) afirman que recopila información en un tiempo único y tiene como objetivo analizar la relación que existe entre las variables estudiadas, así como también describirlas.

Este diseño permitirá obtener resultados puntuales en un contexto y tiempo específico, así como comprender la correlación entre ambas variables seleccionadas para el estudio.

3.6.1 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Dado que el estudio emplea un enfoque mixto, para la investigación cuantitativa se aplicarán como técnica las encuestas y como instrumento, el cuestionario.

Según Malhotra (2008), las encuestas son la técnica más flexible para obtener datos de la muestra y permiten analizarlos de una manera metódica para probar una hipótesis.

Con respecto al cuestionario, Baptista et al. (2014) lo definen como un instrumento compuesto por preguntas las cuales miden una o más variables. El cuestionario permite recolectar los datos y convertirlos en datos numéricos y así poder obtener conclusiones objetivas.

Además, para la investigación cualitativa, se aplicarán como técnica las entrevistas y como instrumento, la guía de entrevista. Según Taylor y Bogdan (1987), definen la entrevista como un encuentro entre el entrevistador y el entrevistado, que tiene la finalidad de comprender situaciones desde la perspectiva del entrevistado en base a sus experiencias.

3.6.2 Validez y confiabilidad

La validez en una investigación está definida por Baptista et al. (2014) como: “El grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 277). En ese sentido, la investigación no debe contener errores en todo su proceso para que pueda estimarse válida.

Según Monje (2011), la confiabilidad es la capacidad del instrumento para brindar información correspondiente con una situación determinada. Es por ello por lo que, al tener una mayor confiabilidad, el nivel de error en la investigación es menor.

3.6.3 Operacionalización de las variables

Tabla 5:

Operacionalización de la transformación de negocios tradicionales

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Transformación	Uso de la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las	Empatizar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Observación del consumidor individual ➤ Observación del ambiente del consumidor 	Tipo Likert: Nunca Casi nunca A veces
		Definir	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificación del problema ➤ Hipótesis 	

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
n de negocios tradicionales	personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado (Brown, 2009).	Idear	➤ Generación de ideas	Casi siempre
			➤ Selección de ideas	Siempre
		Prototipar	➤ Experimentación	
			➤ Nivel del prototipado	
		Probar	➤ Validación	
	➤ Solución			

Nota: Se realizó la operacionalización de la transformación de negocios tradicionales

Tabla 6:

Operacionalización de las propuestas competitivas

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Propuestas	Toma de acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición	Liderazgo en costos		
			➤ Reducción de costos	
			➤ Control de gastos	Tipo Likert: Nunca
			➤ Minimización de inversión en I+D	Casi nunca

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
competitivas	defendible en una industria y obtener un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa (Porter, 2009).	Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imagen de marca ➤ Tecnología ➤ Características del producto ➤ Servicio al cliente ➤ Redes de distribución 	<p>A veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>
		Probar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesidades específicas ➤ Nicho del mercado 	

Nota: Se realizó la operacionalización de las propuestas competitivas

CAPÍTULO IV: ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PROYECTO

4.1. Estimación de los costos necesarios para la implementación del proyecto

Tabla 7

Estimación de los costos necesarios para la implementación del proyecto

Estimación de los costos necesarios para la implementación del proyecto	
Bienes	S/.
Material bibliográfico	200
Material de escritorio	100
Servicios	S/.
Servicio de Internet	200
Servicio de luz	350
Movilidad	50
TOTAL:	900

Nota: Se realizó la estimación de los costos necesarios para la implementación

Interpretación: Como bienes, se tomó en consideración tanto el material bibliográfico para la realización de la investigación, así como también los materiales de escritorio. Se tomaron en cuenta los servicios de luz e Internet, puesto que se utilizaron a diario para la realización del proyecto de investigación, tanto para la recolección de datos durante todo el proceso como para la realización de la mayoría

de las entrevistas y cuestionarios. Además, se consideraron los gastos en movilidad para el transporte para la adquisición de materiales y para asistir a una de las entrevistas realizadas.

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

5.1 Alcance esperado

Según Carrillo (2015), la población se define como un grupo de personas que cuentan con una característica susceptible para ser estudiado. Tomando dicho concepto como referencia y teniendo en cuenta que se realizará una investigación mixta, la población de estudio de la presente investigación para la parte cualitativa está conformada por los empresarios de negocios de venta de postres, tanto emprendimientos como empresas consolidadas, ubicados en el distrito de Miraflores, en Lima, Perú. No obstante, no existe un informe que brinde la cantidad exacta de dichos negocios. Por ello, fueron elegidos 5 empresarios representativos de las empresas de postres de Miraflores.

En cuanto al estudio cuantitativo, está constituida por los consumidores de postres, sin embargo, no se puede establecer la cantidad exacta de estos, por lo que se aplicará la fórmula para una población infinita de 384 consumidores.

5.2 Descripción del mercado objetivo real

5.2.1 Muestra

Baptista et al. (2014), determinan la muestra como un subgrupo de la población seleccionado para una investigación.

La muestra para el análisis del presente estudio toma como muestra a dos objetos de estudio, los cuales consisten en consumidores de postres y empresarios de los negocios de postres de Miraflores. Para el análisis cuantitativo, el objeto de estudio son los consumidores de postres, sin embargo, dada la escasa cantidad de información sobre el consumo de dicha población, se procede a realizar el cálculo de tamaño de muestra bajo la población infinita. Para ello se procede a aplicar la siguiente fórmula para determinar el número de personas a aplicar el instrumento.

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

n= Tamaño de muestra

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

E= Error

Z= Nivel de confianza

$$n = (1.96^2 * 0.5) / (0.05^2)$$

$$n = 384.16$$

La muestra equivalente es de 384 personas, no obstante, se extrajo un piloto de 98 consumidores de postres, con el objetivo de determinar la viabilidad del proyecto para la recolección de datos en un período a corto plazo.

Para el análisis cualitativo, se optó por una muestra de 5 empresarios de negocios de postres en Miraflores, tomando en consideración la opinión de los empresarios y emprendedores que cuenten con un conocimiento acerca del rubro, la transformación de negocios tradicionales y las propuestas competitivas.

5.2.1 Muestreo

Según Baptista et al. (2014), el muestreo probabilístico es una técnica en la cual las personas que componen la población son elegidas de manera aleatoria, teniendo así la misma posibilidad que los demás al ser escogidos. En cambio, el muestreo no probabilístico, según Monje (2011), los elementos escogidos no dependen del azar, sino en función a los aspectos definidos por el investigador.

Para la presente investigación, para la sección cuantitativa, se utilizó un tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple, aplicando los cuestionarios al azar y otorgando la misma oportunidad a cada persona. Esta parte de la investigación se centra en consumidores que adquieran productos en negocios de postres en el distrito de Miraflores.

Por otro lado, para la parte cualitativa se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico con un criterio intencional, debido a que se recopiló información de negocios de postres elegidos por elección propia y accesibilidad. Además, la investigación se centró en el distrito de Miraflores en Lima, por la ubicación geográfica y fácil acceso. Se aplicó la técnica de entrevista a 5 empresarios con experiencia en el rubro de pastelería en dicho distrito.

5.3 Descripción de la propuesta de innovación

5.3.1 Análisis de los resultados descriptivos

5.3.1.1 Análisis de la confiabilidad

Tabla 7:

Confiabilidad de los datos de la variable transformación de negocios tradicionales

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.94	25

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre transformación de negocios tradicionales.

Interpretación: En la tabla 7, luego del procesamiento de datos estadísticos de acuerdo con el procedimiento de confiabilidad Alfa de Cronbach, se ha determinado un valor de 0.94, cuya interpretación, según las escalas de confianza, denota tener una excelente confiabilidad. Por lo tanto, se puede confirmar que el instrumento que se ha diseñado para el presente estudio es muy bueno.

Tabla 8:

Confiabilidad de los datos de la variable propuestas competitivas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.86	29

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre propuestas competitivas

Interpretación: En la tabla 8, luego del procesamiento de datos estadísticos de acuerdo con el procedimiento de confiabilidad Alfa de Cronbach, se ha determinado un valor de 0.86, cuya interpretación, según las escalas de confianza, denota tener una excelente confiabilidad. Por lo tanto, se puede confirmar que el instrumento que se ha diseñado para el presente estudio es muy bueno.

5.3.1.2 Análisis descriptivo de las variables y dimensiones

Análisis cuantitativo

Tabla 9:

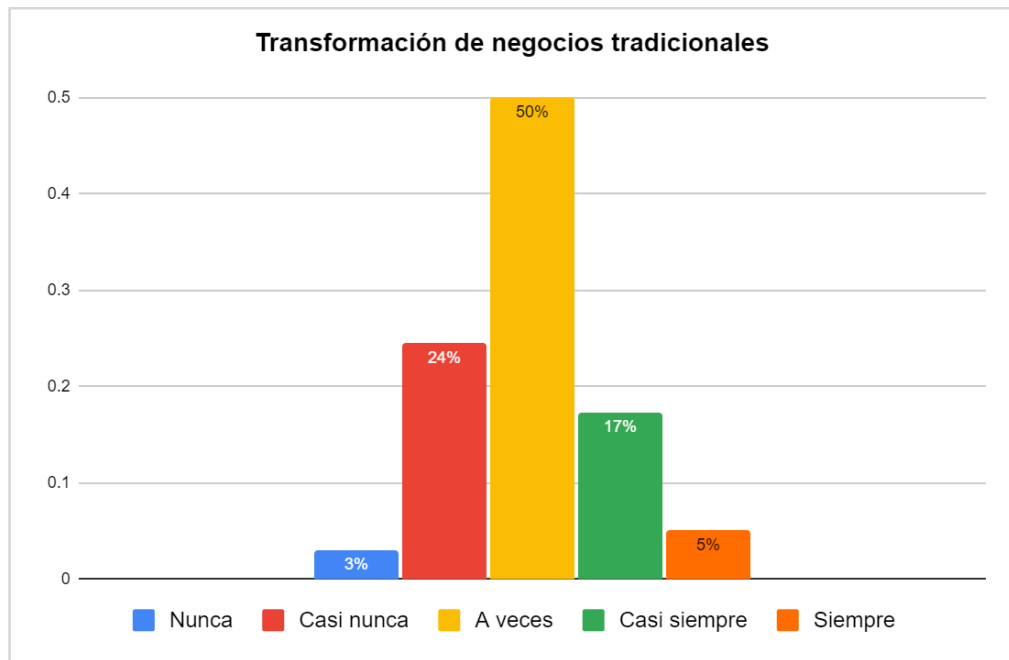
Transformación de negocios tradicionales

Escala	f	%
Nunca	3	3%
Casi nunca	24	24%
A veces	49	50%
Casi siempre	17	17%
Siempre	5	5%
Total	98	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre la transformación de negocios tradicionales.

Fig. 1:

Transformación de negocios tradicionales



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre transformación de negocios tradicionales

Interpretación:

Según los resultados obtenidos para la variable transformación de negocios tradicionales, se analiza que en la tabla 9 y figura 1 existe un 3% y un 24% que se sitúan en la escala de nunca y casi nunca, respectivamente. Esto significa que los consumidores consideran que los negocios de postres suelen mantener a lo largo del tiempo un formato tradicional como lo son los emprendimientos y/o negocios familiares.

Además, se puede evidenciar que el 50% de los clientes de los negocios de postres se encuentra en la escala de a veces, lo cual indica que perciben que parte de los negocios de postres de Miraflores, sí crecen y evolucionan como empresa a través del entendimiento de las necesidades reales de los consumidores y la innovación.

Por otro lado, el 17% y el 5% de los consumidores de postres se encuentran en la escala de casi siempre y siempre, respectivamente, lo cual demuestra que algunos negocios de postres están en constante crecimiento, y ofrecen en la actualidad una propuesta de valor atractiva para el cliente, mediante la tecnología, tomando en cuenta las necesidades de los consumidores y contando con un modelo de negocio que responda a ello.

Tabla 10:*Empatizar*

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Los negocios de postres escuchan mi opinión acerca de la marca (a través de encuestas, preguntas en redes sociales o directamente)	12.2%	24.5%	40.8%	16.3%	6.1%	100%
2	Los negocios de postres me preguntan acerca de mis hábitos de compra de postres	32.7%	26.5%	28.6%	7.1%	5.1%	100%
3	Los negocios de postres me preguntan acerca de los atributos que valoro en sus productos	27.6%	23.5%	25.5%	11.2%	12.2%	100%
4	Los negocios de postres me preguntan acerca de mis costumbres	43.9%	29.6%	16.3%	6.1%	4.1%	100%
5	Los negocios de postres me preguntan acerca de mi edad y lugar de residencia	46.9%	31.6%	11.2%	7.1%	3.1%	100%
6	Los negocios de postres me preguntan cómo llegué a conocer la marca (por recomendación, redes sociales, publicidad, local)	13.3%	14.3%	38.8%	24.5%	9.2%	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre empatizar.

Tabla 11:

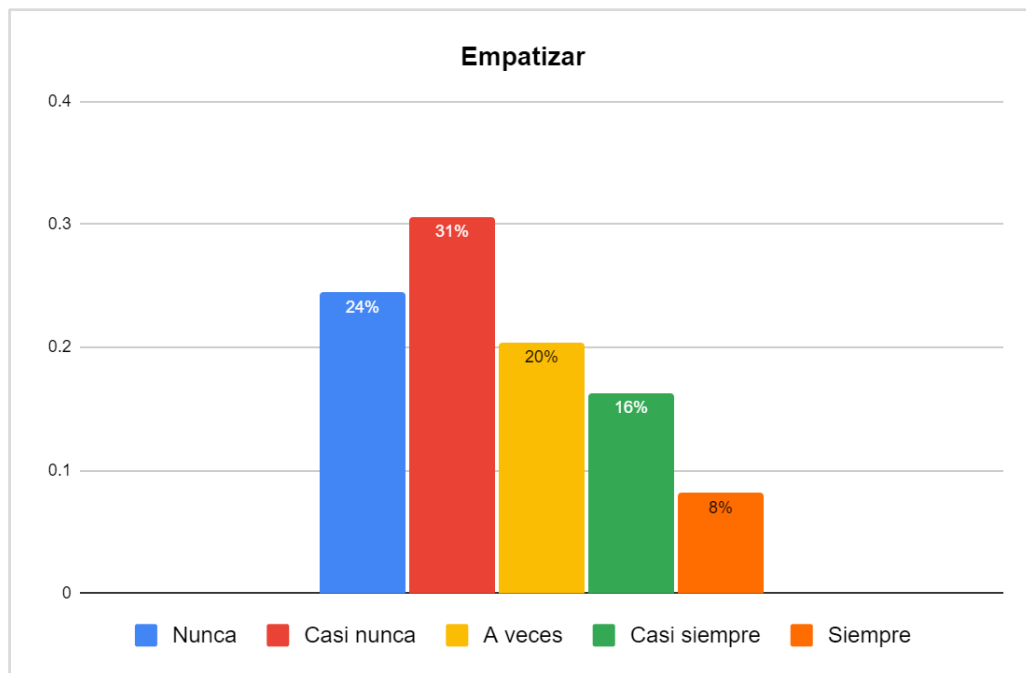
Empatizar

Escala	f	%
Nunca	24	24%
Casi nunca	30	31%
A veces	20	20%
Casi siempre	16	16%
Siempre	8	8%
Total	98	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre empatizar.

Fig. 2:

Empatizar



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre empatizar.

Interpretación:

Se observa que en la tabla 11 y figura 2, el 24% y el 31% de los consumidores de postres se sitúan en la escala de nunca y casi nunca, respectivamente, lo que demuestra que los consumidores consideran que los negocios de postres no suelen involucrarse en preguntar y conocer las necesidades particulares de los segmentos de clientes y cada consumidor al momento de adquirir un postre.

Además, el 16% se encuentran en la escala de casi siempre y el 8% en la escala de siempre, de lo cual se puede deducir que las empresas no realizan un sondeo o investigación que abarque a la totalidad de los clientes, sino solo lo realizan con clientes más frecuentes y fieles, y seguidores en redes sociales.

En ese mismo contexto, se demuestra que existe un 20% de encuestados que responden en la escala de a veces. Se puede deducir que estos consumidores consideran que en ocasiones se toma en cuenta su opinión y preferencias, lo cual puede ser ocasionado porque solo en algunos negocios de postres los dueños u otro personal que influye en la toma de decisiones de la empresa no suele contar con una comunicación directa con el cliente, ni pregunta acerca de su experiencia de compra y sus necesidades. Además, podría ser ocasionado por que no exista una

adecuada recepción y apertura a conocer más acerca de los clientes por parte del personal de atención al público que informe a sus superiores acerca de los comentarios que suelen realizar de los consumidores.

Tabla 12:

Definir

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
7	Considero que los negocios de postres comprenden mis necesidades	13.3%	14.3%	44.9%	21.4%	6.1%	100%
8	Considero que los negocios de postres toman en cuenta mi opinión	16.3%	22.4%	40.8%	14.3%	6.1%	100%
9	Los negocios de postres ofrecen los productos que necesito	5.1%	1%	36.7%	45.9%	11.2%	100%
10	Los negocios de postres comprenden qué características busco en un postre (sabor, calidad, presentación, complementos)	6.1%	13.3%	35.7%	32.7%	12.2%	100%
11	Los negocios de postres comprenden el tipo de servicio que necesito (delivery, atención virtual y presencial, etc.)	2%	8.2%	29.6%	44.9%	15.3%	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre definir.

Tabla 13:

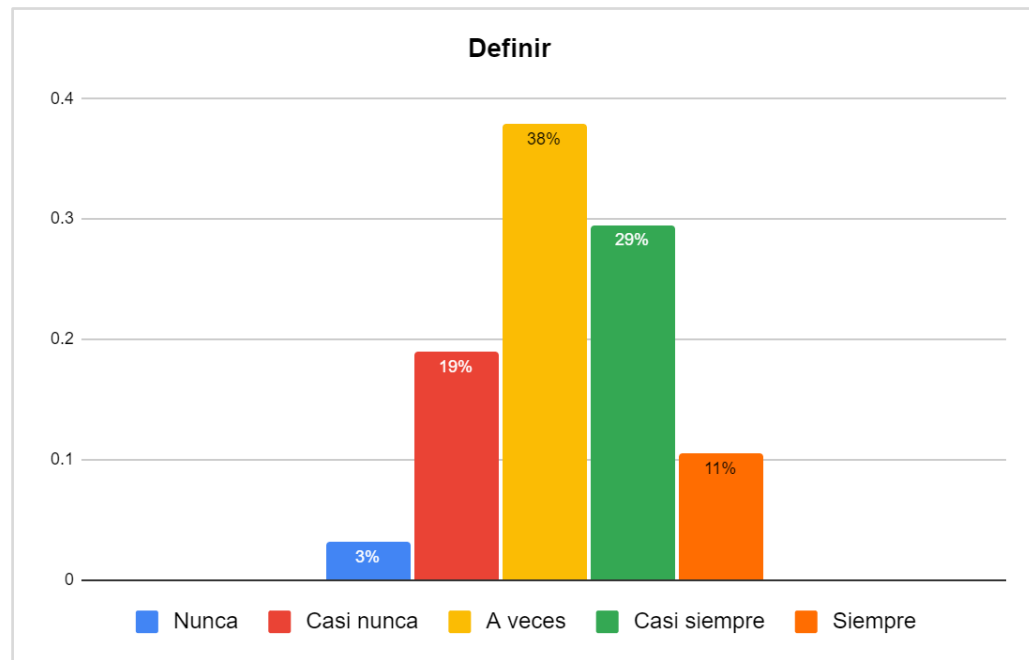
Definir

Escala	f	%
Nunca	3	3%
Casi nunca	18	19%
A veces	36	38%
Casi siempre	28	29%
Siempre	10	11%
Total	98	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre definir.

Fig. 3:

Definir



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre definir.

Interpretación:

Se analiza que en la tabla 13 y figura 3 existe un 29% y 11% que se encuentran en la escala de casi siempre y siempre, respectivamente. Esto hace relación a que los clientes consideran que los negocios de postres sí comprenden lo que ellos necesitan y prefieren, y esto se ve reflejado en los postres que ofrecen al mercado y el servicio que brindan. Además, revela que los negocios comprenden los atributos que los consumidores más valoran en los postres, tales como el sabor, la calidad de los insumos, presentación y complementos, así como en el servicio brindado.

No obstante, un 38% de los consumidores se encuentran en la escala de a veces, lo cual evidencia que los negocios de postres no siempre responden con los productos adecuados para los consumidores ni con el nivel de servicio que esperan. Además, se hace evidente que las empresas procuran definir un problema detectado en los consumidores solo tomando como punto de partida para la comprensión de estos, el entorno de una manera amplia mas no identificando las necesidades particulares de cada consumidor.

Así mismo, se puede observar que un 3% de los consumidores se sitúa en la escala de nunca y un 19% en la escala de casi nunca, puesto a que consideran que los productos que ofrecen las empresas no responden

exactamente a lo que están buscando.

Tabla 14:

Idear

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
12	Los negocios de postres comentan en redes sociales que cuentan con ideas de productos nuevos o mejorados (tortas, galletas, dulces, complementos)	6.1%	6.1%	35.7%	35.7%	16.3%	100%
13	Los negocios de postres comentan en redes sociales que cuentan con ideas de servicios nuevos o mejorados (delivery, atención virtual y presencial, aplicación de avances tecnológicos)	5.1%	8.2%	36.7%	31.6%	18.4%	100%
14	Los negocios de postres ofrecen productos acordes a mis necesidades (tortas, galletas, dulces, complementos)	3.1%	5.1%	34.7%	40.8%	16.3%	100%
15	Los negocios de postres ofrecen servicios acordes a mis necesidades (delivery, atención virtual y presencial, etc.)	1%	4.1%	31.6%	48%	15.3%	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre definir.

Tabla 15:

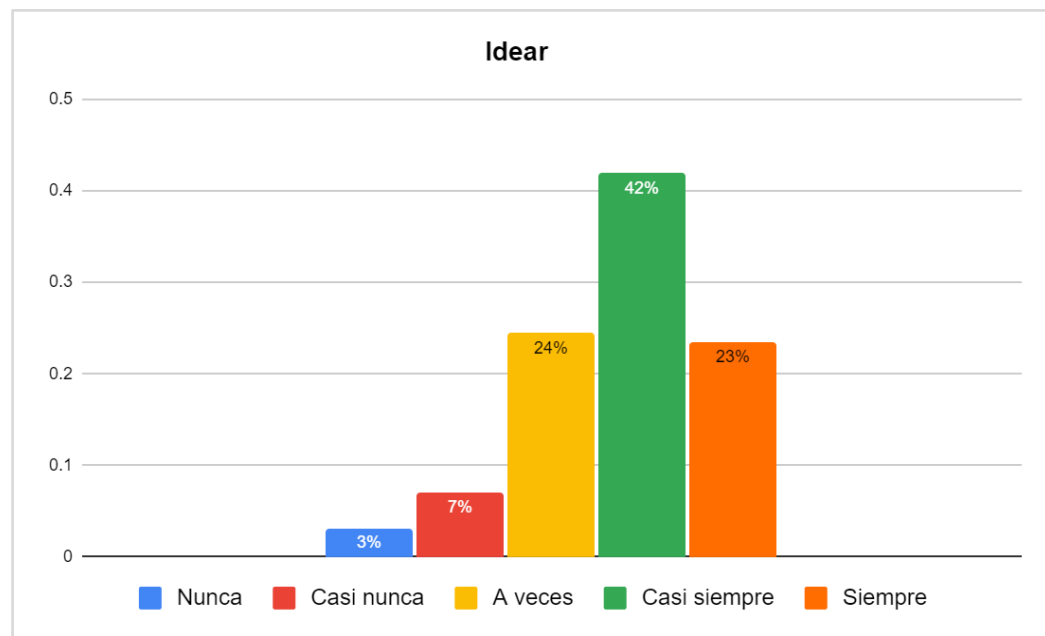
Idear

Escala	f	%
Nunca	3	3%
Casi nunca	7	7%
A veces	24	24%
Casi siempre	41	42%
Siempre	23	23%
Total	98	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre idear.

Fig. 4:

Idear



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre idear.

Interpretación:

Se analiza que en la tabla 15 y figura 4 existe un 42% y 23% que se encuentran en la escala de casi siempre y siempre, respectivamente. Esto hace relación a que los clientes consideran que los negocios de postres sí cuentan con ideas de productos mejorados o nuevos, tales como galletas, dulces y tortas, como con ideas de servicios mejorados o nuevos que complementen a la empresa.

No obstante, un 24% de los consumidores se encuentran en la escala de a veces, lo cual evidencia que los negocios de postres en ocasiones suelen contar con nuevas ideas de postres. Esto, además, está relacionado a que las empresas suelen comunicar esto a través de las redes sociales mas no de manera presencial en el local, medio digital con el cual cuentan casi todos los negocios de postres de este distrito. Se puede considerar que dichos consumidores no se encuentren tan activos en redes sociales por lo que tienen esta percepción y que existen negocios que suelen mantener una misma carta de postres sin mayores variaciones a lo largo del tiempo.

Así mismo, se puede observar que un 3% y 7% de los consumidores se sitúa en la escala de nunca y casi nunca, respectivamente, lo cual representa a un bajo porcentaje de los consumidores que evidencia la falta ideación de nuevos productos y servicios en los negocios de postres.

Tabla 16:*Prototipar*

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
16	Los negocios de postres experimentan creando modelos/prototipos de nuevos servicios (método de entrega, canales de atención, puntos de venta, formas de pago)	3.1%	13.3%	51%	21.4%	11.2%	100%
17	Los negocios de postres experimentan creando modelos/prototipos de nuevos productos (tortas, galletas, dulces, complementos)	2%	8.2%	45.9%	30.6%	13.3%	100%
18	Los modelos/prototipos de nuevos servicios tienen un alto nivel de parecido con la realidad (método de entrega, canales de atención, puntos de venta, formas de pago)	1%	7.1%	35.7%	42.9%	13.3%	100%
19	Los modelos/prototipos de nuevos productos tienen un alto nivel de parecido con la realidad (tortas, galletas, dulces, complementos)	2%	5.1%	33.7%	49%	10.2%	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre prototipar.

Tabla 17:*Prototipar*

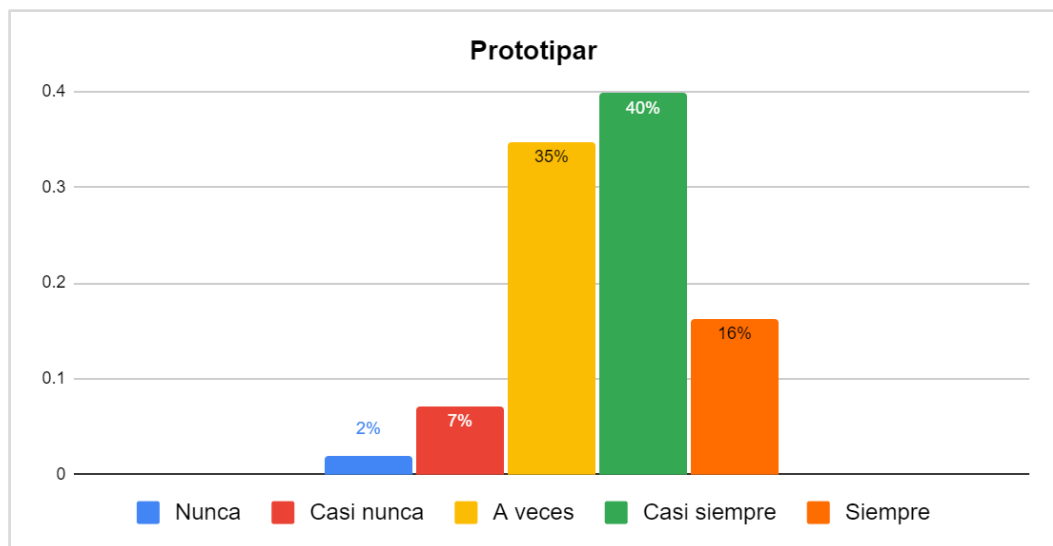
Escala	f	%
Nunca	2	2%
Casi nunca	7	7%

Escala	f	%
A veces	34	35%
Casi siempre	39	40%
Siempre	16	16%
Total	98	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre prototipar.

Fig. 5:

Prototipar



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre prototipar.

Interpretación:

Se analiza que en la tabla 17 y figura 5 existe un 35% se encuentra en la escala de a veces, lo cual representa también que, según los consumidores, los negocios de postres suelen crear prototipos con la finalidad de

experimentar y luego validarlo. Esto también refleja que las empresas realizan prototipos tanto de postres como de los servicios complementarios que ofrecen tales como los métodos de entrega, nuevas formas de pago, nuevos canales de distribución, entre otros.

Así mismo, existe un 40% y un 16% de los consumidores que se encuentran en la escala de casi siempre y siempre, respectivamente, obteniendo así una mayoría. Esto hace referencia también a que los prototipos suelen tener un alto parecido con la realidad en cuanto al nivel de prototipo se refiere, es decir que, en el caso de los productos, preparar el postre igual o muy parecido a como se vendería para luego validar.

Sin embargo, un 2% y 7% de las personas encuestadas se encuentran en la escala de nunca y casi nunca, respectivamente, lo cual refleja que una minoría no perciben que los negocios de postres experimentan con lo que ofrecen al mercado.

Tabla 18:

Probar

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
20	Los negocios de postre me dan a probar nuevos productos antes de lanzarlas al mercado	38.8%	34.7%	16.3%	7.1%	3.1%	100%
21	Los negocios de postres	24.5%	25.5%	35.7%	10.2%	4.1%	100%

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
	toman en cuenta mi opinión para el desarrollo de nuevos productos						
22	Los negocios de postres toman en cuenta mi opinión para el desarrollo de nuevos servicios	26.5%	25.5%	33.7%	11.2%	3.1%	100%
23	Los negocios de postres ofrecen una excelente atención al cliente	1%	2%	46.9%	43.9%	6.1%	100%
24	Los negocios de postres ofrecen productos innovadores	1%	17.3%	55.1%	21.4%	5.1%	100%
25	Los negocios de postres ofrecen propuestas que superan mis expectativas	5.1%	17.3%	60.2%	16.3%	1%	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre probar

Tabla 19:

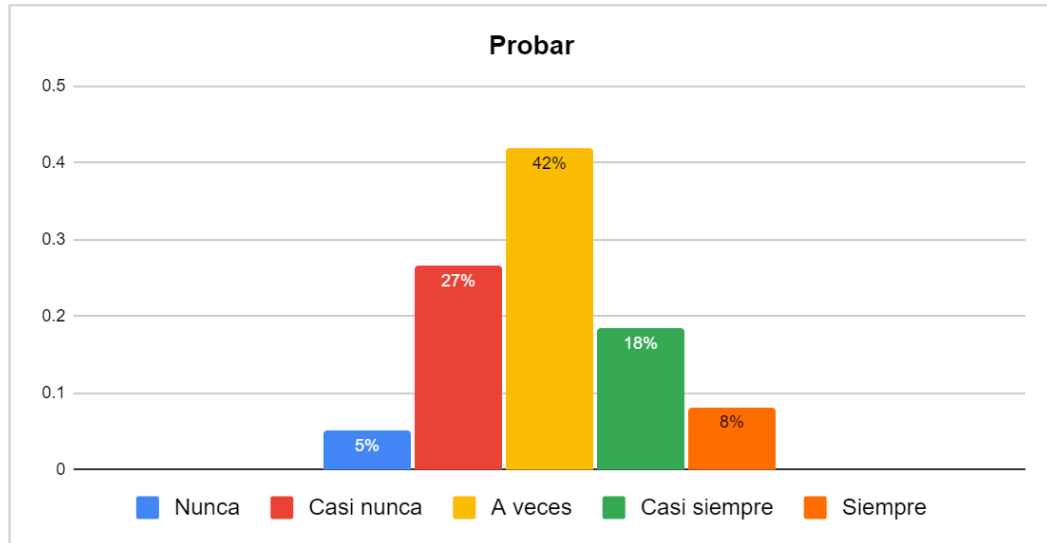
Probar

Escala	f	%
Nunca	5	5%
Casi nunca	26	27%
A veces	41	42%
Casi siempre	18	18%
Siempre	8	8%
Total	98	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre probar

Fig. 6:

Probar



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre probar.

Interpretación:

Se analiza que en la tabla 19 y figura 6 existe un 5% y un 27% que se encuentra en la escala de nunca y casi nunca, respectivamente. Esto representa que, según los consumidores, los negocios de postres no suelen dar a probar a los clientes los prototipos que desarrollan, tanto de postres como de servicios complementarios a ello. Además, está relacionado con que ese grupo de consumidores consideran que, además, las empresas al no ofrecer una prueba a los clientes, estos consideran que su opinión no suele ser tomada en cuenta para validar un nuevo o mejorado producto.

Así mismo, un 42% de los usuarios de postres se encuentra en la escala de a veces, lo cual está relacionado, además de que perciben de que no siempre se les da a probar, con que los negocios no ofrecen productos que realmente sean innovadores, y, por tanto, que superen las expectativas de los clientes.

Un 18% y 8% de las personas encuestadas están en la escala de casi siempre y siempre. Esto hace referencia a que a dichos consumidores suele darse a probar los postres y consideran que las pastelerías ofrecen una excelente atención al cliente. Además, esto estaría relacionado con que probablemente sean clientes fieles de las empresas, y así, reciban una atención más cercana y personalizada. Por la relación cercana que tienen dichos consumidores con las empresas, se interpreta que a ese grupo reducido sí se le dé a degustar los nuevos productos y probar los servicios por la confianza que tienen con ellos.

Tabla 20:

Propuestas competitivas

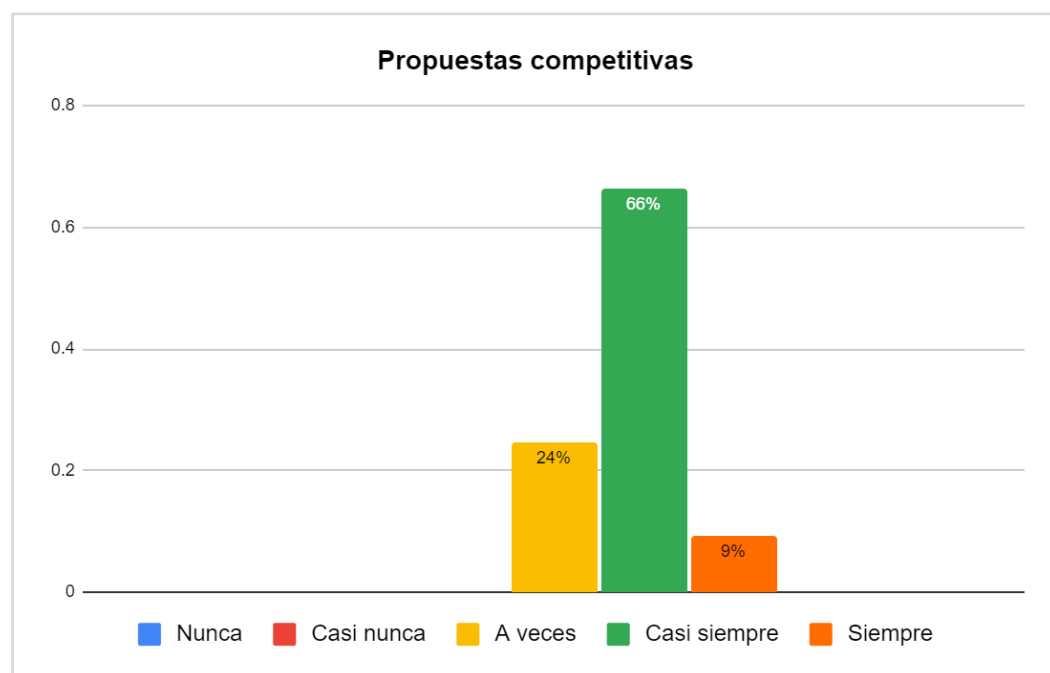
Escala	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	24	24%
Casi siempre	65	66%
Siempre	9	9%

Escala	f	%
Total	98	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre propuestas competitivas.

Fig. 7:

Propuestas competitivas



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre probar.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos de la variable propuestas competitivas, los cuales figuran en la tabla 20 y figura 7, existe un 66% y un 9% que se encuentran en la escala de casi siempre y siempre, respectivamente. En tal sentido, se evidencia que los consumidores consideran que los negocios de

postres suelen contar con propuestas competitivas, es decir, que desarrollan estrategias para mantener su posición competitiva en el mercado. Relacionando este resultado de la variable con los resultados obtenidos por dimensión se puede afirmar que, para los consumidores de Miraflores, tanto las estrategias de diferenciación como de enfoque, resultan más atractivas para ellos. No obstante, no suelen optar por adquirir postres en un negocio propuesta se base en productos a precios económicos.

Así mismo, ello se fundamenta en que los clientes de postres de Miraflores, en cuanto al producto, priorizan como atributo el sabor y la calidad de los insumos con los cuales están elaborados los postres. Además, con relación a los servicios, una atención cercana y amable es muy valorada por los consumidores. Los aspectos previamente mencionados suelen ofrecerlos negocios de postres que cuentan con una estrategia de diferenciación o de enfoque, mas no de liderazgo en costos. También un 24% de los consumidores se encuentra en la escala de a veces, quienes suelen considerar que lo previamente mencionado no suele darse siempre.

Tabla 21:

Liderazgo en costos

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	Me atraen los postres con precios económicos pese a que no todos estén elaborados con	34.7%	32.7%	21.4%	7.1%	4.1%	100%

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
	ingredientes de alta calidad						
2	Priorizo los precios económicos de los postres que una buena experiencia de compra	35.7%	31.6%	22.4%	7.1%	3.1%	100%
3	Priorizo los precios económicos de los postres frente a un empaque con diseño atractivo	20.4%	26.5%	32.7%	18.4%	2%	100%
4	Los negocios de postres con precios económicos ofrecen una atención personalizada	18.4%	29.6%	38.8%	11.2%	2%	100%
5	La experiencia de compra que tengo con los negocios de venta de postres de precios económicos es mejor que la de otros negocios	11.2%	39.8%	34.7%	10.2%	4.1%	100%
6	Los negocios de postres con precios económicos ofrecen productos innovadores	12.2%	38.8%	36.7%	10.2%	2%	100%
7	Los negocios de postres con precios económicos utilizan avances tecnológicos durante mi experiencia de compra	13.3%	42.9%	29.6%	11.2%	3.1%	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre liderazgo en costos.

Tabla 22:

Liderazgo en costos

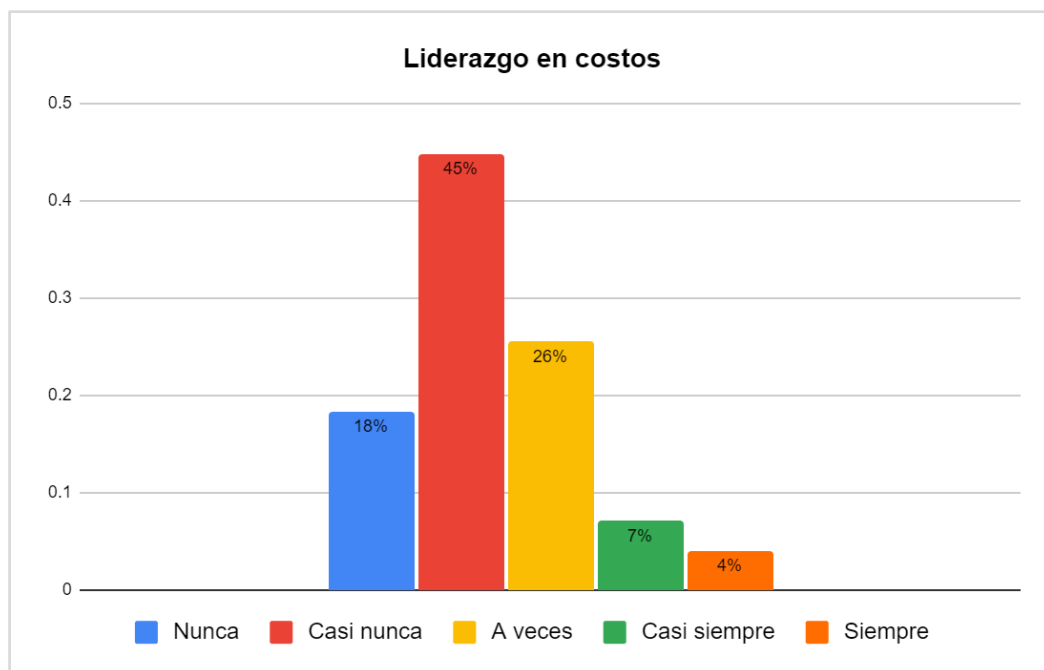
Escala	f	%
Nunca	18	18%
Casi nunca	44	45%

Escala	f	%
A veces	25	26%
Casi siempre	7	7%
Siempre	4	4%
Total	98	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre liderazgo en costos.

Fig. 8:

Liderazgo en costos



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre liderazgo en costos.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos de la dimensión liderazgo en costos, los cuales figuran en la tabla 22 y figura 8, el 18% y 45% de los consumidores encuestados, se encuentran en la escala de nunca y casi nunca, respectivamente. Esto evidencia, tomando en consideración las preguntas realizadas en el cuestionario para la presente dimensión, que los negocios de postres de Miraflores que aplican la estrategia genérica de liderazgo en costos no suelen contar con tanta preferencia por parte de los consumidores. Esto se debe a que, al aplicar dicha estrategia, las empresas priorizan la reducción de costos y el control de gastos para así poder ofrecer un precio atractivo para el consumidor. Sin embargo, al realizar esto, suelen elaborar los pasteles con insumos de calidad baja o media, lo cual los consumidores de postres de Miraflores no valoran tanto, lo cual también podría estar relacionado con el nivel socioeconómico de los consumidores de dicho distrito.

Así mismo, un 26% de las personas encuestadas se encuentran en la escala de a veces, lo que refleja que no suele resultar tan atractivo para el público las propuestas de negocios de postres con precios bajos. Un 7% y un 4% se encuentran en las escalas de siempre y casi siempre, respectivamente, lo cual refleja que existe una minoría de consumidores para quienes sí son atractivas este tipo de propuestas, priorizando así el bajo precio sobre la calidad del insumo, una atención cercana y productos con propuestas innovadoras.

Tabla 23:*Diferenciación*

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
8	El logotipo, paleta de colores y tipografía de la marca la diferencia con otras empresas	2%	5.1%	35.7%	32.7%	24.5%	100%
9	Las fotografías de los postres marcan la diferencia con otras empresas	2%	3.1%	34.7%	33.7%	26.5%	100%
10	Los avances tecnológicos que aplican los negocios de postres marcan la diferencia con las otras empresas	1%	8.2%	40.8%	27.6%	22.4%	100%
11	Me agrada poder realizar un pedido online desde cualquier lugar, dispositivo y momento del día	2%	1%	11.2%	32.7%	53.1%	100%
12	Me agrada que poder realizar el pago de mi pedido sin contacto y/o de manera digital	2%	0%	13.3%	27.6%	57.1%	100%
13	El sabor de los postres marca la diferencia con los otros negocios de venta de postres	0%	0%	4.1%	22.4%	73.5%	100%
14	La decoración de los postres marca la diferencia con los otros negocios de venta de postres	0%	1%	28.6%	36.7%	33.7%	100%
15	La calidad de los insumos de los postres marca la diferencia con los otros negocios de venta de postres	0%	0%	7.1%	28.6%	64.3%	100%
16	El empaque de los postres marca la diferencia con los otros negocios de venta de	0%	4.1%	36.7%	36.7%	22.4%	100%

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
	postres						
17	Los canales de atención al cliente de la empresa marcan la diferencia (redes sociales, vía telefónica, presencial)	0%	5.1%	22.4%	32.7%	39.8%	100%
18	El trato conmigo por parte del personal de la empresa marca la diferencia	0%	2%	13.3%	18.4%	66.3%	100%
19	La rapidez en la atención (tiempo de respuesta) marca la diferencia	0%	1%	7.1%	26.5%	65.2%	100%
20	La atención personalizada de los negocios de postres marca la diferencia	1%	1%	9.2%	28.6%	60.2%	100%
21	Me agrada que los negocios de postres tengan diferentes canales de venta (redes sociales, e-commerce, tienda física)	0%	1%	12.2%	25.5%	61.2%	100%
22	Me agrada que los negocios de postres realicen entregas a domicilio	1%	1%	1%	26.5%	70.4%	100%
23	Prefiero comprar los postres de manera directa con la empresa (sin intermediarios)	0%	4.1%	18.4%	36.7%	40.8%	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre diferenciación.

Tabla 24:

Diferenciación

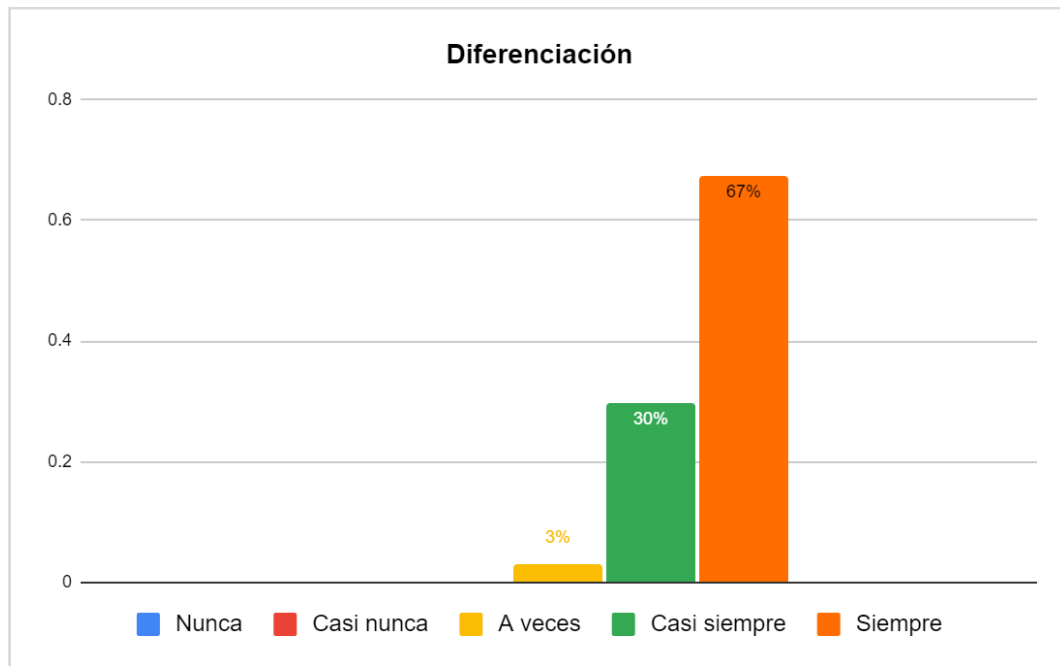
Escala	f	%
Nunca	0	0%

Escala	f	%
Casi nunca	0	0%
A veces	3	3%
Casi siempre	29	30%
Siempre	66	67%
Total	98	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre diferenciación.

Fig. 9:

Diferenciación



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre diferenciación

Interpretación:

Según los resultados obtenidos de la dimensión de diferenciación, los cuales figuran en la tabla 24 y figura 9, el 30% y 67% de los consumidores encuestados, se encuentran en la escala de casi siempre y siempre, respectivamente, quedando un 3% dentro de la escala de a veces. Esto significa que casi el total de los consumidores consideran que son diversos los factores que marcan la diferencia en un negocio de postres. Entre ellos se encuentra principalmente el sabor de los ingredientes, el cual es un factor determinante para la compra de postres de los consumidores de Miraflores. También consideran que la rapidez en la atención, y el trato amable y cercano es muy importante, puesto a que consideran que si esto se da es que son importantes para la empresa y no los ven como un cliente más. De igual forma, la calidad de los ingredientes también es importante para ellos, atributo que se relaciona considerablemente con el sabor de los dulces. Al mismo tiempo, otros atributos que los clientes valoran, pero que en la actualidad ya no marcan una diferencia entre las empresas son el envío de los dulces a domicilio, puesto que despreocupan al cliente sin que tenga que ir al local a recogerlo. Además, los diferentes canales de atención son relevantes para ellos, debido a que permiten que el cliente realice el pedido desde donde más le convenga.

No obstante, existen otros aspectos que forman parte de las pastelerías, pero que los consumidores, pero que no son determinantes en la decisión de compra. Uno de ellos son los avances tecnológicos, los cuales, si bien utilizan en medios digitales y formas de pago que facilitan su compra, no

consideran que sean necesarios los *chatbots*, la inteligencia artificial, entre otros. Esto se debe a que, tomando en cuenta el presente estudio, a los consumidores de postres del distrito de Miraflores les agrada mucho una atención cercana y personalizada. Al mismo tiempo, el empaque y la decoración de postres tampoco es un aspecto determinante. La decoración de los pasteles se debe a que este aspecto lo toman en cuenta cuando desean adquirir un dulce para un evento especial con un diseño personalizado, en cambio, los postres clásicos y/o artesanales se compran con una mayor frecuencia, los cuales suelen priorizar el sabor y la calidad de los insumos.

Tabla 25:

Enfoque

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
24	Me agradan los negocios que ofrecen postres de calidad <i>premium</i>	0%	2%	13.3%	28.6%	56.1%	100%
25	Me agradan los negocios que se especializan en postres temáticos personalizados	2%	9.2%	50%	23.5%	15.3%	100%
26	Me agradan los negocios que ofrecen postres artesanales	1%	5.1%	30.6%	33.7%	29.6%	100%
27	Me agradan los negocios tienen propuestas dirigidas a un público en particular	4.1%	4.1%	44.9%	36.7%	10.2%	100%
28	Me agradan los negocios que ofrecen postres provenientes de un país en específico (postres	8.2%	18.4%	54.1%	10.2%	9.2%	100%

N°	Preguntas	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
	franceses, japoneses, etc.)						
29	Me agradan los negocios especializados en postres para una determinada ocasión (bodas, cumpleaños)	2%	12.2%	40.8%	21.4%	23.5%	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre enfoque.

Tabla 26:

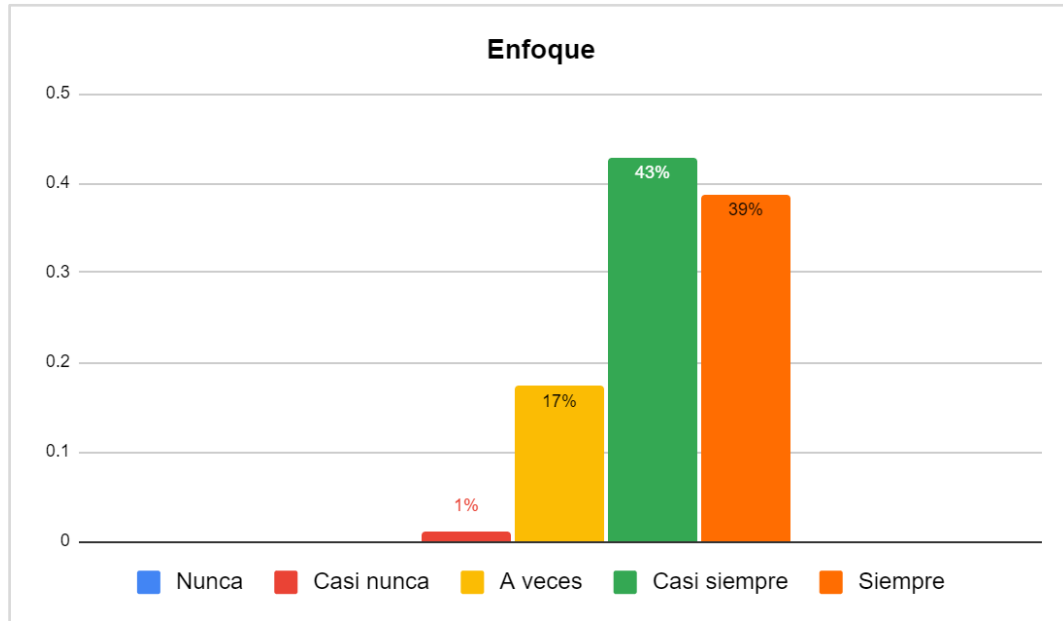
Enfoque

Escala	f	%
Nunca	0	0%
Casi nunca	1	1%
A veces	17	17%
Casi siempre	42	43%
Siempre	38	39%
Total	98	100%

Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre enfoque.

Fig. 10:

Enfoque



Nota: Procesamiento de datos a partir del cuestionario sobre enfoque.

Interpretación:

Según los resultados obtenidos de la dimensión de enfoque, los cuales figuran en la tabla 20 y figura 10, un 43% y 39% de los consumidores encuestados se encuentran en la escala de casi siempre y siempre, respectivamente. Esto significa que a la mayoría de los consumidores suelen atraerles las pastelerías que ofrecen una propuesta especial dirigida a un público en particular, tales como los postres elaborados con insumos premium o los productos artesanales los cuales suelen caracterizarse así mismo por los ingredientes, como por su sabor.

Así mismo, un 17% de los consumidores se encuentra en la escala de a veces. Dicha cifra evidencia que solo en ocasiones al público le agradan los negocios de postres que ofrecen productos especiales para una determinada ocasión o que emplean recetas provenientes de algún estilo en particular o país. A partir de ello se interpreta que probablemente esto les resulta atractivo solo a veces, debido a que este tipo de postres suelen adquirirse de vez en cuando ya que no son los preferidos de los consumidores. Además, también se debe a que los postres temáticos, especiales o con alguna característica en particular, normalmente los compran solo para eventos u ocasiones especiales, tales como cumpleaños, fechas importantes, entre otros.

Un 0% y 1% se encuentran en la escala de nunca y casi nunca, respectivamente, lo cual evidencia que a muy pocas personas rechazan este tipo de negocios de postres enfocados en un público o tipo de postre en particular.

Análisis cualitativo

Tabla 27:

Pregunta 1: Cuando desea saber qué es lo que necesitan o prefieren los consumidores, ¿cómo hace para lograr conocer esto?

Empresarios	Respuestas
Cargo: Encargado de <i>marketing</i> Empresa: Emilia Postres Sexo: Masculino	Nosotros lo que solemos hacer es realizar pequeños sondeos en nuestras redes sociales, particularmente en <i>Instagram</i> donde tenemos una mayor cercanía con nuestros consumidores. Les preguntamos cuáles son sus preferencias en cuanto a postres y qué les gustaría ver en ellos. Lo hacemos a través de juegos como <i>versus</i> o similares para hacer sutilmente ello y que tenga una mayor intención de parte de los consumidores a responder las preguntas. También solemos preguntarles a nuestros clientes más leales y específicos que ya conocemos sus personalidades para saber cómo está fluyendo la experiencia de compra y si existe algún punto de mejora dentro de nuestra cadena de valor.
Cargo: Dueña Empresa: Sheyla Cuaruro - Postres saludables Sexo: Femenino	En primer lugar, sería, hacerles probar, ya sea primero a conocidos y familiares. Además, también hacer que tus amigos cercanos se reúnan para que también puedan degustar el producto y puedan brindar su opinión. También se puede realizar una encuesta por redes sociales para ver qué productos nuevos les gustaría, puesto a que tienen distintos gustos.

Empresarios	Respuestas
<p>Cargo: Dueña Empresa: Q-kis Sexo: Femenino</p>	<p>Lo que suelo hacer es preguntarles a mis clientes, especialmente a los que más suelen comprar porque hay más confianza. Les pregunto acerca de qué otra temática les gustaría que tenga como modelos para galletas, ya que suelo decorar galletas con los modelos más clásicos que estoy segura de que a las personas les atraerá. Bueno, además de eso, en ocasiones pongo una caja de pregunta en <i>Instagram</i> para saber qué es lo que les gustaría, no sólo en cuanto a la decoración, sino también con los sabores, presentación y otras cosas importantes.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Nayeli Tupiño - Postres clásicos, premium y gluten free Sexo: Femenino</p>	<p>Sobre todo, yo cuando realizo los pedidos, las entregas para mis clientes, normalmente les pido que respondan alguna encuesta, ya sea por el mismo chat por donde tenemos la comunicación o también hago encuestas por redes sociales, le envié a mi cartera de clientes un <i>link</i> con un pequeño cuestionario. Así es cómo yo puedo saber qué es lo que prefieren o necesitan. También pongo en redes sociales la caja de preguntas en mis historias y ahí puedo ver qué es lo que prefieren mis seguidores o qué postres les gustan más o menos.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Piccola Panetteria Sexo: Femenino</p>	<p>Cuando he necesitado saber qué necesitan mis clientes, básicamente a veces he hecho encuestas por redes sociales más que nada por <i>Instagram</i>, que es una red social que se</p>

Empresarios	Respuestas
	<p>está utilizando mucho ahora o a veces el boca a boca con las personas más cercanas. <i>Facebook</i>, no tanto para ese tipo de cosas, pero sí como te digo, las redes sociales son importantes para conocer eso y preguntar a las personas que están cercanas a mí haciendo pequeñas encuestas.</p>

Nota: Entrevista a empresarios de negocios de postres en Miraflores

Análisis de entrevistas:

Los empresarios entrevistados de los negocios de postres coinciden en que, para conocer las necesidades de los clientes, es decir, iniciar con el proceso de empatizar, suelen realizarlo de tres siguientes maneras: A través de redes sociales, consultándoles a los clientes y preguntándoles a su círculo cercano.

En cuanto a las redes sociales, las empresas suelen realizar sondeos o juegos para conocer qué prefieren los usuarios. Además, suelen utilizar cajas de preguntas en historias, en especial en *Instagram*, para que así, los usuarios puedan llenar con texto que productos desearían o qué mejoras el negocio podría realizar. Realizan dichas acciones en *Instagram*, puesto que los usuarios suelen interactuar con las historias y diferentes formatos, lo cual fomenta que los usuarios respondan y no lo perciben como si

estuvieran respondiendo un cuestionario para una investigación de mercado. Así mismo, hacen esto a través de este medio, debido es a través de este mediante el cual comunican su propuesta y llegan a su público objetivo.

Los negocios de postres para conocer las necesidades y preferencias de los consumidores también suelen consultarles a los clientes más fieles. Suelen preguntarles directamente al momento de tener algún contacto por un pedido o, en ocasiones, les envían una encuesta. Esto se debe a que las pastelerías saben que dichos clientes van a darles una retroalimentación honesta acerca no solo de su experiencia de compra, sino también con respecto a sus preferencias, necesidades y expectativas que tienen con la marca.

Finalmente, también los negocios de postres, en especial los emprendimientos, suelen consultar a sus familiares y amigos acerca de sus necesidades. El motivo de ello es que la mayoría de los emprendimientos de postres no suelen contar con un local físico de atención al público. Ellos utilizan como taller de pastelería la cocina de su hogar o de un local a puerta cerrada el cual solo es utilizado como cocina y para despachar pedidos por delivery. Además, cabe resaltar que otro aspecto que influye es que no suelen contar con una amplia cartera de clientes, por lo que acuden a sus allegados, quienes le darán una opinión sincera, y, que, en algunos casos

suelen ser arquetipos de personas similares a los clientes que tiene la empresa.

Tabla 28:

Pregunta 2: ¿Qué lo motiva a lanzar un nuevo producto o servicio en el negocio de venta de postres?

Empresarios	Respuestas
Cargo: Encargado de <i>marketing</i> Empresa: Emilia Postres Sexo: Masculino	<p>Como nosotros nos dedicamos a lo que son los postres, más que nada son tres premisas las que nos motivan a hacerlo. Uno de ellos es el cambio de estación, ya que en Lima tenemos bien marcados el invierno y verano, entonces para verano utilizamos frutas más frescas como la lúcuma que en la temporada de invierno ya suele discontinuarse. También vemos según qué es lo que nos están solicitando nuestros clientes más fieles, ya que hay momentos en los que piden una mayor variedad según las épocas del año en las que tienen más actividades y desean resaltar con los postres que llevan ahí. También cuando bajan las ventas, eso hace replantearnos qué es lo que está mal y por qué no estamos generando el nivel de ventas que teníamos previamente. Eso probablemente se debe a que los clientes no se sienten cómodos con la carta actual que estamos ofreciendo. También para ocasiones especiales específicas como día de la madre, navidad, etc. épocas en las que</p>

Empresarios	Respuestas
	determinados productos se lanzan para llegar a más personas con un postre mucho más específico.
Cargo: Dueña Empresa: Sheyla Cuaruro - Postres saludables Sexo: Femenino	Primero que el cliente esté satisfecho con el producto, lo importante es que el cliente cuando pruebe el producto se quede satisfecho.
Cargo: Dueña Empresa: Q-kis Sexo: Femenino	Bueno, el negocio que tengo se dedica a la preparación de galletas con diseños personalizados, por lo que un nuevo producto principalmente es un nuevo diseño, sabor o presentación del empaque. Lo que me motiva a hacer eso, es cuando noto que salen nuevas tendencias en la pastelería o existe algún personaje que esté de moda. También algo que me motiva es cuando son las fechas especiales, como navidad, que ahí lanzo una campaña con nuevos productos especiales para esa ocasión. Otra cosa que me motiva es cuando percibo que los diseños, sabores y presentaciones que tengo ya tienen mucho tiempo y aún no he sacado algo nuevo para que los clientes vuelvan a comprar.
Cargo: Dueña Empresa: Nayeli Tupiño - Postres clásicos, premium y gluten free Sexo:Femenino	Bueno, son diferentes factores, como pueden ser las ocasiones especiales, ya sea navidad o alguna fecha especial que se presente durante el año. Además, por el clima, como, por ejemplo, poder lanzar en

Empresarios	Respuestas
	<p>invierno postres más calientes, y en verano postres más frescos como una tartaleta de frutas o <i>pie</i> de limón, va a depender mucho de eso. También, tortas personalizadas, ya sea porque están en tendencia, etc.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Piccola Panetteria Sexo: Femenino</p>	<p>Me motiva sobre todo para una fecha importante tal como el día de la madre, navidad o fechas importantes. También cuando estoy en una reunión y vi algo y me llamó la atención y me motivó a desarrollar ese producto con la idea. Y luego, agarro la idea, la adecúo y termino haciéndola.</p>

Nota: Entrevista a empresarios de negocios de postres en Miraflores

Análisis de entrevistas:

Los motivos que los negocios de postres tienen para lanzar un nuevo producto o servicio complementario son diversos. Uno de ellos son los cambios de estación, debido a que, en los meses más calurosos, los consumidores prefieren postres frescos, principalmente elaborados con frutas, y en los meses más fríos, suelen buscar postres que puedan combinar con bebidas calientes. Así mismo, otro motivo son las ocasiones especiales, puesto que en estas fechas los consumidores suelen necesitar dulces en particular, como, por ejemplo, un postre para regalar por el día de la madre. Además de ello, esto significa que las empresas se ven incentivadas a desarrollar nuevos productos en fechas especiales debido

a la alta demanda que suele haber en dichas fechas, y es una ocasión para aprovechar el alza en las ventas.

Los negocios de postres, en ocasiones también se ven motivados en desarrollar un postre nuevo al observar diferentes factores externos. Uno de ellos es observar a la competencia, observar y analizar qué están ofreciendo, y, así, brindar a los consumidores algo similar pero mejorado. Así mismo, otro aspecto externo son las tendencias en postres que suelen observarse a través de redes sociales, y que, mediante ese medio, también se puede percibir la respuesta del público a través de las reacciones a una determinada publicación.

Otras dos causas del lanzamiento de nuevos productos que se dan de manera interna y por la necesidad del negocio es cuando las ventas bajan y cuando los negocios perciben que no han ofrecido ningún producto nuevo en un determinado período de tiempo. Con ello, lo que buscan es incrementar sus ingresos y también satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciéndoles novedades. Esto además evidencia que es indispensable que los negocios de postres actualicen su carta de postres cada cierto tiempo, puesto que los consumidores buscan siempre novedades y la competencia en este rubro es bastante amplia.

Tabla 29:

Pregunta 3: ¿Cuál es el proceso que realiza cuando tiene la idea de un producto o servicio nuevo o mejorado, antes de ponerlo a la venta?

Empresarios	Respuestas
Cargo: Encargado de <i>marketing</i> Empresa: Emilia Postres Sexo: Masculino	Como nosotros somos un emprendimiento de venta de postres por delivery, el segmento al que estamos enfocados realmente es un nicho. Lo que nosotros hacemos es reunirnos con nuestro equipo y dar diferentes ideas que tiene cada uno para elegir las que nos parezca mejores. Hacemos un <i>brainstorming</i> para poder ver con qué insumo podemos lograr algo o con tal insumo que está sobrando de tal postre podríamos utilizarlo para reducir costos. Luego de esto, preparamos entre 2 a 3 versiones de los postres para ver desde el sabor hasta la presentación y en base a ello hacemos votaciones para ver cuál es el ganador. Además, tenemos en cuenta que al hacerlo nosotros no contamos con un local físico, lo cual hace difícil tener cercanía con los clientes, entonces lo que hacemos es darle muestras a nuestras personas allegadas para que nos den su opinión. Y si justamente coincide con que hemos tenido algún pedido de uno de nuestros clientes leales de los cuales valoramos su opinión y ellos realmente valoran el valor añadido que es convertirlos en parte del proceso de creación del nuevo postre, solemos también

Empresarios	Respuestas
	<p>enviarle la muestra a ese segmento de clientes.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Sheyla Cuaruro - Postres saludables Sexo: Femenino</p>	<p>Por ejemplo, si tengo una idea de algún nuevo postre, primero lo plasmo en un cuaderno con los ingredientes de la receta, luego lo preparo y le doy a degustar, ya que esto es importante porque no todos tienen los mismos gustos. Lo importante es la degustación.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Q-kis Sexo: Femenino</p>	<p>Bueno, primero dibujo el diseño en mi bitácora con un rotulador y luego le agrego color. Averiguo también si tengo un cortador de galleta que me sirva para ese modelo o sino diseño uno a mano. Luego pruebo el diseño con la receta de una galleta básica de vainilla, y lo decoro hasta que me quede perfecto, o bueno, de la mejor manera posible. Una vez que logro el resultado que estaba buscando, suelo publicarlo en redes sociales, sobre todo en las historias como un acercamiento y luego completo para ver las reacciones de mis seguidores. No suelo dar a probar la galleta, ya que todas las galletas que decoro son con una receta base y la decoración es con glasé, así que el sabor es el mismo en todos. Entonces, lo más importante de esto es la parte visual, cómo se ve.</p>

Empresarios	Respuestas
Cargo: Dueña Empresa: Nayeli Tupiño - Postres clásicos, premium y gluten free Sexo: Femenino	Primero, lo que hago es sacar la receta, la realizo, la pruebo y ahí testeo si está bien, si le falta algo o si ahí queda. Si está bien le doy el visto bueno, y si no, lo vuelvo a preparar hasta que quede perfecto por así decirlo. De ahí ya lo lanzo dentro de la carta de postres.
Cargo: Dueña Empresa: Piccola Panetteria Sexo: Femenino	Normalmente, defino el producto como por ejemplo una galleta. Investigo un poco sobre esta galleta, llámese la receta, si veo si la puedo cambiar un poco o de repente agregarle algo que me llame más la atención en sabor o en algún tipo de ingrediente más novedoso. Preparo la receta en sí, hago un poco de degustación antes de lanzarla. Luego de esto, la ofrezco con un precio promocional, y luego de esto ya la mando de frente a las redes y la vendo

Nota: Entrevista a empresarios de negocios de postres en Miraflores

Análisis de entrevistas:

Los negocios de postres, luego de haber identificado las necesidades de los consumidores, proceden a idear. Algunos de ellos, se reúnen con el equipo de trabajo para hacer una lluvia de ideas y, luego de ello, elegir la que les parezca más adecuada. Esto suele ocurrir en los negocios mejor consolidados, puesto a que están conformados por más de una persona, lo

cual permite que se pueda debatir acerca de ideas y brindar diferentes puntos de vista. En cambio, otros emprendimientos más pequeños suelen plasmar la idea en papel, ya sea la receta o un boceto del diseño o decoración del postre.

Al momento de empezar a hacer tangible la idea, todos los empresarios entrevistados coinciden en que elaboran el postre. En algunos casos, elaboran varias versiones de un mismo producto, para así, poder escoger la mejor propuesta o comparar qué podría mejorar en cada uno de ellos. La mayoría suele solo preparar el postre que tiene en mente hasta que el resultado sea óptimo. Esto último afecta en que no puedan analizar más posibilidades o variaciones que un pastel podría tener, limitándose solamente a la idea inicial que tienen, sin experimentar.

Después, todos los negocios prueban el postre elaborado. En el caso de los dulces que no cuentan con diseños personalizados, proceden a realizar una degustación para así poder evaluar si el postre está bien o no, orientado principalmente al sabor y la presentación del producto. Quienes degustan suelen ser miembros del equipo, personas allegadas, y, en ocasiones, clientes. No lo realizan tanto con clientes puesto a que, como se mencionó previamente, no cuentan con un establecimiento de atención directa al público, lo cual dificulta que los consumidores formen parte de todo el proceso de desarrollo de nuevos o mejores productos. Con respecto a los negocios cuyos dulces suele priorizarse el diseño, como la empresa de las

galletas, al ya contar con una receta base tanto para la galleta como para la decoración, enfatizan en el diseño y la manera en cómo obtienen una retroalimentación de los consumidores, es mostrándolo en redes sociales para ver su reacción.

Tabla 30:

Pregunta 4: ¿Considera que con el paso del tiempo el negocio ha cambiado? ¿Por qué?

Empresarios	Respuestas
Cargo: Encargado de <i>marketing</i> Empresa: Emilia Postres Sexo: Masculino	Sí ha ido para bien, ya que a lo largo de estos años hemos incrementado las ventas en comparación a los años anteriores y hemos ampliado nuestra cartera de clientes. Así, al inicio llegábamos a un círculo muy cercano de personas allegadas a la familia, pero se ha ido expandiendo y mutó, llegando a más allá de los conocidos de la familia, y a una persona completamente ajena, que no conoces. Esto se ha dado gracias al boca a boca que ha habido gracias a la calidad de los productos y por las acciones que se han desarrollado en las redes sociales.
Cargo: Dueña Empresa: Sheyla Cuaruro - Postres saludables Sexo: Femenino	Sí, porque como nosotros nos hemos enfocado en postres saludables, entonces ya las personas no lo ven como algo aburrido o un postre de mal sabor. De alguna manera, a diferencia de usar un producto que puede ser dañino para la salud, nosotros

Empresarios	Respuestas
	<p>buscamos ofrecer productos saludables y que sean ricos. Además, nos han continuado pidiendo y no ven casi la diferencia entre el postre saludable o uno tradicional, cosa que antes pensaban que los postres saludables no tenían un buen sabor.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Q-kis Sexo: Femenino</p>	<p>Considero que sí. Yo inicié mi negocio durante la pandemia, a inicios del 2021 y sí ha mejorado, sobre todo porque con el tiempo han incrementado las ventas al darme a conocer entre las personas de mi círculo y que ellos, al haber tenido una buena experiencia, me hayan recomendado con más personas. También he llegado a otras personas por las redes sociales. Por otro lado, también creo que el negocio ha evolucionado porque yo también he mejorado mi técnica a diferencia de cuando recién empecé, y así también puedo ofrecer un mejor producto a los clientes.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Nayeli Tupiño - Postres clásicos, premium y gluten free Sexo: Femenino</p>	<p>Sí, claro. Siempre de a pocos en cuanto a ventas y más seguidores. De poco en poco he ido teniendo más alcance en redes sociales, sobre todo en <i>Instagram</i> y Tiktok también. He tenido más visibilidad ya que es una plataforma que hace viral cualquier tipo de contenido, en mi caso específico, el de postres.</p>

Empresarios	Respuestas
Cargo: Dueña Empresa: Piccola Panetteria Sexo: Femenino	Sí, ha mejorado. Definitivamente hay que estar todos los días metiéndole bastante a las redes sociales, impulsando, tocando puertas, invirtiendo un poco también fotografías, en dar novedades. No te puedes quedar estancada en que, si tienes un postre y pones la misma foto, la misma promoción basta. Tienes que generar novedad porque el cliente no se queda en estado plano, el cliente siempre necesita novedad, la historia, aunque sea diferente con el mismo producto, eso genera movimiento.

Nota: Entrevista a empresarios de negocios de postres en Miraflores

Análisis de entrevistas:

Todos los empresarios entrevistados de los negocios de postres coinciden en que la empresa ha mejorado con el paso del tiempo. Sostienen principalmente que esto se ha dado por el incremento de la cartera de clientes lo cual a su vez se ve reflejado en las ventas. Esto evidencia que han iniciado como un negocio tradicional, ofreciendo en una primera etapa sus productos solo a familiares y amigos, y, que, poco a poco, han alcanzado un mayor número de clientes. Se puede interpretar, además, que ello va de la mano no solo con el tradicional boca a boca, compartiendo con los allegados la buena experiencia con la marca, sino también con el uso de las redes sociales. Estas últimas han servido como ventana para las

empresas, alcanzando orgánicamente a potenciales clientes y también a través de la publicidad en redes sociales, la cual tiene una tarifa relativamente baja. Además, actualmente en redes sociales se puede encontrar contenido de *marketing* relacionado a los negocios de alimentos y bebidas, por lo que también los empresarios que no cuentan con conocimientos de esta materia puedan adquirir dichos conocimientos y usarlos a favor de su negocio.

Del mismo modo, otro aspecto que ha impulsado al crecimiento del negocio, que está relacionado a lo previamente mencionado, es la mejora en las técnicas de pastelería. En el rubro de la repostería, las barreras de entrada son bajas, debido a que se puede empezar con conocimientos básicos de pastelería, elaborando los postres desde casa y con una inversión mínima. Por ello, muchos negocios, con el paso del tiempo, con la práctica y también capacitación, mejoran su técnica tanto para la preparación de los postres como para la decoración de estos.

Tabla 31:

Pregunta 5: ¿Cuenta con una estrategia que le permita continuar manteniéndose en el competitivo rubro de la pastelería? ¿De qué manera?

Empresarios	Respuestas
Cargo: Encargado de <i>marketing</i> Empresa: Emilia Postres	Sí, actualmente nosotros estamos en proceso de reestructuración de las

Empresarios	Respuestas
Sexo: Masculino	<p>estrategias de <i>marketing</i>, ya que nuestro negocio empezó como una suerte de emprendimiento madre e hija, con la finalidad de vender postres a sus allegados, para así poder entretenerse. Poco a poco esto fue creciendo y tomando forma, y por ello recién ahora ya se está entrando al desarrollo de estrategias para poder hacer que el emprendimiento sea algo mucho más tangible. Además, son necesarias ya que muchas reposteras que están en Internet y venden en locales ofrecen propuestas similares, por lo que tenemos que ver cómo innovar.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Sheyla Cuaruro - Postres saludables Sexo: Femenino</p>	<p>Bueno, principalmente es ofrecer postres de calidad y que sean de sabores diferentes, porque hay gustos diferentes. Tratamos también buscar que los postres sean no solo para compartir en casa, sino también que sean para regalar, lo cual es un plus que le damos al cliente.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Q-kis Sexo: Femenino</p>	<p>Considero que tenemos una estrategia en la cual somos diferentes de los demás emprendimientos de postres. No soy la única que vende galletas con diseños personalizados, pero creo que el estilo que tienen las que yo preparo son un poco diferentes a las de las demás, y en general creo que pasa lo mismo con las otras emprendedoras de galletas con diseño.</p>

Empresarios	Respuestas
	Igualmente, cuando empecé preparando estas galletas, la verdad es que no lo hice con una idea en mente o planificación, tenía la necesidad de emprender debido a la situación económica por la pandemia, y busqué un negocio en el cual yo pueda aprovechar la habilidad que tengo con la pastelería.
Cargo: Dueña Empresa: Nayeli Tupiño - Postres clásicos, premium y gluten free Sexo:Femenino	Yo utilizo una estrategia de diferenciación, ya que cuento con una línea de postres gluten free, saludables y también premium. De esta manera, puedo llegar a segmentos que no son tan fáciles de alcanzar. No es tan fácil encontrar un emprendimiento que se centre en este tipo de postres dirigidos para un público específico, entonces esa es la estrategia que yo utilizo para diferenciarme de la competencia.
Cargo: Dueña Empresa: Piccola Panetteria Sexo: Femenino	De Repente no hay una estrategia fija, pero sí la estrategia va cambiando. En el momento en que la necesito la aplico, m e asesoro un poco, pregunto y en ese momento puede que aplique diferentes estrategias de acuerdo con el momento o de acuerdo con lo que yo necesite.

Nota: Entrevista a empresarios de negocios de postres en Miraflores

Análisis de entrevistas:

Se puede apreciar que los negocios de postres a los que se entrevistó no cuentan con una clara estrategia genérica de *marketing* que permita definir y orientar la empresa. Los empresarios coinciden en que sus negocios se han ido adaptando con el paso del tiempo tanto a los requerimientos de los clientes como los propios de la empresa.

Cabe resaltar que, en algunos casos, los negocios ofrecen un tipo de dulce similar, como lo son los postres personalizados. No obstante, el estilo del diseño de dichos pasteles es el que hace que se diferencie de los demás, puesto que es un arte que es difícil de imitar. Así mismo, se percibe que la mayoría de los entrevistados consideran que destacar entre la competencia es ofrecer una línea de postres diferentes, que, si bien sí ayuda, no se enfoca en un nicho determinado. Todo ello se ve reflejado en la competitividad de las empresas, las cuales se encuentran en una industria que suele ofrecer propuestas bastante similares entre sí. Además, al no contar con una estrategia definida, la empresa no cuenta con una visión a largo plazo que la impulse día a día a continuar mejorando y a lograr los objetivos planteados.

Es importante tomar en cuenta que, en referencia a lo previamente mencionado, los empresarios hacen referencia más a las estrategias de diferenciación y de enfoque, que la de liderazgo en costos. Probablemente esto se deba a que el público del distrito de Miraflores, como se ha visto en los resultados cuantitativos, no prioriza el precio sobre la calidad.

Tabla 32:

Pregunta 6: ¿Considera que el uso de la tecnología beneficia al negocio?

¿Por qué?

Empresarios	Respuestas
Cargo: Encargado de <i>marketing</i> Empresa: Emilia Postres Sexo: Masculino	Primero, hablándote de nuestro caso específico, sí, al 100%. Nosotros somos una plataforma que funciona gracias a depender de aplicaciones de transporte, que son los taxis con los cuales enviamos los productos, y de las redes sociales que son la forma de llegar a los clientes, por redes sociales masivas como <i>Instagram</i> y <i>Facebook</i> , haciendo publicaciones mediante las cuales los usuarios pueden ver lo que hacemos, y también por <i>WhatsApp</i> , que es donde nosotros recibimos los pedidos. Entonces, sí, utilizamos principalmente la tecnología para ello, y también algo que está completamente dentro de las personas es el uso de medios de pagos electrónicos que se hace a través de aplicativos bancarios.
Cargo: Dueña Empresa: Sheyla Cuaruro - Postres saludables Sexo: Femenino	De hecho, que sí, ya que como nosotros hacemos postres personalizados, las personas que se encuentran lejos trabajando, pueden pagar a través de Yape u otro método. Así llegamos a más personas y les facilitamos.

Empresarios	Respuestas
<p>Cargo: Dueña Empresa: Q-kis Sexo: Femenino</p>	<p>Sí, definitivamente, sobre todo ahora que todo se hace a la distancia. A mí me ha ayudado mucho, en especial los medios digitales, ya que por ahí es donde he dado a conocer mis productos, sin ello no sé cómo hubiera hecho, probablemente solo lo conocería mi círculo más cercano. Aparte también puedo atenderlos desde mi casa con tan solo el <i>WhatsApp</i>. Sobre todo, porque por el momento soy yo sola la que atiende y prepara los postres, y por chat puedo atenderlos rápido y también pueden enviarme fotos de los personajes o diseños como les gustarían las galletas. También ayuda a los clientes, ya que ellos pueden pagar desde cualquier lugar y pedir, por ejemplo, a la distancia una caja de galletas personalizadas para enviar como regalo a alguien, y así también separar con anticipación el pedido. Y bueno, algo que también me ayuda de la tecnología es para organizar todo lo relacionado con mi negocio y sacar los costos de los productos mucho más fácil.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Nayeli Tupiño - Postres clásicos, premium y gluten free Sexo:Femenino</p>	<p>Sí, por supuesto. De hecho, las redes sociales son una gran herramienta digital para mi negocio, y es el principal canal por el que realizo las ventas. Además, los medios de pago digitales dan mucha facilidad para los pagos de los clientes, con todas las aplicaciones de pago que hay hoy</p>

Empresarios	Respuestas
	en día. También las aplicaciones de delivery que ayudan a entregar el producto al cliente de manera rápida.
Cargo: Dueña Empresa: Piccola Panetteria Sexo: Femenino	Sí, definitivamente. Creo que sin la tecnología actualmente ningún negocio es nada. Es más, creo que el negocio que no le invierte tiempo a meterme en la tecnología o estar ahí, creo que no funciona.

Nota: Entrevista a empresarios de negocios de postres en Miraflores

Análisis de entrevistas:

Todos los entrevistados coinciden en que la tecnología beneficia a su negocio. Esto lo relacionan principalmente con las facilidades digitales que se tienen hoy en día, más que con avances tecnológicos sofisticados, lo cual, probablemente se relacione con el trato cercano que buscan los consumidores al momento de adquirir un postre.

Enfatizan que son tres los principales elementos que ayudan a su negocio, y que, además, consideran que en la actualidad son indispensables para poder mantenerse en funcionamiento. Lo primero que consideran son las redes sociales, debido a que a través de ellas dan a conocer su propuesta a sus actuales clientes y también potenciales. Así mismo, mencionan que las redes sociales también les permiten ofrecer una mejor atención, puesto

que, en el caso de los emprendimientos más pequeños que suelen contar con poco personal, pueden atender los pedidos de una manera más rápida y ordenada. Por ello se puede interpretar que, al encontrarse en el taller, pueden optimizar así el tiempo, dedicándose a otras tareas.

Otro factor que consideran que ha beneficiado a su negocio son los medios de pago electrónicos, tales como billeteras virtuales y aplicativos de bancos, los cuales permiten que los consumidores puedan realizar las transacciones desde cualquier lugar. Así, se simplifican los clientes al no tener que contar con efectivo, ni tampoco tener que ir al local a realizar el pago. Además, en cuanto a los negocios, se ven beneficiados al no tener que contar necesariamente con un fondo de caja y asegurarse de que los clientes realizan el pago del producto.

Por último, algunos de los empresarios entrevistados consideran que los aplicativos de taxi y delivery también los ayudan considerablemente. Los negocios más consolidados suelen contar con un delivery propio o trabajan con un determinado operador logístico. Muchos negocios empiezan con muy poca inversión para así poder ir viendo si va bien el negocio y luego decidir si invertir más o no. Por ello, algunos negocios tradicionales de postres no suelen contar con gran cantidad de pedidos, sobre todo los que recién están empezando, por lo que tercerizan el servicio de delivery a través de dichos aplicativos los cuales pueden solicitar al mismo momento del envío del producto sin una planificación previa. Además de ello, el uso

de los aplicativos móviles les permite a las empresas tener un poco más de espontaneidad y que puedan recibir pedidos, por ejemplo, para un mismo día, sin la necesidad de planificar y agendar con un delivery.

Tabla 33:

Pregunta 7: ¿Qué otros aspectos consideran que son importantes para que un negocio de postres se diferencie de la competencia?

Empresarios	Respuestas
Cargo: Encargado de <i>marketing</i> Empresa: Emilia Postres Sexo: Masculino	Es una pregunta simple y compleja al mismo tiempo, porque hay veces en las que, en los negocios de los postres, la vista vende mucho, pero luego, algo que es muy vistoso no tiene la calidad ni el sabor que uno esperaría. Entonces, es un juego de percepciones versus expectativas. Para nosotros es importante que un postre se vea bien, pero lo más importante es que sepa bien. Nosotros lo que tratamos de hacer es ofrecer postres de una calidad muy buena a espectacular, y tratamos de dar la mejor presentación posible a ese postre sin que ello sea una causal de bajar el sabor de este. Además, de la atención amable que ofrecemos y el conocer al cliente en base a lo que ya han pedido anteriormente, ya que no todas las empresas pueden tener un historial de pedidos para conocer sus preferencias. Entonces, ello nos permite hacer pedidos más personalizados, poder

Empresarios	Respuestas
	<p>ofrecer a los clientes determinadas cosas en determinados momentos al igual que enterarnos por qué un cliente no nos está pidiendo un producto que habitualmente pediría.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Sheyla Cuaruro - Postres saludables Sexo: Femenino</p>	<p>Como había mencionado antes, que el postre sea de calidad, que el sabor sea único y aparte también es importante el trato con el cliente. Que el trato con el cliente sea bueno y que le des esas facilidades para que puedan volver a consumir.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Q-kis Sexo: Femenino</p>	<p>Bueno, creo que depende mucho del estilo de dulces que uno venda. En postres en general como tortas y otros postres enteros así artesanales, creo que el sabor es muy importante y también la textura y que estén bien hechos. Igual creo que debe tener una decoración adecuada, no puede ser así no más. Y bueno, si el estilo de postre es más decorativo o personalizado, ahí sí definitivamente creo que son más importantes los detalles y la presentación en sí. Igual me parece que tienen que ser ricos, pero uno tiene que priorizar en ese caso que el diseño quede perfecto, porque suelen ser para ocasiones muy especiales o eventos, y sirve también como decoración para la mesa.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Nayeli Tupiño - Postres</p>	<p>Yo creo que el punto más importante es enfocarse en un nicho de mercado. como ya</p>

Empresarios	Respuestas
<p>clásicos, premium y gluten free Sexo: Femenino</p>	<p>lo mencioné te tienes que enfocar y desarrollarte en un producto o línea en específico, ya sean tortas personalizadas, postres artesanales o saludables. Y con respecto al producto en sí, lo que te puede diferenciar de la competencia son el sabor y los insumos selectos utilizados.</p>
<p>Cargo: Dueña Empresa: Piccola Panetteria Sexo: Femenino</p>	<p>Yo creo que siempre tenemos que pensar, y es lo que veo yo un poco, en cómo quisiera recibirlo yo. Que el empaque sea lindo, pero sin que todo sea el empaque, porque el producto es lo que importa. Pero, sí que tenga una buena presentación, definitivamente, el sabor tiene que ser rico. Todo entra por los ojos. Tú puedes recibir un postre delicioso, pero si el empaque es horrible, ya dices sí, está rico, pero no te llena. Al momento que lo recibiste, desde la bolsa que te dan, sobre todo ahora que estamos en pandemia, uno no quería recibir nada que estuviera en una bolsa simple, mientras más envuelto estaba, más segura te sentías. Entonces, creo que hay muchos factores que involucran esto, pero en sí es la presentación y el sabor. Y en cuanto a la presentación no solo me refiero a la caja, sino también a la presentación del producto en sí. Por ejemplo, si es un <i>pie</i> de limón, sería la decoración del <i>pie</i> o si es tres leches. También las mismas galletas, que no estén rotas, que no estén en una caja tiradas, sino</p>

Empresarios	Respuestas
	<p>bien presentadas, los pirotines bien puestos. Todo ese tipo de detalles que creo que a la persona le importa, porque a veces tú lo compras no para ti, sino para regalarlo. Entonces, tiene que llegarle bien también a la persona que se lo regalas, que sería algo igual a lo que tú quisieras recibir.</p>

Nota: Entrevista a empresarios de negocios de postres en Miraflores

Análisis de entrevistas:

Todos los negocios de postres entrevistados coinciden en que un aspecto que definitivamente hace que un producto o negocio se diferencie de la competencia es el sabor de los postres. Algunos de ellos, lo acompañan con la calidad de los ingredientes, lo cual está directamente relacionado con el sabor. Con relación a lo previamente mencionado, se puede evidenciar que los negocios de postre priorizan el sabor ya que es lo que los consumidores al fin y al cabo ingieren el producto. Además, si los consumidores consumen a menudo postres, probablemente lo hagan por el gusto que se dan a través del sabor del producto, que de otros aspectos.

No obstante, algunos consideran que, además del sabor, priorizan la presentación en los postres. Esto último no solo lo relacionan con el empaque del producto, sino también con la disposición de los dulces y la decoración

de este. Así mismo, dependiendo de la propuesta del negocio, el sabor o la presentación son predominantes. En cuanto al sabor, va relacionado con los negocios de venta de postres artesanales, saludables, clásicos, premium o para algún determinado grupo de personas como postres para celíacos o diabéticos. Sin embargo, la presentación es más relevante para las empresas que brindan dulces temáticos o personalizados para ocasiones especiales. Estos últimos, además de ser un postre, son a su vez parte de la decoración para el evento.

5.3.2 Análisis de los resultados inferenciales (pruebas de hipótesis)

Hipótesis general

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H0: La transformación de negocios tradicionales a startups **no** contribuye significativamente en el impulso de propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

H1: La transformación de negocios tradicionales a startups contribuye significativamente en el impulso de propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

Paso 2: Selecciona nivel de significancia: 0.05=5% (Error máximo permitido)

Regla de decisión

Si p valor > 0.05 Acepto H_0 =Hipótesis nula

Si p valor < 0.05 Rechazo H_0 =Hipótesis nula

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis

Tabla 34:

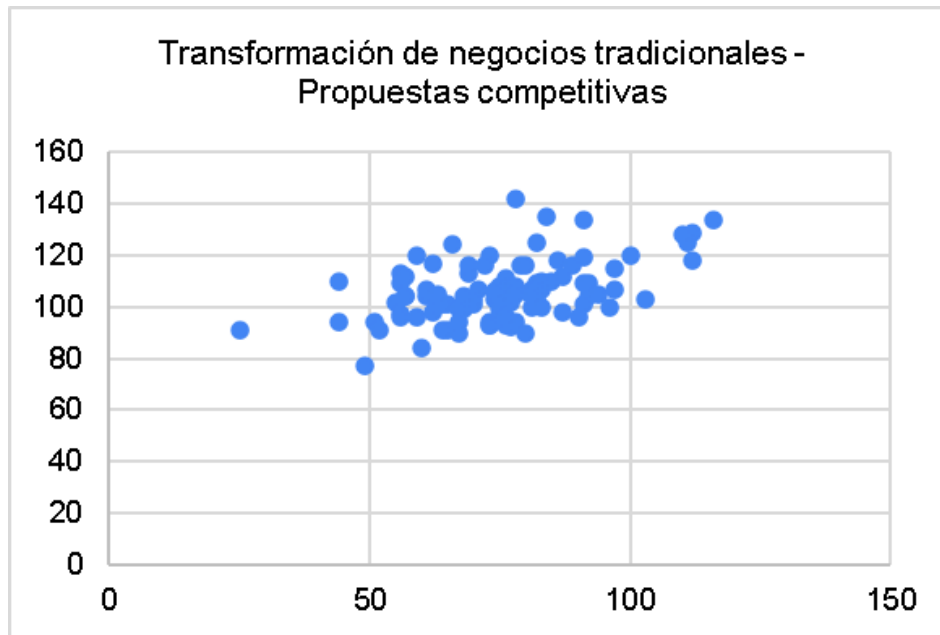
Rho de Spearman para la hipótesis general

			Transformación de negocios tradicionales	Propuestas competitivas
Rho de Spearman	Transformación de negocios tradicionales	Coefficiente de correlación	1.000	0.427
		Sig. (bilateral)	-	0.000
		N	98	98
	Propuestas competitivas	Coefficiente de correlación	0.427	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	-
		N	98	98

Nota: Procedimiento estadístico *Rho de Spearman* para medir la correlación entre las variables de transformación de negocios tradicionales y propuestas competitivas.

Fig. 11:

Correlación de transformación de negocios tradicionales y propuestas competitivas



Nota: La figura muestra la orientación de una correlación positiva moderada entre las variables transformación de negocios tradicionales y propuestas competitivas.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% y con el valor de Sig=0.000, se rechaza la hipótesis nula, por ello, la hipótesis planteada en la investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación

De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho Spearman, se ha evidenciado que el valor de Sig = 0.000 es menor que el valor crítico y el coeficiente de correlación de Rho Spearman tiene un valor de 0.427, lo cual representa una correlación positiva moderada, por lo que se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que: La transformación de negocios tradicionales a startups contribuye significativamente en el impulso de propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

Hipótesis específica 1

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H0: Transformación de negocios tradicionales **no** se relaciona significativamente con el liderazgo en costos en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

H1: Transformación de negocios tradicionales se relaciona significativamente en el liderazgo en costos en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

Paso 2: Selecciona nivel de significancia: 0.05=5% (Error máximo permitido)

Regla de decisión

Si $p\text{valor} > 0.05$ Acepto H_0 =Hipótesis nula

Si $p\text{valor} < 0.05$ Rechazo H_0 =Hipótesis nula

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis

Tabla 35:

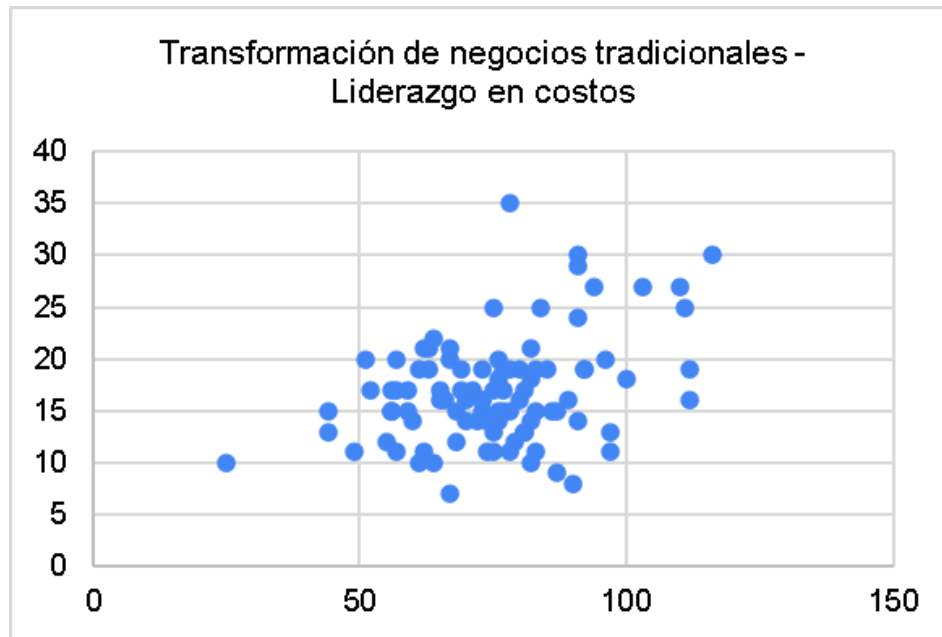
Rho de Spearman para la hipótesis específica 1

			Transformación de negocios tradicionales	Liderazgo en costos
Rho de Spearman	Transformación de negocios tradicionales	Coefficiente de correlación	1.000	0.238
		Sig. (bilateral)	-	0.000
		N	98	98
	Liderazgo en costos	Coefficiente de correlación	0.238	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	-
		N	98	98

Nota: Procedimiento estadístico *Rho de Spearman* para medir la correlación entre las variables de transformación de negocios tradicionales y la dimensión liderazgo en costos.

Fig. 12:

Correlación de transformación de negocios tradicionales y liderazgo en costos



Nota: La figura muestra la orientación de una correlación positiva baja entre la variable transformación de negocios tradicionales y la dimensión liderazgo en costos.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% y con el valor de Sig=0.000, se rechaza la hipótesis nula, por ello, la hipótesis planteada en la investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación

De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho Spearman, se ha evidenciado que el valor de Sig = 0.000 es menor que el valor crítico y el coeficiente de correlación de Rho Spearman tiene un valor de 0.238, lo cual representa una correlación

positiva baja, por lo que se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que:
Transformación de negocios tradicionales se relaciona significativamente con el liderazgo en costos en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

Hipótesis específica 2

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H0: Transformación de negocios tradicionales **no** se relaciona significativamente con la diferenciación en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

H1: Transformación de negocios tradicionales se relaciona significativamente en la diferenciación en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

Paso 2: Selecciona nivel de significancia: $0.05=5\%$ (Error máximo permitido)

Regla de decisión

Si $p\text{valor} > 0.05$ Acepto H_0 =Hipótesis nula

Si $p\text{valor} < 0.05$ Rechazo H_0 =Hipótesis nula

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis

Tabla 36:

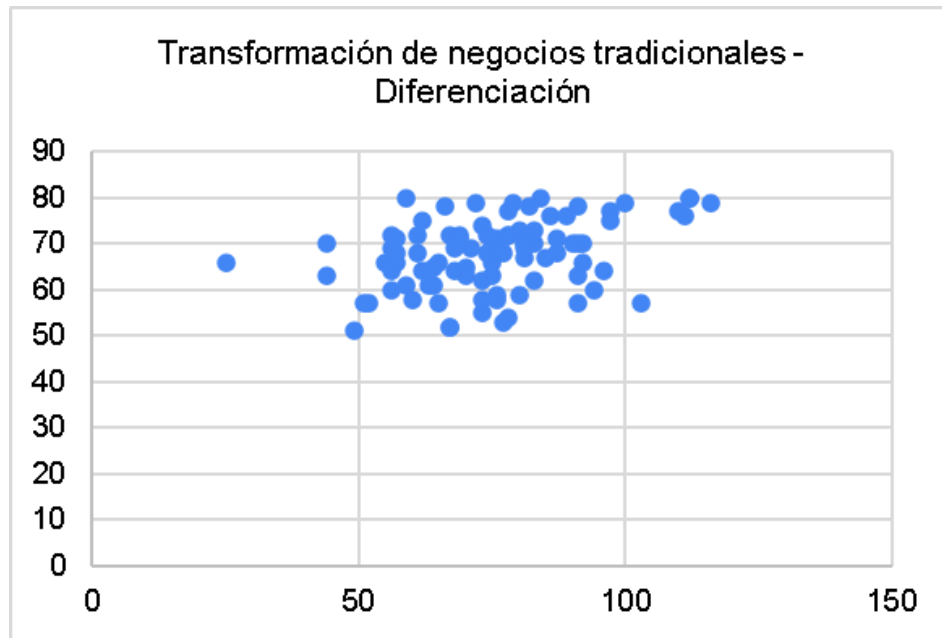
Rho de Spearman para la hipótesis específica 2

			Transformación de negocios tradicionales	Diferenciación
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1.000	0.374
	Transformación de negocios tradicionales	Sig. (bilateral)	-	0.000
		N	98	98
		Coefficiente de correlación	0.374	1.000
	Diferenciación	Sig. (bilateral)	0.000	-
		N	98	98

Nota: Procedimiento estadístico *Rho de Spearman* para medir la correlación entre las variables de transformación de negocios tradicionales y la dimensión diferenciación.

Fig. 13:

Correlación de transformación de negocios tradicionales y diferenciación



Nota: La figura muestra la orientación de una correlación positiva baja entre la variable transformación de negocios tradicionales y la dimensión de diferenciación.

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% y con el valor de Sig=0.000, se rechaza la hipótesis nula, por ello, la hipótesis planteada en la investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación

De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho Spearman, se ha evidenciado que el valor de Sig = 0.000 es menor que el valor crítico y el coeficiente de correlación de Rho Spearman tiene un valor de 0.374, lo cual representa una correlación positiva baja, por lo que se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que: Transformación de negocios tradicionales se relaciona significativamente con la diferenciación en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

Hipótesis específica 3

Paso 1: Planteamiento de la hipótesis

H0: Transformación de negocios tradicionales **no** se relaciona significativamente con el enfoque en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

H1: Transformación de negocios tradicionales influye significativamente en el enfoque en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

Paso 2: Selecciona nivel de significancia: 0.05=5% (Error máximo permitido)

Regla de decisión

Si $p\text{valor} > 0.05$ Acepto H_0 =Hipótesis nula

Si $p\text{valor} < 0.05$ Rechazo H_0 =Hipótesis nula

Paso 3: Seleccionar el procedimiento estadístico de contrastación de hipótesis

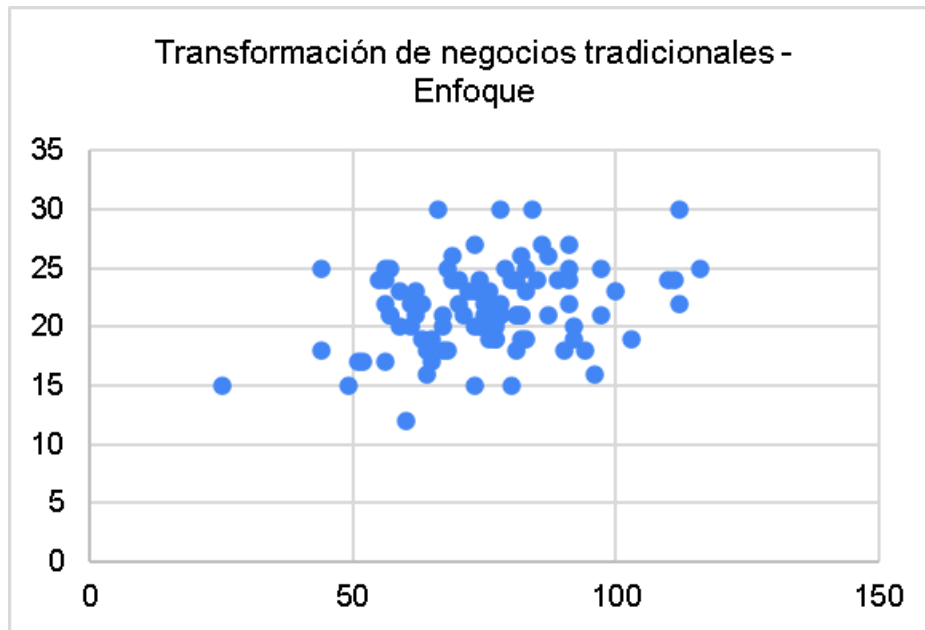
Tabla 37:*Rho de Spearman para la hipótesis específica 3*

			Transformación de negocios tradicionales	Enfoque
Rho de Spearman	Transformación de negocios tradicionales	Coefficiente de correlación	1.000	0.253
		Sig. (bilateral)	-	0.000
		N	98	98
	Enfoque	Coefficiente de correlación	0.253	1.00
		Sig. (bilateral)	0.000	-
		N	98	98

Nota: Procedimiento estadístico *Rho de Spearman* para medir la correlación entre la variable transformación de negocios tradicionales y la dimensión enfoque.

Fig. 14:

Correlación de transformación de negocios tradicionales y enfoque



Nota: La figura muestra la orientación de una correlación positiva baja entre la variable transformación de negocios tradicionales y la dimensión enfoque

Paso 4: Toma de decisión

Con un nivel de confianza del 95% y con el valor de Sig=0.000, se rechaza la hipótesis nula, por ello, la hipótesis planteada en la investigación es aceptada.

Paso 5: Interpretación

De acuerdo con el procedimiento estadístico Rho Spearman, se ha evidenciado que el valor de Sig = 0.000 es menor que el valor crítico y el coeficiente de correlación de Rho Spearman tiene un valor de 0.253, lo cual representa una correlación

positiva baja, por lo que se rechaza la hipótesis nula, concluyendo que: La transformación de negocios tradicionales se relaciona significativamente en el enfoque en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.

5.3.3 Propuesta de valor del proyecto

El presente proyecto de investigación tiene como propuesta de valor impulsar el desarrollo de propuestas competitivas en los negocios de venta de postres. Hoy en día, el rubro de la pastelería es bastante competitivo debido a la cantidad de propuestas y las bajas barreras de entrada, por lo que las empresas tienen cada vez más presente que es indispensable desarrollar estrategias de *marketing* para destacar en la industria y evolucionar el negocio.

Luego de haber analizado la operacionalización de variables, se detectó lo siguiente en función a las variables de investigación y sus dimensiones:

Tabla 38:

Transformación de negocios tradicionales

Con una transformación de negocios tradicionales	Sin una transformación de negocios tradicionales
Permite al negocio evolucionar, respondiendo de una manera óptima a los cambios que se dan en el rubro de la pastelería.	El negocio evoluciona lentamente o no llega a evolucionar con el tiempo, ni se adapta a los cambios que acontecen en el mercado.

Con una transformación de negocios tradicionales	Sin una transformación de negocios tradicionales
Mejora la rentabilidad del negocio.	La rentabilidad del negocio puede verse estancada.
Empatizar permite a las empresas comprender a fondo las necesidades, preferencias, estilo de vida, entorno, entre otros aspectos de los consumidores de postres.	Las empresas no comprenden realmente las necesidades, preferencias, estilo de vida, entorno ni otros aspectos de los consumidores de postres.
Definir facilita detectar un problema real de los consumidores para ofrecer nuevos productos y servicios que respondan a las necesidades y deseos de los consumidores.	Desarrolla nuevos productos y servicios que no responden de manera óptima a las necesidades y deseos de los consumidores.
La etapa de ideación beneficia a los negocios al contar con numerosas propuestas potenciales y escoger la que responda mejor a lo que necesitan los clientes.	Sin la etapa de ideación se cuenta con escasas o solo una idea potencial, que, posiblemente no responda a lo que los clientes necesitan.
Desarrollar un prototipo de la propuesta potencial permite a los usuarios probar e interactuar con ella y así la empresa puede validar la idea.	No se desarrollan prototipos de la propuesta potencial.
Implementa metodologías de trabajo flexibles que se adapten y agilicen los procesos.	Utiliza metodologías de trabajo tradicionales que no se adecúan realmente a lo que necesita el negocio

Nota: Cuadro comparativo con las diferencias entre aplicar o no una transformación de negocios tradicionales

Tabla 39:

Propuestas competitivas

Con el desarrollo de propuestas competitivas	Sin el desarrollo de propuestas competitivas
Mejora la posición competitiva del negocio dentro de la industria.	Los negocios cuentan con una posición competitiva relativamente baja.
Permite a la empresa incrementar la rentabilidad y mantenerse en funcionamiento con el paso del tiempo.	Las empresas no suelen incrementar su rentabilidad, por lo que no suelen mantenerse en funcionamiento por mucho tiempo.
El liderazgo en costos permite a la empresa obtener una rentabilidad considerable y a la gestión de procesos de esta.	No cuentan con una estrategia de liderazgo en costos que les permita mejorar la rentabilidad ni gestionar de manera óptima los procesos.
La estrategia de diferenciación admite ofrecer propuestas únicas que destacan de la competencia.	No se aplica una estrategia de diferenciación, por lo que se brinda propuestas similares a las de los demás competidores.
La estrategia de enfoque permite ofrecer un producto y servicio especializado de excelencia, obteniendo un buen rendimiento en la industria.	No se cuenta con una estrategia de enfoque, por lo que no se brindan productos ni servicios de excelencia.

Nota: Cuadro comparativo con las diferencias entre desarrollar o no propuestas competitivas

5.3.4 Fuentes de ingreso del proyecto

El desarrollo del presente proyecto beneficiará al fortalecimiento de los siguientes aspectos:

➤ **Gestión empresarial:**

Permitirá mejorar la gestión del negocio, tanto interna como externamente. De esta manera, beneficiará en la implementación de metodologías de trabajo que se adapten a las necesidades específicas de cada empresa, y que estas, a su vez, sean flexibles adaptándose también a la demanda y entorno cambiante. Así mismo, permitirá poner en marcha las metodologías ágiles que faciliten el trabajo de los colaboradores, planificando, ejecutando y evaluando, buscando la mejora continua del negocio.

➤ **Posición competitiva:**

Los negocios de postres podrán desarrollar estrategias competitivas, para que, así, puedan mejorar su competitividad. Así, los negocios estarán en busca de una constante mejora para destacar y poder mantenerse en un mercado cambiante y altamente competitivo.

➤ **Comprensión de las necesidades de los consumidores:**

Permitirá entender realmente qué es lo que los usuarios están buscando y qué prefieren, para así poder ofrecer productos y servicios nuevos y/o mejorados, ideales para ellos. Además, no solo en cuanto al producto ofrecido sino también a la marca, buscando crear un vínculo emocional que vaya más allá de lo tangible y que supere las expectativas de los clientes.

➤ **Innovación:**

Permitirá aplicarse para ofrecer productos y servicios innovadores, ya sean nuevos o mejorados, que signifiquen un mayor valor para el cliente. Además, permitirá mejorar los procesos internos de los negocios, a través de nuevas formas de gestionar el negocio y de nuevas técnicas tanto para la administración como para la elaboración de postres.

5.3.5 Canales de distribución del proyecto

Para la comunicación del proyecto, los negocios de postres, tanto desde pequeños emprendimientos hasta startups, utilizan las redes sociales. Entre ellas, las principales son *Instagram*, *Facebook* y *TikTok*, las cuales, con las diferentes características que poseen y los diferentes segmentos a través de los cuales los negocios transmiten su propuesta, han permitido promocionar las

marcas de postres. Permite llegar a nuevos usuarios, ofrecer contenido de calidad para los consumidores y también dar a conocer los productos ofrecidos. Además, a través de los diferentes formatos con el apoyo de publicidad en redes sociales, se logrará atraer a un mayor número de usuarios que realmente estén interesados en la propuesta. Como canal de atención al cliente, en los diferentes tamaños de negocios, se emplean las redes sociales previamente mencionadas, incluyendo WhatsApp y la atención vía telefónica.

Por otro lado, en cuanto a las ventas, los negocios de postres, dependiendo de su magnitud ofrecen los postres a través de diferentes medios. Con relación a las empresas mejor consolidadas, suelen ofrecer los productos de manera presencial a través de un local con atención al cliente, y de manera digital a través de un e-commerce. Esto se debe a que cuentan con un mayor capital de trabajo, número de clientes y procesos ya establecidos. En cuanto a los negocios más pequeños y tradicionales, por lo general venden sus productos a través de redes sociales, teniendo así una atención directa y cercana con los clientes. Cabe resaltar que también para la comercialización de postres, en algunos casos suelen realizarse alianzas con otros negocios a través de la venta cruzada, como, por ejemplo, con empresas de regalos para ocasiones especiales, como cajas de comida personalizadas en las cuales pueden incluir productos de los negocios de postres.

Con relación a la distribución, suele darse mayormente a través de un canal directo, encargándose la pastelería de ello y reduciendo costos en comparación

con el uso de canales indirectos de venta. Se aplica tanto de manera física a los clientes acudir a la tienda de postres como a través del envío a domicilio, lo cual dependerá de la ubicación geográfica del negocio y del punto de entrega del producto. Por ello, las empresas ofrecen opciones a los consumidores para facilitar la entrega del postre además de la venta en el local y el delivery, lo hacen a través del recojo del producto en el punto de venta, uso de aplicativos móviles de venta de comida como Pedidos Ya y *Rappi*, así como también el contar con un punto extra de distribución para llegar a clientes que residan en distritos más alejados del punto de venta. También, algunos negocios de postres cuentan con un canal indirecto a través de minoristas, como, por ejemplo, ofreciendo sus productos en *retail* como supermercados. Todo ello permite poder abarcar una mayor cantidad de clientes al otorgarles facilidades que se adecúen a sus necesidades como por acercarse también a ellos geográficamente.

5.3.6 Estrategias de penetración del proyecto

En el rubro de la pastelería, con el paso del tiempo, ha ido incrementando el número de negocios de postres, debido al bajo nivel de barreras de entrada y a la demanda por parte de los consumidores de este tipo de productos. Además, debido a las condiciones económicas como consecuencia de la pandemia por el Covid-19, los emprendimientos de repostería han aumentado aún más. Algunos de estos negocios, con el paso del tiempo, han logrado transformarse y destacar dentro de la industria, debido al desarrollo de propuestas competitivas. No

obstante, muchas empresas, en especial emprendimientos y negocios tradicionales, han mantenido el mismo modelo de negocio desde sus inicios, lo cual no permite que continúen creciendo rápidamente. Por ello, debido a la gran cantidad de negocios los cuales representan una considerable cantidad de empresas de alimentos y bebidas, al alto nivel de competencia y al brindar productos que ofrecen propuestas similares entre sí, será necesario integrar estrategias de *marketing* que permitan a las empresas mantenerse en funcionamiento y destacar.

Se observa que las pastelerías, debido al uso de los medios digitales, el tomar en cuenta el *marketing*, ya sea capacitándose o con ayuda de un profesional en la materia, ha ido cobrando importancia para los dueños de los negocios de postres. Con ello, se ha evidenciado que las empresas de postres que suelen mejorar su condición buscando convertirse en un negocio incremental como los startups es debido a que desarrollan estrategias de *marketing* con estrategias competitivas. Por ello, también se demuestra la relación entre la transformación de negocios tradicionales y las propuestas competitivas. Además, cabe resaltar que los negocios de postres han sacado provecho de algunos avances tecnológicos para poder mejorar las condiciones de la empresa, en especial las redes sociales, los medios de pago y las aplicaciones de delivery.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

6.1.1 Conclusión general

Se confirmó una relación existente entre las dos variables propuestas para la investigación, las cuales son la transformación de negocios tradicionales y las propuestas competitivas, mediante el procesamiento estadístico con el coeficiente Rho Spearman = 0.427, el cual representa una correlación positiva moderada. De esta manera, se puede determinar que el desarrollo de propuestas competitivas contribuye favorablemente a la transformación de negocios tradicionales, permitiendo que los negocios de postres de Miraflores puedan mejorar los productos que ofrecen y toda la propuesta en sí, tomando en consideración estrategias de *marketing* que les permitan hacer evolucionar a las empresas comprendiendo realmente las necesidades y preferencias de los consumidores de postres. Esto significa que para que las empresas tengan un mejor rendimiento será necesario desarrollar una propuesta competitiva que beneficie tanto a la rentabilidad y gestión de la empresa, como a los consumidores al estar en un mercado altamente competitivo y que ofrece productos bastante similares entre sí.

6.1.2 Conclusiones específicas

Conclusión específica 1:

Teniendo en consideración el procesamiento de correlación, se pudo comprobar la existencia de una correlación positiva baja entre la variable transformación de negocios tradicionales y la dimensión liderazgo en costos. Por lo tanto, los negocios de postres en Miraflores no suelen aplicar la estrategia genérica de liderazgo en costos con la finalidad de que la empresa evolucione. Esto se debe a que los consumidores de este distrito no suelen valorar tanto las propuestas con precios bajos, sino, prefieren optar por negocios que prioricen en los postres atributos como el sabor y la calidad de los insumos. Además, aplicar dicha estrategia competitiva y reducir los costos, no suelen empatizar con los clientes para conocer sus necesidades y ofrecer una atención cercana que muchos de ellos desean.

Conclusión específica 2:

Tomando en cuenta el procesamiento de correlación, se pudo comprobar la existencia de una correlación positiva baja entre la variable transformación de negocios tradicionales y la dimensión diferenciación. Esto se debe a que muchos negocios de postres con el tiempo suelen mantener el mismo modelo tradicional de negocio, puesto a que no aplican una estrategia de diferenciación la cual es valorada por los consumidores. Además, las pastelerías suelen ofrecer propuestas

bastante similares entre sí, pese a que son diversos los aspectos que marcan la diferencia entre los negocios de postres los cuales están principalmente relacionados a los atributos del producto y la atención con el cliente.

Conclusión específica 3:

Tomando en consideración el procesamiento de correlación, se pudo comprobar la existencia de una correlación positiva baja entre la variable transformación de negocios tradicionales y la dimensión de enfoque. Por ello, se puede concluir que los consumidores de postres de Miraflores se sienten atraídos por propuestas de pastelerías que ofrecen un tipo de producto específico. Esto se debe a que, en la actualidad, además de las ocasiones especiales que ameritan un tipo de pastel en particular como lo son los postres decorados, provenientes de un país específico o de calidad *premium*, existen personas con necesidades específicas en cuanto a alimentación se refiere. Ello se da en personas veganas, celíacas, diabéticas, consumidores que buscan postres saludables, entre otros. Adicionalmente, al ellos acudir a una determinada pastelería tienen presente que son los especialistas en ello y que es la mejor propuesta que podrán encontrar para dicho producto.

6.2 Recomendaciones

6.2.1 Recomendación general

Como recomendación general, se sugiere a los negocios de venta de postres de Miraflores, aplicar propuestas competitivas acordes a la visión que tiene la empresa. Además, se recomienda a los negocios pequeños que busquen asesoramiento en Marketing para así poder optimizar el negocio y llevarlo al siguiente nivel. De igual manera, si los negocios no pueden subvencionar una asesoría, se sugiere que inviertan en formación tanto en Marketing como en innovación para así potenciar el negocio y que ayude a mejorar la rentabilidad y competitividad de este. La formación puede darse a través de instituciones reconocidas que dicten cursos, diplomados o especializaciones, así como también los empresarios pueden iniciar capacitándose a través de plataformas digitales especializadas en negocios, los cuales ofrecen cursos con precios más accesibles.

6.2.2 Recomendaciones específicas

Recomendación específica 1:

Se recomienda a los negocios de postres de Miraflores que deseen aplicar una estrategia genérica de liderazgo en costos que no bajen la

calidad de los postres en lo que refiere a los ingredientes para así no impactar sobre el sabor, atributo muy valorado por los consumidores de postres de este distrito. Se sugiere reducir costos en diferentes aspectos, entre ellos, mejorando la eficiencia del personal y maquinaria en el proceso de producción. Así mismo, debido a que el volumen de ventas es importante para las empresas que aplican este tipo de estrategia que permite mejorar la rentabilidad, se sugiere invertir y desarrollar una importante estrategia de comunicación del proyecto y reforzar el posicionamiento de la marca.

Cabe resaltar que, si bien la estrategia de liderazgo en costos no suele aplicarse en la actualidad, probablemente en un futuro pueda funcionar adecuadamente para las pastelerías de Miraflores. Esto se debe a que en el presente año el precio de los alimentos, combustible, entre otros productos ha tenido un alza de precios considerable. Por lo tanto, si esto se mantiene con el paso del tiempo, puede que luego los consumidores de postres de Miraflores valoren un pastel con un precio relativamente bajo en comparación a las demás alternativas.

Recomendación específica 2:

Se sugiere que los negocios de venta de postres del distrito de Miraflores la implementación de la innovación para detectar las necesidades insatisfechas de los consumidores en la industria de la pastelería y para estar constantemente atentos a los cambios que se dan en el mercado y las necesidades de los consumidores, ofrecer lo que realmente necesiten y obtener así una ventaja competitiva. Aplicarla tanto para el desarrollo de nuevos o mejorados productos, como para la optimización de la atención al cliente a través del uso de la tecnología para así agilizar las compras y estar cerca de los clientes.

Recomendación específica 3:

Se aconseja a los negocios de venta de postres de Miraflores apostar por la aplicación de la estrategia competitiva de enfoque. Ello se debe a que, al hacerlo, podrán destacar en un mercado en el cual existe gran cantidad de propuestas similares entre sí, y al especializarse dirigiéndose a un público específico, permitirá que tanto empresas ya consolidadas como emprendimientos que recién inicien sus operaciones tengan mayores probabilidades de éxito. Previamente a ello será necesario conocer muy bien al nicho de mercado, empatizando con los consumidores y su entorno, y validando la idea potencial.

CAPÍTULO VII: REFERENCIAS

7.1 Fuentes de información

Acosta, M. y Delfín, F. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*, (40), 184-202. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>

Afuah, A. y Tucci, C. (2001). *Internet business models and strategies: Text and cases*. McGrawHill/Irwin.

Álvarez, M., Bioul, G., Escobar, F., Nardin, A. y Ricci, E. (2010). *Metodologías Ágiles, análisis de su implementación y nuevas propuestas*. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/19292/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ansoff. *La estrategia de la empresa*. (1986). Orbis

Arapa, P. (2021). Metodología para la creación de una *startup* de tecnologías de información basada en lineamientos del Project Management Institute - Puno, 2019. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/17446/Pilar_Guadalupe_Arapa_Apaza.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

Baptista, P., Fernández, C. y Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill

Bergmann, T. y Karwowski, W. (2018). *Agile project management: A literature review*. DOI:10.1007/978-3-319-94709-9_39

Bogdan, R. y Taylor, S. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós. <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>

Bonnet, D., Calmégane, C., Ferraris, P. y Westerman, G. (2011). *Digital Transformation: Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf

Brown, T. (2009). *Change by design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.

Bueno, J. y Ferreira, M. (2017). La ruta de la transformación digital. *Capital Humano*. 30 (317) (92-95). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5826105>

Carrillo, A. (2015). *Población y muestra*. <http://ri.uaemex.mx/oca/bitstream/20.500.11799/35134/1/secme-21544.pdf>

Carvajal, J. (2008). *Metodologías ágiles: Herramientas y modelo de desarrollo para aplicaciones Java EE como metodología empresarial*. [Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Catalunya]. <https://core.ac.uk/download/pdf/41802267.pdf>

Cavero, N. Monteza, D. Montoya y J. Quispe, Y. (2016). *Factores clave que impiden la escalabilidad de las Startups en Lima Perú, durante el período*

2010 al 2016 [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621914>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021). *Datos y hechos sobre la transformación digital. Séptima conferencia Ministerial sobre la Sociedad de la Información de América Latina y el Caribe*. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991_es.pdf

Dorf, B. y Blank, S. (2013). *El Manual del Emprendedor*. Editorial Gestión.

Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. <http://s017.sela.org/media/2366647/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>

Fernández, J. y Llamas, F. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación del emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1 (84), 79-95. <https://doi.org/10.21158/01208160>.

Freeman, C. y Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. MIT Press. <https://users.dcc.uchile.cl/~cguiterr/cursos/INV/economics.pdf>

Friis, R. y Yu, T. (2021). *Design Thinking: Get Started with Prototyping*. https://library.parenthelp.eu/wp-content/uploads/2021/03/www.interaction-design.org_.pdf

Goncalves, L. (2017). Agile Portfolio Management Definition and Principles. *Adapt Methodology*. <https://adaptmethodology.com/agile-portfolio-management/>

Guerrero, M. y Silva, D. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Innova Research Journal*, 2 (3), 110-115. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495>

Highsmith, J. (2004) *Agile project management*. Addison-Wesley Professional

Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.). *Sistema de información económica: Principales indicadores macroeconómicos*.
<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Subsector restaurantes aumentó 224,59% en junio del presente año.
<http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/subsector-restaurantes-aumento-22459-en-junio-del-presente-ano-13073/>

IPSOS Perú. (2020) Perfiles zonales de Lima Metropolitana 2020.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-04/perfiles_zonales_v2-03.pdf

Kartajaya, H., Kotler, P. y Setiawan, I. (2021) *Marketing 5.0*. John Wiley & Sons, Inc.
<https://davidfloresblog.com/wp-content/uploads/2021/02/mkt-mkt-mkt.pdf>

Lanazca, S. y Timoteo, R. (2021). *Gestión de la innovación para generar ventajas competitivas. Revisión sistemática de la literatura*. [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/68139>

López, H., Maldonado, K. y Parrales, J. (2020). Innovación de la tecnología en el mundo de los negocios. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 5 (3), 203-212.
<https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/444/346>

López-Barajas, A. (2013). *Metodologías de desarrollo de software*. [Tesis de

pregrado, Universidad Católica Argentina].
<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/522/1/metodologias-desarrollo-software.pdf>

Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: definición, propiedad intelectual e industrial. *Cienciamérica* (3), 34-39-

Magal, P. (2019). Timeline of revolutions. *Manufacturing Data Summit*.
<https://manufacturingdata.io/newsroom/timeline-of-revolutions/>

Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. Pearson Educación.
<http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Investigacion%20de%20Mercados.pdf>

Marín I., y Cuartas M. (2019). Relación entre la innovación y el desempeño: Impacto de la intensidad competitiva y el slack organizacional. *RAE: Revista de Administración de empresas*, 59(2), 95–107. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190203>

Maritz, A. y Donovan, J. (2014). Entrepreneurship and innovation. Education+Training. Crown Business Publishing.

Martínez, J., Valenzo, M., y Zamudio, A. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos – Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 55-70.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6808669>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana.
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Municipalidad distrital de Miraflores. (febrero 2021). *Plan estratégico Institucional 2018-2020: Informe de evaluación de resultados año 2020*.
<https://www.miraflores.gob.pe/wp-content/uploads/2021/02/Informe-de-Evaluacion-PEI-2020-MM.pdf>

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis*. Ediciones de la U.

Parada, J. (2020). *Metodología de trabajo ágil para modelos de negocio innovadores basados en la tecnología*. [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38107/ParadaPa-bonJorgeAndres2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Penacho, J. (2000). Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo. *Forum calidad*, 12 (116),59-64.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=199457>

Pisani, F. (2016). *Creadores de Futuro: De la innovación en el mundo*.
https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/35/34144_Creadores_de_futuro.pdf

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Pt. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos de innovación*. OCDE y Eurostat.

- Rodríguez, V., Vásquez M. y Mejía de León Y. (2014). La estrategia de cooperación empresarial: Una alternativa para fortalecer ventaja competitiva en la Mipyme: Caso industria metalmecánica del sur de Coahuila. *Revista global de negocios*, 2(4) 91-104. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v2n4-2014/RGN-V2N4-2014-8.pdf>
- Raiteri, M. (2016). El comportamiento del consumidor actual. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/8046/raiteri-melisa-daniela.pdf
- Roldán, J. (2019). *Transformación digital como herramienta para generar valor en las Mipymes de la región del Biobío*. [Tesis de pregrado, Universidad Andrés Bello]. <https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/15508>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: Innovation and Entrepreneurship Initiatives in the Advanced Manufacturing Context: Exploring the Role of Interventions in Innovation and Entrepreneurship Practices*. Crown Business Publishing.
- Saldarriaga, M. Guzman, M. y Concha, C. (2019). Innovación empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia. *Revista venezolana de gerencia*, 24(2),151- 166. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i2.31486>
- Schwetter S. (2021). *Estrategias competitivas, una cuestión de oportunidad: ¿Cómo funciona el proceso de desarrollo de ventajas competitivas por parte de los startups de Uberlândia?* [Tesis de maestría, Universidad Federal de Uberlândia]. <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/31689/1/Estrat%c3%a9giasCompetitivasQuest%c3%a3o.pdf>

Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A. y Morales, O. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2016-2017*. Universidad ESAN.

Solís, S. y Torres, K. (2021). Importancia de las *startups* en la economía del siglo XXI. *Gestión y estrategia de la Universidad Autónoma Metropolitana*, 1 (61), 49-51.

<https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/733/1206>.

Sotelo, J. (2016). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes: Caso peruano* [Tesis de doctorado, Universidad Politécnica de Cataluña]. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/108505/TJLFSR1de1.pdf?f=sequence=1&isAllowed=y>

Stanford University. (2010). *An introduction to Design Thinking process guide*. <https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>

Teece, D., Pisano, G. y Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7) 509-533
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AIDSMJ882%3E3.0.CO;2-](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AIDSMJ882%3E3.0.CO;2-)

7.2 Anexos

7.2.1 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA					
Título de la investigación:	Transformación de negocios tradicionales a startups para impulsar propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022				
Línea de investigación	Comunicación, sociedad y cultura.				
Autor:	Di Bello Giha Gianna				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿En qué medida la transformación de negocios tradicionales a startups contribuye en el impulso de propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022?	Determinar cómo la transformación de negocios tradicionales a startups contribuye en el impulso de propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.	La transformación de negocios tradicionales a startups contribuye significativamente en el impulso de propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.	V1: Transformación de negocios tradicionales	D1: Empatizar D2: Definir D3: Idear D4: Prototipar D5: Probar	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Mixto • Tipo: Aplicada • Diseño: No experimental - Transversal • Nivel: Correlacional • Unidad de análisis: -Empresarios dueños de negocios de venta de postres en Miraflores. -Consumidores de postres
			V2: Propuestas competitivas	D1: Liderazgo en costos global D2: Diferenciación D3: Enfoque	
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos	Dimensiones	Indicadores	Medios de Certificación (Técnica / Instrumento)
¿Existe relación entre la transformación de negocios tradicionales y el liderazgo en costos en las propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022?	Identificar si existe relación entre la transformación de negocios tradicionales y el liderazgo en costos global en las propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.	La transformación de negocios tradicionales se relaciona significativamente con el liderazgo en costos en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.	Empatizar	Observación del consumidor individual Observación del ambiente del consumidor	Entrevista / Guía de entrevista Encuesta / Cuestionario estructurado
			Definir	Identificación del problema Hipótesis	
			Idear	Generación de ideas Selección de ideas	
¿Existe relación entre la transformación de negocios tradicionales y la diferenciación en las propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022?	Identificar si existe relación entre la transformación de negocios tradicionales y la diferenciación en las propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.	La transformación de negocios tradicionales se relaciona significativamente con la diferenciación en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.	Prototipar	Experimentación Nivel del prototipado	
			Probar	Validación Solución	
¿Existe relación entre la transformación de negocios tradicionales y el enfoque en las propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022?	Identificar si existe relación entre la transformación de negocios tradicionales y el enfoque en las propuestas competitivas en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.	La transformación de negocios tradicionales se relaciona significativamente con el enfoque en negocios de venta de postres - Miraflores, 2022.	Liderazgo en costos	Reducción de costos Control de gastos Minimización de gastos en investigación y desarrollo	
			Diferenciación	Imagen de marca Tecnología Características Servicio al cliente Redes de distribución	
			Enfoque	Necesidades específicas	
				Nicho del mercado	

7.2.2 Matriz de operacionalización de variables

Variable 1: Transformación de negocios tradicionales

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
Operacionalización: Variable 1			
Variable: Transformación de negocios tradicionales			
Instrumento: Cuestionario / Guía de entrevista			
Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Uso de la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado (Brown, 2009).	Empatizar	Observación del consumidor individual	Ordinal tipo Likert: Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		Observación del ambiente del consumidor	
	Definir	Identificación del problema	
		Hipótesis	
	Idear	Generación de ideas	
		Selección de ideas	
	Prototipar	Experimentación	
		Nivel del prototipado	
	Probar	Validación	
		Solución	

Variable 2: Propuestas competitivas

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES			
Operacionalización: Variable 2			
Variable: Propuestas competitivas			
Instrumento: Cuestionario / Guía de entrevista			
Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Toma de acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria y obtener un excelente rendimiento sobre la inversión para la empresa (Porter, 2009).	Liderazgo en costos	Reducción de costos	Ordinal tipo Likert: Nunca Casi nunca A veces Casi siempre Siempre
		Control de gastos	
		Minimización de costos en investigación y des	
	Diferenciación	Imagen de marca	
		Tecnología	
		Características del producto	
		Servicio al cliente	
		Redes de distribución	
	Enfoque	Necesidades específicas	
		Nicho del mercado	

7.2.3 Instrumentos de recopilación de datos

Cuestionario: Variable 1

Cuestionario para la variable 1: Transformación de negocios tradicionales										
Autor del instrumento: Di Bello Giha Gianna										
Instrumento: Cuestionario										
Población: Consumidores de postres en el distrito de Miraflores										
Variable	Dimensiones	Indicadores	N°	Preguntas	Escalas					
					1	2	3	4	5	
					Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Transformación de negocios tradicionales	Empatizar	Observación del consumidor individual	1	Los negocios de postres escuchan mi opinión acerca de la marca (a través de encuestas, preguntas en redes sociales o directamente)						
			2	Los negocios de postres me preguntan acerca de mis hábitos de compra de postres						
			3	Los negocios de postres me preguntan acerca de los atributos que valoro en sus productos						
		Observación del ambiente del consumidor	4	Los negocios de postres me preguntan acerca de mis costumbres						
			5	Los negocios de postres me preguntan acerca de mi edad y lugar de residencia						
			6	Los negocios de postres me preguntan cómo llegué a conocer la marca (por recomendación, redes sociales, publicidad, local)						
	Definir	Identificación del problema	7	Considero que los negocios de postres comprenden mis necesidades						
			8	Considero que los negocios de postres toman en cuenta mi opinión						
		Hipótesis	9	Los negocios de postres ofrecen los productos que necesito						
			10	Los negocios de postres comprenden qué características busco en un postre (sabor, calidad, presentación, complementos)						
			11	Los negocios de postres comprenden el tipo de servicio que necesito (delivery, atención virtual y presencial, etc.)						
	Idear	Generación de ideas	12	Los negocios de postres comentan en redes sociales que cuentan con ideas de productos nuevos o mejorados (tortas, galletas, dulces, complementos)						
			13	Los negocios de postres comentan en redes sociales que cuentan con ideas de servicios nuevos o mejorados (delivery, atención virtual y presencial, aplicación de avances tecnológicos)						
		Selección de ideas	14	Los negocios de postres ofrecen productos acorde a mis necesidades (tortas, galletas, dulces, complementos)						
	Prototipar	Experimentación	15	Los negocios de postres ofrecen servicios acorde a mis necesidades (delivery, atención virtual y presencial, etc.)						
			16	Los negocios de postres experimentan creando modelos/prototipos de nuevos servicios (método de entrega, canales de atención, puntos de venta, formas de pago)						
		Nivel del prototipado	17	Los negocios de postres experimentan creando modelos/prototipos de nuevos productos (tortas, galletas, dulces, complementos)						
			18	Los modelos/prototipos de nuevos servicios tienen un alto nivel de parecido con la realidad (método de entrega, canales de atención, puntos de venta, formas de pago)						
			19	Los modelos/prototipos de nuevos productos tienen un alto nivel de parecido con la realidad (tortas, galletas, dulces, complementos)						
	Probar	Validación	20	Los negocios de postres me dan a probar nuevos productos antes de lanzarlos al mercado						
			21	Los negocios de postres toman en cuenta mi opinión para el desarrollo de nuevos productos						
			22	Los negocios de postres toman en cuenta mi opinión para el desarrollo de nuevos servicios						
		Solución	23	Los negocios de postres ofrecen una excelente atención al cliente						
			24	Los negocios de postres ofrecen productos innovadores						
			25	Los negocios de postres ofrecen propuestas que superan mis expectativas						

Cuestionario: Variable 2

Cuestionario para la variable 2: Propuestas competitivas										
Autor del instrumento: Di Bello Giha Gianna										
Instrumento: Cuestionario										
Población: Consumidores de postres en el distrito de Miraflores										
Variable	Dimensiones	Indicadores	N°	Preguntas	Escala					
					1 Nunca	2 Casi nunca	3 A veces	4 Casi siempre	5 Siempre	
Propuestas competitivas	Liderazgo en costos	Reducción de costos	1	Me atraen los postres con precios económicos pese a que no todos estén elaborados con ingredientes de alta calidad						
			2	Priorizo los precios económicos de los postres que una buena experiencia de compra						
			3	Priorizo los precios económicos de los postres frente a un empaque con diseño atractivo						
		Control de gastos	4	Los negocios de postres con precios económicos ofrecen una atención personalizada						
			5	La experiencia de compra que tengo con los negocios de venta de postres de precios económicos es mejor que la de otros negocios						
			6	Minimización de costos en investigación y desarrollo	Los negocios de postres con precios económicos ofrecen productos innovadores					
				7	Los negocios de postres con precios económicos utilizan avances tecnológicos durante mi experiencia de compra					
	Diferenciación	Imagen de marca	8	El logotipo, paleta de colores y tipografía de la marca la diferencia con otras empresas						
			9	Las fotografías de los postres marcan la diferencia con otras empresas						
		Tecnología	10	Los avances tecnológicos que aplican los negocios de postres marcan la diferencia con las otras empresas						
			11	Me agrada poder realizar un pedido online desde cualquier lugar, dispositivo y momento del día						
			12	Me agrada que poder realizar el pago de mi pedido sin contacto y/o de manera digital						
		Características del producto	13	El sabor de los postres marca la diferencia con los otros negocios de venta de postres						
			14	La decoración de los postres marca la diferencia con los otros negocios de venta de postres						
			15	La calidad de los insumos de los postres marca la diferencia con los otros negocios de venta de postres						
			16	El empaque de los postres marca la diferencia con los otros negocios de venta de postres						
		Servicio al cliente	17	Los canales de atención al cliente de la empresa marcan la diferencia (redes sociales, vía telefónica, presencial)						
			18	El trato conmigo por parte del personal de la empresa marca la diferencia						
			19	La rapidez en la atención (tiempo de respuesta) marca la diferencia						
			20	La atención personalizada de los negocios de postres marca la diferencia						
		Redes de distribución	21	Me agrada que los negocios de postres tengan diferentes canales de venta (redes sociales, e-commerce, tienda física)						
			22	Me agrada que los negocios de postres realicen entregas a domicilio						
	23		Prefiero comprar los postres de manera directa con la empresa (sin intermediarios)							
	Enfoque	Necesidades específicas	24	Me agradan los negocios que ofrecen postres de calidad premium						
			25	Me agradan los negocios que se especializan en postres temáticos personalizados						
			26	Me agradan los negocios que ofrecen postres artesanales						
		Nicho del mercado	27	Me agradan los negocios tienen propuestas dirigidas a un público en particular						
			28	Me agradan los negocios que ofrecen postres provenientes de un país en específico (postres franceses, japoneses, etc.)						
			29	Me agradan los negocios especializados en postres para una determinada ocasión (bodas, cumpleaños)						

Guía de entrevista:

Reciba usted un cordial saludo, agradeciendo de antemano por el tiempo brindado para el desarrollo de la presente entrevista. La entrevista será para fines netamente académicos para el curso de Taller de investigación aplicada e innovación, de la carrera de Marketing e Innovación de ISIL.

Cabe precisar que las respuestas brindadas servirán para el desarrollo de la investigación: Transformación de negocios tradicionales a *startups* para impulsar propuestas competitivas en negocios de postres - Miraflores, 2022.

Cargo : _____

Empresa : _____

Sexo : _____

Preguntas:

Acerca de la transformación de negocios tradicionales

1. Cuando desea saber qué es lo que necesitan o prefieren los consumidores, ¿cómo hace para lograr conocer esto?
- 2.
3. ¿Qué lo motiva a lanzar un nuevo producto o servicio en el negocio de venta de postres?
4. ¿Cuál es el proceso que realiza cuando tiene la idea de un producto o servicio nuevo o mejorado, antes de ponerlo a la venta?
5. ¿Considera que con el paso del tiempo el negocio ha evolucionado para bien?
¿Por qué?

Acerca de las propuestas competitivas

6. ¿Cuenta con una estrategia que le permita continuar manteniéndose en el competitivo rubro de la pastelería? ¿De qué manera?
7. ¿Considera que el uso de la tecnología beneficia al negocio? ¿Por qué?
8. ¿Qué otros aspectos considera que son importantes para que un negocio de postres se diferencie de la competencia?

7.2.4 Validación de expertos