



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA



**GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA
NEGOLATINA S.C.R.L. – PUNO**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. LEYDY MABEL FLORES CAÑAPATAÑA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA

PUNO – PERÚ

2024



LEYDY MABEL FLORES CAÑAPATAÑA

GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA NE...

Universidad Nacional del Altiplano

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid::8254:416762811

155 Páginas

Fecha de entrega
16 dic 2024, 8:11 p.m. GMT-5

31,385 Palabras

Fecha de descarga
16 dic 2024, 8:14 p.m. GMT-5

178,566 Caracteres

Nombre de archivo
TESIS_LEYDY_MABEL_FLORES_CAÑAPATAÑA .pdf

Tamaño de archivo
1.5 MB





16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para una...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

Fuentes principales

- 11% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 11% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.


Dra. Erika B. García Castro
Ingeniero Economista
CIP: 143919




Sr. Sabino Edgar Mamani Choque
Director de la Unidad de Investigación - FIE
UNA - PUNO





DEDICATORIA

A mis padres, por ser mi fuente inagotable de motivación y perseverancia.

Gracias por enseñarme a nunca rendirme, por su apoyo inquebrantable y por creer en mí siempre. Sus palabras de aliento y su ejemplo de esfuerzo constante me han inspirado a seguir adelante y alcanzar este sueño.

Este logro es fruto de su amor y dedicación, y se lo dedico con todo mi cariño y gratitud.

Leydy Mabel Flores Cañapataña



AGRADECIMIENTOS

Primero, agradezco a Dios, por haberme guiado y dado la fortaleza necesaria para enfrentar cada desafío durante este proceso.

A mis padres y hermanos, quienes han sido mi pilar de apoyo y motivación. Gracias por su amor, comprensión, y constante aliento a lo largo de este camino. Su fe en mí me ha impulsado a seguir adelante y superar cada obstáculo.

A la Universidad Nacional del Altiplano, y en especial a la Facultad de Ingeniería Económica, por brindarme la oportunidad de formarme académicamente y por proporcionarme las herramientas necesarias para crecer profesionalmente. Mi agradecimiento se extiende a todos los docentes, quienes han contribuido significativamente en mi formación.

A mi asesora, la Dra. Erika Beatriz García Castro, por su valiosa orientación, paciencia, y dedicación durante el desarrollo de esta tesis. Su conocimiento y experiencia han sido fundamentales para la culminación de este trabajo.

A los miembros del jurado, por su tiempo, su rigor académico, y sus valiosos comentarios que han enriquecido este trabajo.

Finalmente, a la empresa Negolatina S.C.R.L., donde desarrollé mi investigación. Agradezco profundamente a todo el equipo por abrirme las puertas y brindarme el acceso necesario para llevar a cabo este estudio. Su colaboración fue clave para obtener los datos y resultados que respaldan esta tesis.

Leydy Mabel Flores Cañapataña



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE ANEXOS	
ACRÓNIMOS	
RESUMEN	15
ABSTRACT	16
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2.1 Problema general	18
1.2.2 Problemas específicos	18
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	19
1.3.1 Justificación social	19
1.3.2 Justificación práctica.....	20
1.3.3 Justificación teórica	20
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4.1 Objetivo general.....	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22



1.5.1	Hipótesis general.....	22
1.5.2	Hipótesis específicas	22

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1.	ANTECEDENTES.....	23
2.1.1	Antecedentes internacionales.....	23
2.1.2	Antecedentes nacionales	26
2.1.3	Antecedentes locales	29
2.2.	MARCO TEÓRICO	31
2.2.1	Gestión estratégica	31
2.2.2	Beneficios de la implementación del proceso de gestión estratégica	32
2.2.3	Etapas del proceso de gestión estratégica	34
2.2.4	Análisis de la Situación actual	34
2.2.5	Formulación de estrategias	44
2.2.6	Implementación de estrategias	52
2.2.7	Competitividad y Posicionamiento	54
2.3.	MARCO CONCEPTUAL.....	56

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
3.2.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
3.4.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO	59
3.5.1	Población.....	59



3.5.2	Muestra	60
3.6.	TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	60
3.6.1	Técnicas	60
3.6.2	Instrumentos.....	61
3.7.	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	61
3.8.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	62

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA NEGOLATINA S.C.R.L. (OE1).....	63
4.1.1	Reseña Histórica	63
4.1.2	Logotipo de la empresa.....	64
4.1.3	La actividad de la Empresa Negolatina	64
4.1.4	Ubicación de la empresa	65
4.1.5	Valores corporativos y políticas.....	65
4.1.6	Análisis externo	68
4.1.7	Análisis interno	87
4.2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	117
4.2.1	Misión	117
4.2.2	Visión.....	119
4.2.3	Objetivos Estratégicos	121
4.2.4	Matriz FODA	123
4.2.5	Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA).....	124
4.2.6	Acciones estratégicas	127
4.2.7	Mapa estratégico	130



4.3. INDICADORES DE GESTIÓN	132
4.3.1 Indicadores de los objetivos estratégicos a largo plazo	132
4.3.2 Indicadores de gestión de los objetivos estratégicos a mediano plazo .	133
4.3.3 Indicadores de gestión de los objetivos estratégicos a corto plazo	135
4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	136
4.5. DISCUSIÓN	139
V. CONCLUSIONES	140
VI. RECOMENDACIONES.....	142
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	143
ANEXOS	148

Área: Ciencias Económico Empresariales

Línea: Economía de la empresa

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 26/12/2024



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Principales proveedores de la Empresa Negolatina S.C.R.L.....	77
Tabla 2 Presencia de competidores en la Región	79
Tabla 3 Matriz de perfil competitivo para la Empresa Negolatina S.C.R.L.....	82
Tabla 4 Matriz EFE de la Empresa Negolatina S.C.R.L.	84
Tabla 5 Balance general de la Empresa Negolatina S.C.R.L.	87
Tabla 6 Estado de pérdidas y ganancias de la Empresa Negolatina S.C.R.L.	88
Tabla 7 Liquidez corriente.....	94
Tabla 8 Prueba ácida.....	95
Tabla 9 Prueba super ácida	97
Tabla 10 Pasivo capital	98
Tabla 11 Apalancamiento financiero.....	100
Tabla 12 Índice de solvencia	101
Tabla 13 Rotación de inventarios	102
Tabla 14 Rotación de inventarios fijos	103
Tabla 15 Matriz EFI.....	110
Tabla 16 Análisis FODA	112
Tabla 17 Nivel de calidad del producto de la empresa Negolatina S.C.R.L	113
Tabla 18 Nivel de calidad del servicio de la empresa Negolatina S.C.R.L.	114
Tabla 19 Nivel del precio de la empresa Negolatina S.C.R.L.....	115
Tabla 20 Planteamiento de la misión para la empresa Negolatina S.C.R.L.	117
Tabla 21 Planteamiento de la visión	119
Tabla 22 Matriz FODA.....	123
Tabla 23 Matriz PEYEA.....	124



Tabla 24	Cálculo del vector direccional	125
Tabla 25	Estrategias a largo plazo	127
Tabla 26	Estrategias a mediano plazo.....	128
Tabla 27	Estrategias a corto plazo	129
Tabla 28	Mapa Estratégico	131
Tabla 29	Indicadores de los objetivos estratégicos a largo plazo	132
Tabla 30	Indicadores de los objetivos estratégicos a mediano plazo	133
Tabla 31	Indicadores de los objetivos estratégicos a corto plazo	135
Tabla 32	Prueba T.....	137



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Etapas de la gestión estratégica.....	34
Figura 2 Logotipo de la empresa Negolatina.....	64
Figura 3 Localización de la Empresa Negolatina S.C.R.L.	65
Figura 4 Fuerzas Competitivas de Porter.....	81
Figura 5 Liquidez corriente	94
Figura 6 Prueba ácida	96
Figura 7 Prueba super ácida.....	97
Figura 8 Pasivo capital.....	98
Figura 9 Apalancamiento financiero	100
Figura 10 Índice de solvencia.....	101
Figura 11 Organigrama de la Empresa Negolatina S.C.R.L.....	107
Figura 12 Cadena de Valor de la Empresa Negolatina S.C.R.L.....	108
Figura 13 Nivel de calidad del producto de la empresa Negolatina S.C.R.L.....	113
Figura 14 Nivel de calidad del servicio de la empresa Negolatina S.C.R.L.....	114
Figura 15 Nivel del precio de la empresa Negolatina S.C.R.L.....	116
Figura 16 Matriz PEYEA	125



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 Matriz de consistencia.....	148
ANEXO 2 Matriz de operacionalización	149
ANEXO 3 Instrumento.....	150
ANEXO 4 Declaración jurada de autenticidad de tesis	154
ANEXO 5 Autorización para el depósito de tesis en el Repositorio Institucional ...	155



ACRÓNIMOS

EFE:	Evaluación del factor externo
EFI:	Evaluación del factor interno
MPC:	Matriz de Perfil Competitivo
MPEYEA:	Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción
SCRL:	Sociedad Comercial e Responsabilidad Limitada
FODA:	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas



RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar el plan de gestión estratégica efectiva para la empresa Negolatina S.C.R.L., para mejorar su competitividad y reforzar su posicionamiento en el mercado local. El estudio se enmarcó en una investigación de tipo aplicada, con un diseño no experimental, enfoque mixto y alcance exploratorio. La población de estudio estuvo compuesta por los trabajadores de Negolatina S.C.R.L. Puno. Para la recolección de datos, se emplearon dos instrumentos: una entrevista semiestructurada para evaluar la variable de gestión estratégica y un cuestionario para analizar la competitividad y el posicionamiento de la empresa. En cuanto a los resultados, el análisis de la situación actual de Negolatina S.C.R.L. permitió identificar fortalezas y desafíos financieros de Negolatina S.C.R.L., destacando avances en liquidez y eficiencia operativa, aunque persisten retos en su capacidad para enfrentar obligaciones inmediatas y en el manejo del endeudamiento. Además, se diseñó un direccionamiento estratégico con actualización de misión y visión, establecimiento de objetivos claros y estrategias centradas en innovación, calidad de servicio y eficiencia operativa. Finalmente, se definieron indicadores clave de gestión estratégica que lograron mejoras significativas en satisfacción del cliente, visibilidad de ofertas, tiempos de atención y reconocimiento de marca, fortaleciendo la competitividad y posicionamiento de la empresa en el mercado local.

Palabras clave: Gestión estratégica, competitividad, posicionamiento, estrategias empresariales



ABSTRACT

The objective of this research was to develop an effective strategic management plan for the company Negolatina S.C.R.L., in order to improve its competitiveness and strengthen its positioning in the local market. The study was framed in an applied type of research, with a non-experimental design, mixed approach and exploratory scope. The study population consisted of the workers of Negolatina S.C.R.L. Puno. For data collection, two instruments were used: a semi-structured interview to evaluate the strategic management variable and a questionnaire to analyze the company's competitiveness and positioning. As for the results, the analysis of Negolatina S.C.R.L.'s current situation identified Negolatina S.C.R.L.'s financial strengths and challenges, highlighting advances in liquidity and operating efficiency, although challenges persist in its capacity to meet immediate obligations and in debt management. In addition, a strategic direction was designed with an updated mission and vision, clear objectives and strategies focused on innovation, service quality and operating efficiency. Finally, key strategic management indicators were defined to achieve significant improvements in customer satisfaction, offer visibility, service times, and brand recognition, strengthening the company's competitiveness and positioning in the local market.

Key words: Strategic management, competitiveness, positioning, business strategies.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa NEGOLATINA S.C.R.L., especializada en la comercialización de productos que incluyen carne de pollo, abarrotos y otros artículos, ha estado operando en la región de Puno durante las últimas dos décadas. En este tiempo, ha enfrentado desafíos significativos que han impactado su competitividad y posición en un mercado caracterizado por una intensa competencia. De acuerdo con las últimas informaciones financieras, en los últimos 5 años se viene observando una reducción permanente de los ingresos anuales que llega hasta el 15% respecto de los ingresos netos y una disminución del 10% en relación a la cuota de mercado de esta empresa (Huanca, 2022).

La fidelización de los clientes se ha visto afectada en tanto un 20% de los mismos se alejó de la empresa, además de la presencia de grupos de interés, la respuesta de los proveedores que han limitado sus líneas de crédito y los socios comerciales que tienen dudas y vacilaciones para colaborar con esta organización (Dini y Stumpo, 2020)

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de que NEGOLATINA S.C.R.L. no solo mantenga su presencia en el mercado, sino también mejore su competitividad en este entorno económico complicado. El éxito de la empresa no solo es crucial para su propia viabilidad, sino que también puede desempeñar un papel significativo en el impulso del empleo y el desarrollo local en la región de Puno.

Desde el punto de vista económico, este estudio se fundamenta en las teorías relacionadas con la gestión estratégica y la competitividad empresarial. Se presta especial



atención al análisis FODA y a las estrategias empresariales como herramientas clave para abordar estos desafíos (Ponce, 2007)

Dentro de los aspectos que se analizarán en esta investigación se han considerado la presencia de competidores nuevos, la formulación de estrategias adecuadas para optimizar sus niveles competitivos y fortalecer su posicionamiento en el mercado, además de la evaluación propiamente dicha del impacto socioeconómico que generarán las mencionadas estrategias para la sostenibilidad organizacional (Castro, 2010). En tal sentido, el estudio se realizará iniciando con el análisis de información financiera relevante y clave, a partir del análisis FODA correspondiente, la aplicación de encuestas y entrevistas para usuarios y trabajadores y una revisión cuidadosa y exhaustiva de literatura especializada en la gestión estratégica y la competitividad empresarial

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿De qué manera la gestión estratégica de la empresa Negolatina S.C.R.L. mejorará su competitividad y posicionamiento en el mercado local?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuál es la situación actual de la empresa Negolatina S.C.R.L. respecto de sus niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado local?

¿Cuáles son las estrategias clave que deben implementarse en el direccionamiento estratégico de la empresa Negolatina S.C.R.L. para elevar los niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado local?



¿Cuáles son los indicadores de gestión estratégica que permita elevar los niveles de competitividad y posicionamiento de la empresa Negolatina S.C.R.L. en el mercado local?

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.3.1 Justificación social

Uno de los aspectos más relevantes es la generación de empleo en la comunidad. Con el crecimiento de la empresa, se abrirán nuevas oportunidades laborales para los habitantes locales, brindando un sustento a muchas personas y familias de la región. Este impacto no solo garantiza mayor seguridad económica para los individuos, sino que también fortalece la economía local al incrementar el poder adquisitivo de la población.

El crecimiento de Negolatina S.C.R.L. también tiene el potencial de impulsar un desarrollo económico sostenible en Puno. A medida que la empresa se expanda, puede atraer inversiones y crear un entorno empresarial más favorable, lo que a su vez podría derivar en mejoras en la infraestructura y en los servicios locales. Este progreso económico no solo beneficia a la empresa, sino que se traduce en una comunidad más próspera en general.

Asimismo, la implementación de estrategias exitosas requerirá el fortalecimiento de las habilidades y capacidades locales, ofreciendo oportunidades de capacitación y desarrollo profesional. Esto mejorará las perspectivas laborales y permitirá a los miembros de la comunidad adquirir competencias valiosas, fundamentales para su progreso económico y social.



1.3.2 Justificación práctica

Negolatina S.C.R.L. opera en un mercado altamente competitivo, y el éxito de esta investigación es crucial para su viabilidad y crecimiento. Desarrollar estrategias efectivas ayudará a abordar los desafíos específicos de la empresa, mejorando la toma de decisiones a través de análisis sólidos y teorías económicas relevantes. Esto puede conducir a un funcionamiento más eficiente y rentable, así como a una adaptación más rápida a las cambiantes dinámicas del mercado.

Además, la investigación tiene un impacto económico regional significativo, beneficiando a la región de Puno al generar empleo y fortalecer la economía local. También se destaca la transferencia de conocimientos, ya que las estrategias desarrolladas pueden ser aplicables a otras empresas similares, promoviendo buenas prácticas empresariales y el desarrollo sostenible en Puno y más allá.

1.3.3 Justificación teórica

La investigación se justifica teóricamente mediante la aplicación de conceptos sólidos en gestión estratégica y competitividad empresarial. Se basa en teorías establecidas, como el análisis FODA y la estrategia empresarial, para abordar los desafíos específicos de Negolatina S.C.R.L. Además, se apoya en modelos teóricos de competitividad empresarial, incluyendo la teoría de juegos y la economía industrial, para evaluar y mejorar la posición de la empresa en el mercado.

Se considera relevante el análisis económico regional, dado que la empresa opera en la región de Puno, y se utilizarán teorías relacionadas con el desarrollo económico regional y la economía local. La investigación se basará en la literatura



académica existente sobre gestión estratégica, competitividad empresarial y se revisarán estudios previos relacionados con empresas similares y estrategias exitosas para comprender mejor el contexto y generar impacto económico positivo en la región

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar el plan de gestión estratégica efectiva para la empresa Negolatina S.C.R.L., para mejorar su competitividad y reforzar su posicionamiento en el mercado local

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Negolatina S.C.R.L. para determinar sus niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado local.
- Proponer un direccionamiento estratégico orientado a elevar los niveles de competitividad y posicionamiento de la empresa Negolatina S.C.R.L. en el mercado local.
- Definir indicadores de gestión estratégica que permita elevar los niveles de competitividad y posicionamiento de la empresa Negolatina S.C.R.L. en el mercado local.



1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Hipótesis general

La implementación de una gestión estratégica efectiva en la empresa Negolatina S.C.R.L. ha permitido mejorar de manera significativa su competitividad y reforzar su posicionamiento en el mercado local.

1.5.2 Hipótesis específicas

- Un diagnóstico integral de la situación actual de la empresa ha permitido identificar con precisión los niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado local, facilitando la formulación de estrategias efectivas.
- El direccionamiento estratégico propuesto, basado en un análisis detallado, ha contribuido al incremento de la competitividad y al fortalecimiento del posicionamiento de la empresa Negolatina S.C.R.L. en el mercado local.
- Los indicadores de gestión estratégica específicos y apropiados, como el incremento de ventas, la satisfacción del cliente, la visibilidad de ofertas, la reducción de plásticos, las campañas promocionales, y el reconocimiento de marca, han permitido a la empresa Negolatina S.C.R.L. elevar sus niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado local de manera efectiva.



CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1 Antecedentes internacionales

Días (2022) desarrolló una investigación titulada *“La Gestión estratégica y la ventaja competitiva de la empresa Pollos al Gusto Cía. Ltda. de la provincia de Cotopaxi”*, con la finalidad de realizar una indagación respecto de la gestión estratégica y los beneficios competitivos de la Empresa Pollos al Gusto Cía. Ltda. En la ciudad de Cotopaxi. La investigación fue teórica, de nivel exploratorio, enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. Se estimó una muestra de 33 participantes que trabajan en los mencionados restaurantes de la ciudad. De acuerdo con los resultados se pudo verificar que existen puntos críticos que impactan negativamente en el posicionamiento y competitividad de la empresa. Se concluyó que se hace necesario implementar estrategias orientadas a la innovación de los productos de esta empresa para fortalecer su posicionamiento dentro del mercado local.

Dávila (2019) presentó un estudio titulado *“Plan estratégico para optimizar la competitividad de la Empresa Leonplasma ubicada en la ciudad de Quito”*, con el objetivo de realizar un análisis y diagnóstico detallado respecto de la situación actual de la empresa Leonplasma en la Ciudad de Quito teniendo en cuenta el macroentorno y el microentorno de la mencionada institución. El estudio fue fundamental, de nivel descriptivo, comparativo, enfoque cuantitativo y diseño correlacional, no experimental, de corte transversal. La muestra estuvo



conformada por la propia unidad de análisis, la técnica empleada fue la observación con su correspondiente instrumento. En función a los resultados obtenidos es posible asegurar que la mencionada organización carece de dinamismo competitivo por lo que sus ventas se han estancado y su posicionamiento se ha debilitado, por lo que se concluyó que la mencionada organización empresarial a perdido competitividad y posicionamiento en el mercado local por lo tanto requiere formular estrategias para mejorar su competitividad dentro del mercado local.

Ruiz (2022) elaboró una investigación titulada “*Gestión estratégica empresarial para situaciones emergentes*”, con el propósito de hacer una evaluación sobre los niveles de competitividad y posicionamiento de la empresa KIPA, con el fin de diseñar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar sus niveles competitivos. La investigación fue teórica, de nivel propositivo, enfoque cuantitativo, diseño correlacional, no experimental de corte transversal. Las técnicas empleadas fueron la encuesta y la observación mientras que los instrumentos empleados, el cuestionario y la ficha de observación. Los resultados indican que la empresa carece de un modelo de gestión estratégica para situaciones de emergencia que permita elevar sus niveles de competitividad y fortalecer su posicionamiento dentro del mercado interno. Se concluyó que la formulación de un planeamiento estratégico orientado a mejorar los niveles competitivos de esta empresa, se fortalecerá su posicionamiento dentro del mercado interno.

Hernández et al. (2020) desarrollaron un estudio titulado “*Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa LAP ESPECIALISTAS VILLAVICENCIOMETA*”, con la finalidad de realizar una evaluación sobre la gestión estratégica de la Empresa Lap Especialistas Villavicenciometa en la



ciudad de Colombia. La investigación fue teórica, de nivel descriptivo, enfoque cuantitativo y diseño no experimental, transaccional. La muestra estuvo constituida por la misma unidad de análisis, es decir por la propia empresa. La técnica utilizada fue la observación con su respectivo instrumento, la ficha de observación. Los resultados indican que la empresa requiere de un modelo de gestión estratégica que permita elevar sus niveles competitivos dentro del mercado local, asimismo, se requiere iniciar el diagnóstico y análisis de los puntos críticos de esta organización, para definir la misión, la visión, las metas, objetivos, políticas y estrategias de acción. Se concluyó que, para diseñar un modelo de gestión estratégica, se requiere fundamentalmente identificar la situación actual de la empresa en el macro entorno y el micro entorno.

Pacheco (2018) elaboró un estudio titulado “*Modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables bajo el escenario de cambio de la matriz energética del Ecuador*”, con el propósito de proponer un modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables no convencionales de pequeñas y medianas empresas en Ecuador. El estudio fue fundamental de alcance descriptivo, propositivo, enfoque cualitativo y diseño no experimental, de corte transversal. La técnica empleada fue la observación, mientras que el instrumento correspondió a la ficha de observación, Asimismo, se utilizó la técnica de revisión documental, con la guía de revisión documental, por lo que se revisaron fuentes de información secundaria sobre el tema en cuestión. La muestra estuvo constituida por la propia empresa. Los resultados indicaron que la mencionada organización empresarial tiene puntos frágiles en sus procesos operativos que no corresponden al fortalecimiento de su competitividad dentro del mercado interno. Se concluyó que se hace necesario la elaboración de un mapa estratégico teniendo

en cuenta la misión, la visión, valores, puntos críticos de éxito, metas y objetivos para elevar los niveles competitivos de estas empresas.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Carranza (2021) realizó la investigación titulada “*Gestión Estratégica para el mejoramiento de la competitividad de las empresas en lima metropolitana , 2018*” con el objetivo de analizar cómo la gestión estratégica influye en la mejora de la competitividad de las empresas en Lima Metropolitana. La investigación comenzó basándose en la experiencia obtenida del trabajo de campo y utilizó una metodología con un diseño no experimental, de tipo descriptivo correlacional, con enfoque cuantitativo y de corte transversal. Los resultados obtenidos mostraron un coeficiente de Rho Spearman de 0.734, evidenciando una relación positiva significativa entre el modelo de gestión y la competitividad de las empresas en Lima Metropolitana. En cuanto a los componentes específicos, se encontraron los siguientes resultados: los lineamientos estratégicos (significancia bilateral = 0.000 <0.05; Rho = 0.614 **), el análisis estratégico (significancia bilateral = 0.000 <0.05; Rho = 0.648 **), la identificación y formulación de estrategias (significancia bilateral = 0.000 <0.05; Rho = 0.605 **) y la elaboración y ejecución del plan estratégico (significancia bilateral = 0.000 <0.05; Rho = 0.663 **). En conclusión, se determinó que el modelo de gestión estratégica tiene un impacto significativo y directo en la competitividad de las empresas.

Salazar (2020) presentó un estudio titulado “*Plan estratégico para mejorar la competitividad en la barra cevichería Ají Limo, Jaén 2019*”, con el fin de proponer alternativas de solución a la problemática que afecta a la cevichería Ají Limo, Jaén 2019. La investigación fue básica, de alcance descriptivo, enfoque



cualitativo y diseño correlacional, no experimental de corte trasversal. La muestra estuvo constituida por 5 participantes. La técnica empleada fue la encuesta mientras que el instrumento, el cuestionario. Se aplicó la metodología deductiva con un diseño exploratorio. Se concluyó que la carencia de un plan estratégico en esta organización impide mejorar los niveles de competitividad y posicionamiento dentro del mercado gastronómico.

Ortega (2021) desarrolló una investigación titulada *“Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa fábrica textil, FABRICS IMPORT SAC., Lima 2020”*, con el propósito de diseñar un planeamiento estratégico para fortalecer el posicionamiento y mejorar la competitividad de la mencionada empresa. El estudio fue fundamental, con enfoque cuantitativo, alcance descriptivo y diseño propositivo, correlacional, no experimental, transaccional. La muestra estuvo constituida por 16 clientes. Las técnicas empleadas fueron la técnica y la entrevista con sus correspondientes cuestionarios y la ficha de entrevista. Los resultados indican que el nivel de competitividad en esta empresa solo se ubica en un grado promedio y con respecto a la variable planeamiento estratégico los parámetros son muy favorables en la medida en que mejoraría su competitividad. Se concluyó que se requiere elaborar un plan estratégico que impulse la dinámica de esta empresa.

Fernández (2020) presentó un estudio titulado *“Planeamiento estratégico y la competitividad empresarial de las asociaciones de productores agropecuarios de la región Junín, 2020”*, con el propósito de establecer cómo se relaciona el planeamiento estratégico y la competitividad de los asociados de los productores agropecuarios en la región Junín en el año 2020. La investigación fue teórica, de nivel descriptivo, enfoque cuantitativo y diseño no experimental de



corte transversal. Se estimó una muestra de 90 participantes a quienes se aplicó un cuestionario para el recojo de la información. Se concluyó que la elaboración de un planeamiento estratégico permitir elevar los niveles competitivos y consolidar el posicionamiento de la mencionada organización.

Ochoa (2018) elaboró una investigación titulada *“La gestión estratégica y el mejoramiento continuo en el área de compras en la Dirección de Salud II Lima Sur en el año 2016”*, con la finalidad de establecer de qué manera se relaciona la gestión estratégica y la mejora continua en el área de compras de esta institución de salud. El estudio fue teórico, de nivel descriptivo, enfoque cuantitativo y diseño correlacional, no experimental de corte transversal. Se consideró una muestra de 46 personas a quienes se aplicó un cuestionario. De acuerdo con los resultados se logró establecer que un parámetro de 0.783 para medir la confiabilidad entre las dos variables. Se concluyó que existe relación directa y significativa entre ambas variables.

Apaza y Apaza (2019) elaboraron un estudio titulado *“La planificación estratégica y su influencia en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019”*, con la finalidad de establecer en qué medida se relaciona la competitividad y el planeamiento estratégico en el Centro comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019. El estudio fue teórico, de alcance explicativo enfoque cuantitativo y diseño no experimental de corte transversal. Los instrumentos empleados fueron la guía de constructos de competitividad y planeamiento estratégico. La muestra estuvo constituida por 110 microempresarios. Los resultados indican que se alcanzó un parámetro de 0,943 y 0,881 de Alpha de Cronbach para la fiabilidad de los instrumentos, mientras que 0,693 indicó la existencia de una correlación positiva moderada entre ambas variables. Se



concluyó que el planeamiento estratégico influye de manera directa y significativa y la competitividad de los microempresarios mencionados

2.1.3 Antecedentes locales

Mamani (2021) elaboró una investigación titulada “*Plan estratégico para la asociación de fondos contra accidentes de tránsito (AFOCAT) La Primera periodo 2020 – 2024*”, con el propósito de diseñar un modelo de plan estratégico para la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera, periodo 2020-2024. El estudio fue básico, de nivel propositivo, enfoque cuantitativo, y diseño no experimental, correlacional, de corte transversal. La técnica empleada fue la diagnosis para identificar la situación actual de la empresa. Asimismo, se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada. Con respecto al análisis de la situación actual de la empresa se consideraron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De acuerdo a los resultados se requiere corregir la deficiencia en el liderazgo y visión de futuro, así como las habilidades comunicativas de parte de los directivos de la empresa. En el macro entorno externo la organización debe enfrentar la escasa cultura de los transportistas y su desconfianza en las entidades aseguradoras. Se concluyó que la aplicación de un plan estratégico permitirá fortalecer el posicionamiento de esta empresa garantizando su calidad en el servicio a los usuarios.

Aucapuri et al. (2018), desarrollaron una investigación “*Planeamiento Estratégico del Distrito de Juliaca*”, en la ciudad de Juliaca con el objetivo de establecer la relación que existe entre el planeamiento estratégico, la informalidad y la recaudación tributaria. La investigación fue básica, de alcance descriptivo, enfoque cuantitativo y diseño correlacional, no experimental de corte transversal.



Para el recojo de información se utilizó la técnica de diagnóstico de los factores del micro y macro entorno considerando la cantidad de empresas formales, la recolección de deshechos y la calidad de la infraestructura vial. Los resultados indicaron que la implementación de un plan estratégico permitirá coordinar actividades entre las instituciones privadas y la población para mejorar las ventajas competitivas. Se concluyó que es necesario mejorar la infraestructura vial y el sistema de telecomunicaciones además de la ampliación de los servicios básicos para elevar la calidad del servicio en la ciudad de Juliaca.

Jara (2022) presentó un estudio titulado *“Planificación estratégica y proceso logístico del Grupo SVS S. A. C. del distrito de Juliaca, 2022”*, con el propósito de establecer en qué medida se relaciona la planificación estratégica y los procesos logísticos del grupo SVS S.A.C. del distrito de Juliaca, 2022. El estudio fue teórico, de nivel correlacional, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal. Se trabajó con una muestra de 30 participantes, la técnica empleada fue la encuesta mientras que el instrumento el cuestionario con escala Likert. Los resultados permitieron concluir que existe una alta correlación positiva entre las variables procesos logístico y planeamiento estratégico y en tal sentido se recomienda aplicar la planificación estratégica con todas las acciones de seguimiento y enfoque para mejorar el abastecimiento de acuerdo con los requerimientos del mercado.

Manzaneda (2018) presentó un trabajo titulado *“Modelo De Gestión Estratégica Para Pymes Procesadoras De Quinua, Caso: Empresa Fortigrano”*, con el fin de evaluar en qué medida la gestión estratégica eleva los niveles competitivos y el posicionamiento de la empresa FORTIGRANO en la región Puno. El estudio fue teórico, de nivel descriptivo, enfoque cualitativo y diseño no



experimental de corte transversal. La técnica empleada fue el diagnóstico de la mencionada empresa. La muestra estuvo constituida por la misma unidad de análisis. De acuerdo con los resultados se aseguró que la empresa mencionada tiene puntos críticos que impiden su posicionamiento dentro del mercado interno por lo que se concluyó que el diseño de un plan estratégico permitirá la ejecución de cambios profundos que hagan posible mejorar la competitividad y posicionamiento de esta institución empresarial.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1 Gestión estratégica

Según Mesa y Pérez (2015), la gestión estratégica es un proceso continuo y sistemático que una organización lleva a cabo para formular, implementar y evaluar decisiones y acciones que le permitan alcanzar sus objetivos a largo plazo. Se basa en la integración de la planificación estratégica con la gestión operativa diaria, con el fin de alinear los recursos y las actividades de la organización con su misión, visión y valores, así como con las oportunidades y amenazas del entorno externo. La gestión estratégica implica la identificación y análisis de factores internos y externos relevantes, la fijación de objetivos claros, el desarrollo de estrategias para alcanzar esos objetivos, la asignación eficiente de recursos y la medición del desempeño para realizar ajustes y mejoras continuas. Es fundamental para asegurar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo de una organización en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

Según Triana (1994), la gestión estratégica involucra el proceso en el cual una empresa examina su entorno competitivo para identificar las amenazas y oportunidades que presenta. Al mismo tiempo, evalúa sus recursos y capacidades



internas para determinar sus puntos fuertes y debilidades en la competencia. Una vez realizados estos análisis, se integran para seleccionar una estrategia que se implementa con el objetivo de lograr una ventaja competitiva duradera que conduzca a resultados excepcionales.

2.2.2 Beneficios de la implementación del proceso de gestión estratégica

La gestión estratégica ofrece una amplia gama de ventajas, que incluyen la capacidad de identificar, priorizar y aprovechar oportunidades. Por ejemplo, el desarrollo de nuevos productos, la expansión a mercados adicionales y la incursión en nuevas líneas de negocio solo son factibles cuando las empresas se comprometen con la planificación estratégica (Betancourt, 2006).

Además, la gestión estratégica permite a las empresas obtener una perspectiva objetiva de sus actividades. Esto implica realizar un análisis detallado de costos y beneficios para determinar la rentabilidad de la empresa. No se trata únicamente de evaluar ganancias financieras, sino también de considerar si el negocio está estratégicamente alineado con los objetivos y prioridades establecidos.

La implementación del proceso de gestión estratégica puede proporcionar una serie de beneficios para una organización. Algunos de estos beneficios incluyen:

- Claridad en la dirección: La gestión estratégica ayuda a establecer una visión clara del futuro deseado de la organización y define los objetivos y metas a largo plazo para alcanzar esa visión.



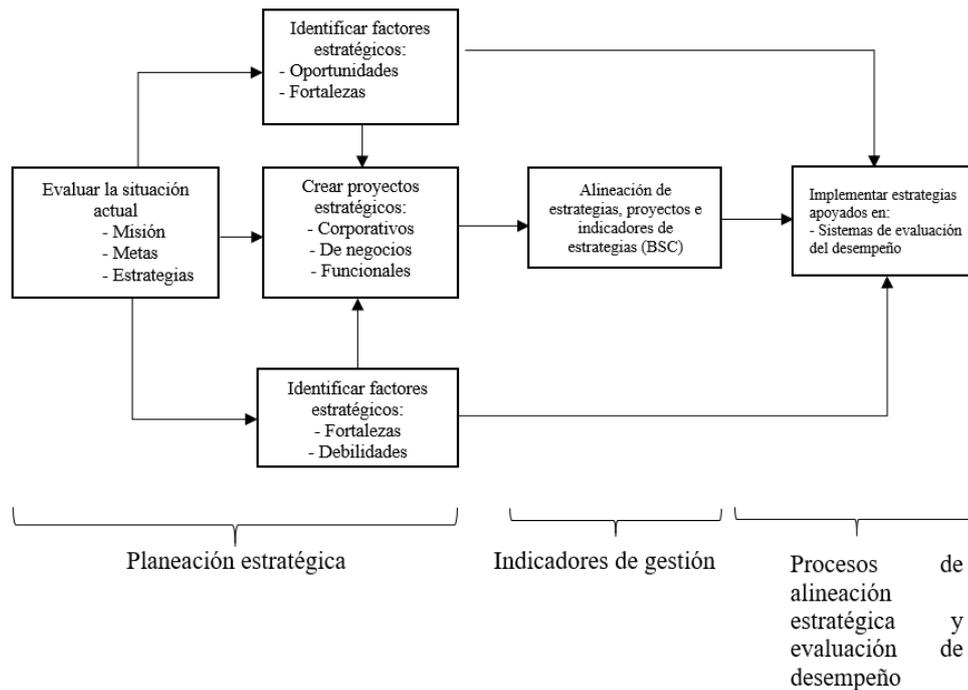
- Alineación de recursos: Permite alinear los recursos humanos, financieros y materiales de la organización con sus objetivos estratégicos, optimizando así su uso y maximizando el rendimiento.
- Adaptación al entorno: Facilita la capacidad de la organización para identificar y responder de manera proactiva a los cambios en el entorno externo, como tendencias del mercado, avances tecnológicos y regulaciones gubernamentales.
- Mejora del rendimiento: Al establecer objetivos claros y desarrollar estrategias efectivas para alcanzarlos, la gestión estratégica puede mejorar el desempeño general de la organización y aumentar su competitividad en el mercado.
- Mayor coordinación y colaboración: Promueve la coordinación y colaboración entre diferentes departamentos y funciones dentro de la organización, lo que puede llevar a una mayor eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos estratégicos.
- Evaluación y aprendizaje continuo: Facilita la evaluación periódica del progreso hacia los objetivos estratégicos y permite a la organización aprender de sus experiencias pasadas, ajustar sus estrategias según sea necesario y mejorar su capacidad de toma de decisiones a largo plazo.
- Incremento de la motivación y el compromiso: La participación de los empleados en el proceso de gestión estratégica puede aumentar su sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización, lo que puede conducir a una mayor motivación y productividad.

2.2.3 Etapas del proceso de gestión estratégica

Cortés (2018) indica que el proceso de gestión estratégica tiene las siguientes etapas:

Figura 1

Etapas de la gestión estratégica



Nota: Conceptos de administración estratégica Fred

2.2.4 Análisis de la Situación actual

El análisis de la situación actual es un proceso de evaluación exhaustiva y sistemática que busca comprender profundamente la posición actual de una organización en un momento dado. Este análisis abarca tanto los factores internos como externos que influyen en la organización y su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos (Hanel, 2004).

Internamente, implica examinar en detalle los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades de la organización. Esto puede incluir aspectos como la



estructura organizativa, los procesos operativos, la cultura corporativa, los recursos humanos, financieros y tecnológicos disponibles, entre otros. El objetivo es identificar qué aspectos de la organización son activos valiosos y cuáles podrían ser limitaciones para lograr sus metas (Hanel, 2004).

Externamente, el análisis se centra en comprender el entorno en el que opera la organización. Esto incluye examinar factores del mercado, como la competencia, las tendencias económicas, tecnológicas, políticas, sociales y ambientales, así como cualquier otra fuerza externa que pueda influir en la capacidad de la organización para tener éxito (Hanel, 2004).

2.2.4.1. Misión

La misión de una organización es su propósito fundamental, que define por qué existe, qué hace y para quién. Es una declaración concisa que describe la razón de ser de la organización y guía sus acciones y decisiones estratégicas. La misión debe ser clara, inspiradora y alineada con los valores y objetivos de la organización (Fred, 2003).

Para la redacción y el establecimiento de la misión es importante que incluya los siguientes componentes:

- **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos o servicios:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
- **Mercados:** en términos geográficos: ¿En dónde compete la empresa?
- **Tecnología:** ¿La empresa está al día en términos tecnológicos?



- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
- **Autoconcepto:** ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
- **Preocupación por la imagen pública:** ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- **Preocupación por los empleados:** ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa? (Fred, 2003).

2.2.4.2. Visión

La visión de una organización es una declaración que describe el futuro deseado de la organización, proporcionando una imagen inspiradora y motivadora de lo que la organización aspira a lograr a largo plazo. Según Fred (2003), la visión se centra en el impacto y la contribución que la organización desea hacer en el mundo, y sirve como una guía para establecer metas y objetivos estratégicos.

Además, para construir una visión clara y efectiva, es importante considerar ciertos elementos clave que la estructuran, los cuales garantizan su alineación con la estrategia y los valores organizacionales. Estos elementos son:



- **Perspectiva:** Refleja cómo la organización desea ser percibida en el futuro. Este elemento se centra en la reputación y posición que la empresa busca alcanzar en el mercado.
- **Financiero:** Enfatiza los objetivos relacionados con la sostenibilidad y el crecimiento económico, garantizando la rentabilidad y la expansión de la organización.
- **Clientes:** Describe cómo la organización planea atender las necesidades y expectativas de su público objetivo, generando lealtad y satisfacción a través de productos y servicios de calidad.
- **Procesos:** Hace referencia a las mejoras y optimización de las operaciones internas, asegurando eficiencia y calidad en cada etapa del proceso productivo o de servicio.
- **Gente (personal):** Reconoce la importancia de los empleados como el principal recurso de la organización, promoviendo su desarrollo y bienestar como parte esencial del éxito organizacional (Fred, 2003).

2.2.4.3. Valores corporativos

Mejia (2014), indica que los valores corporativos son los principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de una organización. Estos valores representan las creencias y convicciones fundamentales de la empresa, y ayudan a establecer la cultura organizacional. Los valores corporativos son importantes porque definen la forma en que la organización interactúa con sus empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas, y pueden influir en la percepción



que estas tienen de la empresa. Los valores corporativos suelen estar relacionados con la ética, la integridad, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la innovación, la excelencia y el compromiso con la comunidad y el medio ambiente, entre otros aspectos.

2.2.4.4. Políticas

Son guías o directrices establecidas por una organización para orientar y regular sus acciones y decisiones. Estas políticas son un conjunto de principios, reglas y procedimientos que buscan asegurar que la organización opere de manera consistente y en línea con sus objetivos y valores. Las políticas pueden abordar una amplia gama de áreas, como recursos humanos, finanzas, operaciones, calidad, salud y seguridad, entre otros. Son fundamentales para establecer un marco de referencia claro y coherente para la toma de decisiones y la conducta organizacional (Illera y Illera, 2014).

2.2.4.5. Análisis del entorno

El análisis del entorno se refiere al proceso de examinar y comprender los factores externos que pueden afectar a una organización y su capacidad para alcanzar sus objetivos. Estos factores externos pueden incluir el entorno económico, político, social, tecnológico, legal y ambiental en el que opera la organización, así como las acciones y estrategias de sus competidores y otros actores relevantes en el mercado. El análisis del entorno ayuda a las organizaciones a identificar oportunidades y amenazas, y a ajustar su estrategia y sus acciones en consecuencia. Es una parte fundamental de la planificación estratégica y



permite a las organizaciones anticipar y adaptarse a los cambios en su entorno (Fernández, 2003).

2.2.4.6. Factores PEST

Los factores PEST son un marco de análisis utilizado para examinar el entorno externo de una organización. La sigla PEST hace referencia a cuatro categorías principales de factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Estos factores representan áreas clave que pueden influir en el desempeño y las decisiones estratégicas de una organización (Chapman, 2004).

Factores Políticos: Estos factores se refieren al papel que el gobierno desempeña en la economía. Incluyen aspectos como la estabilidad política, las políticas fiscales y monetarias, las regulaciones comerciales, laborales y ambientales, así como la influencia de los grupos de presión y las políticas de comercio internacional. Los cambios en los factores políticos pueden tener un impacto significativo en las empresas, ya que pueden afectar la estabilidad económica, los costos de producción, los impuestos y las regulaciones a las que deben cumplir.

Factores Económicos: Estos factores se refieren a las condiciones económicas en las que opera una empresa. Incluyen aspectos como la tasa de crecimiento económico, la inflación, el tipo de cambio, las tasas de interés, el nivel de empleo y los niveles de ingresos disponibles. Los cambios en los factores económicos pueden afectar la demanda de los productos o servicios de una empresa, así como sus costos de producción y su rentabilidad.



Factores Sociales: Estos factores se refieren a las tendencias y cambios en la sociedad que pueden afectar a las empresas. Incluyen aspectos como la demografía (edad, género, nivel educativo, etc.), los cambios en los estilos de vida y las actitudes, los valores culturales y las tendencias de consumo. Los cambios en los factores sociales pueden influir en las preferencias de los consumidores, la demanda de productos y servicios, y la imagen de marca de una empresa.

Factores Tecnológicos: Estos factores se refieren a los avances tecnológicos que pueden afectar a una empresa. Incluyen aspectos como la innovación tecnológica, el desarrollo de nuevas tecnologías, la obsolescencia tecnológica y la infraestructura tecnológica disponible. Los cambios en los factores tecnológicos pueden influir en la eficiencia operativa de una empresa, su capacidad para competir en el mercado y la forma en que se relaciona con sus clientes.

2.2.4.7. Las cinco fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo desarrollado por el profesor Michael Porter que se utiliza para analizar la competencia en un sector o industria específica. Estas fuerzas ayudan a comprender el entorno competitivo en el que opera una empresa y a identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta. Las cinco fuerzas son las siguientes:

F1. Rivalidad entre competidores existentes: Esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas que operan en el mismo sector o industria. La rivalidad puede ser alta si hay muchos competidores o si los productos o servicios son similares y no



diferenciados. Además, la rivalidad puede aumentar si el crecimiento del mercado es lento o si los costos fijos son altos, lo que lleva a una lucha por obtener una mayor cuota de mercado. Las estrategias comunes en este escenario incluyen reducciones de precios, campañas de marketing agresivas y mejoras en la calidad y la innovación.

F2. Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza se refiere al poder que tienen los proveedores para negociar precios, términos y condiciones con las empresas. El poder de negociación de los proveedores puede ser alto si existen pocos proveedores, si los productos o servicios son únicos o si los costos de cambio son altos. Las empresas pueden hacer frente a este poder mediante la diversificación de proveedores, la negociación de contratos a largo plazo y la búsqueda de alternativas de suministro.

F3. Poder de negociación de los clientes: Esta fuerza se refiere al poder que tienen los clientes para negociar precios, términos y condiciones con las empresas. El poder de negociación de los clientes puede ser alto si existen muchos clientes, si los productos o servicios son estándar o si los costos de cambio son bajos. Las empresas pueden hacer frente a este poder mediante la creación de programas de fidelización de clientes, la diferenciación de productos o servicios y la mejora de la calidad y el servicio al cliente.

F4. Amenaza de productos o servicios sustitutos: Esta fuerza se refiere a la posibilidad de que los clientes sustituyan los productos o servicios de una empresa con los de otra empresa que ofrezca una solución



similar. La amenaza de productos o servicios sustitutos puede ser alta si existen alternativas disponibles que sean más atractivas en términos de precio, calidad o conveniencia. Las empresas pueden hacer frente a esta amenaza mediante la diferenciación de sus productos o servicios, la mejora de la calidad y el servicio al cliente, y la reducción de los precios.

F5. Amenaza de nuevos competidores: Esta fuerza se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado y compitan con las empresas existentes. La amenaza de nuevos competidores puede ser baja si existen barreras de entrada significativas, como altos costos de inicio, economías de escala, lealtad de marca de los clientes existentes, acceso a canales de distribución y regulaciones gubernamentales. Las empresas establecidas pueden reducir la amenaza de nuevos competidores mediante la creación de barreras de entrada más altas y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes existentes (Porter, 2008).

2.2.4.8. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar y comparar la posición competitiva de una empresa con respecto a sus competidores en un mercado específico. Esta matriz se basa en la identificación y evaluación de los factores clave de éxito (FCE) en la industria, que son los aspectos más relevantes que determinan el éxito en el mercado. Estos factores pueden variar según la industria, pero suelen incluir aspectos como la calidad del producto, el servicio al cliente, la innovación, la eficiencia operativa, la imagen de marca y la distribución.



El proceso para desarrollar una MPC implica varios pasos. En primer lugar, se identifican los FCE a través de análisis de la industria, benchmarking con competidores y consultas con expertos en la industria. Una vez identificados los FCE, se asignan puntajes a cada competidor en función de su desempeño en cada uno de estos factores. Los puntajes suelen ir de 1 a 4, donde 1 indica un desempeño débil y 4 indica un desempeño fuerte.

Luego, se calcula la puntuación total de cada competidor sumando los puntajes asignados en cada uno de los FCE. Con estos datos, se construye una matriz en la que se enumeran los competidores en filas y los FCE en columnas, completando los puntajes asignados a cada competidor en cada FCE. Finalmente, se analiza la matriz para identificar las fortalezas y debilidades de cada competidor en relación con los FCE, lo que puede ayudar a identificar áreas en las que una empresa puede mejorar su posición competitiva y áreas en las que tiene una ventaja competitiva (Suárez et al., 2020).

2.2.4.9. Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Es una herramienta de análisis estratégico utilizada en la planificación empresarial para evaluar los factores clave del entorno externo que pueden afectar a una empresa. La matriz EFE identifica y evalúa los factores externos relevantes, como oportunidades y amenazas, y asigna pesos a estos factores en función de su importancia relativa. Luego, se califica la empresa en cada uno de estos factores para determinar su capacidad para responder a ellos. La puntuación total de la empresa en

la matriz EFE ayuda a comprender su posición estratégica en el mercado y a desarrollar estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas externas (Compañ, 2018).

2.2.4.10. Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

La matriz EFI identifica y evalúa los puntos fuertes y débiles internos de la empresa, como recursos, capacidades, estructura organizativa, y cultura corporativa. Se asignan pesos a estos factores en función de su importancia relativa, y luego se califica la empresa en cada uno de estos factores para determinar su capacidad para aprovechar sus fortalezas y mejorar sus debilidades. La puntuación total de la empresa en la matriz EFI ayuda a comprender su posición estratégica interna y a desarrollar estrategias para mejorar su competitividad y desempeño empresarial (Compañ, 2018).

2.2.5 Formulación de estrategias

Es el proceso mediante el cual una organización desarrolla y selecciona las acciones y medidas que seguirá para alcanzar sus objetivos. Este proceso implica analizar el entorno externo e interno de la empresa, identificar oportunidades y amenazas, así como fortalezas y debilidades, y luego diseñar estrategias que aprovechen las oportunidades y fortalezas, al mismo tiempo que mitiguen las amenazas y debilidades. La formulación de estrategias suele implicar la definición de metas y objetivos, la identificación de recursos necesarios, la evaluación de posibles alternativas y la selección de la mejor estrategia para lograr los resultados deseados. Es un componente clave de la planificación estratégica y puede abarcar



diferentes áreas de la organización, como marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas (Peñañiel et al., 2020).

2.2.5.1. Matriz FODA

La matriz FODA, también conocida como análisis FODA o SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar las fortalezas (Strengths) y debilidades (Weaknesses) internas de una organización, así como las oportunidades (Opportunities) y amenazas (Threats) externas que enfrenta.

Las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la organización, como recursos, capacidades, estructura organizativa y cultura corporativa. Las oportunidades y amenazas son factores externos, como tendencias del mercado, competencia, cambios en el entorno legal o tecnológico.

La matriz FODA se representa gráficamente en forma de cuadrante, donde las fortalezas y oportunidades se ubican en el cuadrante superior, las debilidades y amenazas en el cuadrante inferior, y se busca identificar la interacción entre estos factores para desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades, mientras se mitigan las debilidades y amenazas. La matriz FODA es una herramienta fundamental en la planificación estratégica, ya que ayuda a las organizaciones a entender su posición actual y a tomar decisiones informadas sobre su futuro.



Fortalezas: Las fortalezas representan los activos internos y las capacidades distintivas que proporcionan a la organización una ventaja competitiva en su mercado o industria. Identificar y comprender las fortalezas de una organización es fundamental para aprovechar sus recursos de manera efectiva y desarrollar estrategias que maximicen su potencial. Algunos ejemplos de fortalezas pueden incluir:

- Reputación de marca sólida: Una marca reconocida y valorada puede generar confianza entre los clientes y diferenciar a la empresa de la competencia.
- Tecnología avanzada: El uso de tecnología innovadora puede mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la calidad de los productos o servicios.
- Equipo talentoso: Contar con un equipo de empleados altamente capacitados y comprometidos puede impulsar la innovación, la productividad y la satisfacción del cliente.
- Base de clientes fiel: Una base de clientes leal puede proporcionar ingresos recurrentes y servir como defensora de la marca, atrayendo a nuevos clientes a través de referencias positivas.
- Eficiente cadena de suministro: Una cadena de suministro bien gestionada puede garantizar la disponibilidad oportuna de materias primas y productos terminados, reduciendo los costos y mejorando la satisfacción del cliente.



- Capacidad de adaptación al cambio: Una organización flexible y adaptable puede responder rápidamente a las condiciones del mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

Oportunidades: son factores externos positivos que una organización puede aprovechar para mejorar su posición competitiva y alcanzar sus objetivos estratégicos. Identificar y capitalizar oportunidades es esencial para el crecimiento y el éxito a largo plazo de una organización. Para identificar oportunidades en el entorno externo de una organización, puedes considerar los siguientes puntos:

- Análisis del mercado: Evaluar la demanda actual y futura de productos o servicios en el mercado y buscar segmentos no atendidos o insatisfechos.
- Tendencias del mercado: Estar al tanto de las tendencias emergentes en el mercado, como cambios en las preferencias del consumidor, avances tecnológicos o cambios en la regulación.
- Competencia: Analizar a la competencia para identificar sus debilidades y áreas donde la organización pueda destacarse o captar cuota de mercado.
- Entorno legal y regulatorio: Identificar cambios en la regulación que puedan crear oportunidades para desarrollar nuevos productos o servicios que cumplan con los requisitos legales.



- Alianzas estratégicas: Explorar oportunidades de colaboración con otras empresas u organizaciones para acceder a nuevos mercados o tecnologías complementarias.
- Globalización: Evaluar la posibilidad de expandir el negocio a nuevos mercados internacionales donde exista demanda para los productos o servicios ofrecidos.
- Innovación: Fomentar la innovación interna para desarrollar nuevos productos, servicios o procesos que puedan satisfacer necesidades no cubiertas en el mercado.
- Análisis de la cadena de valor: Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia en la cadena de valor y reducir costos o mejorar la calidad de los productos o servicios.
- Cambios demográficos y sociales: Considerar cómo los cambios en la población, como el envejecimiento de la población o cambios en los patrones de consumo, pueden crear nuevas oportunidades de mercado.

Debilidades: representan los aspectos internos de una organización que pueden limitar su capacidad para alcanzar sus objetivos o competir de manera efectiva en su mercado o industria. Identificar y abordar estas debilidades es fundamental para mejorar la eficacia y la competitividad de la organización. Algunos ejemplos de debilidades pueden incluir:

- Gestión ineficiente: Falta de liderazgo efectivo o falta de habilidades de gestión que puedan afectar la toma de decisiones y la ejecución de estrategias.



- Recursos limitados: Escasez de recursos financieros, humanos o tecnológicos que puedan limitar la capacidad de la organización para crecer o competir en su mercado.
- Productos o servicios obsoletos: Ofrecer productos o servicios que no cumplen con las expectativas del cliente o que han sido superados por la competencia en términos de calidad o innovación.
- Débil presencia en el mercado: Falta de visibilidad o reconocimiento en el mercado que pueda limitar la capacidad de la organización para atraer nuevos clientes o expandirse a nuevos mercados.
- Procesos internos ineficientes: Falta de eficiencia en los procesos internos que puede resultar en costos más altos, tiempos de entrega más largos o menor calidad de los productos o servicios.
- Cultura organizacional negativa: Una cultura organizacional que no fomenta la colaboración, la innovación o el aprendizaje continuo puede afectar negativamente el desempeño y la moral de los empleados.
- Falta de diferenciación: Ofrecer productos o servicios que no se diferencian claramente de los de la competencia, lo que puede dificultar la captación y retención de clientes.

Amenazas: son factores externos que pueden afectar negativamente a una organización y poner en riesgo su capacidad para alcanzar sus objetivos. Identificar y gestionar estas amenazas es crucial para proteger el negocio y garantizar su viabilidad a largo plazo. Algunos ejemplos de amenazas pueden incluir:



- Competencia intensa: La presencia de competidores agresivos en el mercado que puedan reducir los márgenes de beneficio o captar clientes.
- Cambios en el entorno legal: Cambios en la legislación o regulación que puedan aumentar los costos operativos o limitar la capacidad de la organización para operar de manera efectiva.
- Avances tecnológicos: La rápida evolución de la tecnología que pueda hacer obsoletos los productos o servicios de la organización.
- Cambio en las preferencias del consumidor: Cambios en las preferencias de los consumidores que puedan hacer que los productos o servicios de la organización sean menos atractivos o relevantes.
- Inestabilidad económica: Crisis económicas o recesiones que puedan reducir la demanda de productos o servicios de la organización.
- Proveedores poco confiables: Dependencia de proveedores que puedan no cumplir con los estándares de calidad o enfrentar problemas de suministro.
- Cambio en las condiciones del mercado: Cambios en las condiciones del mercado, como la entrada de nuevos competidores o la saturación del mercado, que puedan afectar la posición competitiva de la organización.

2.2.5.2 Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)

También conocida como Matriz IE (Importancia-Evaluación), (D Alessio, 2008) menciona que es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a las organizaciones a evaluar sus diferentes unidades de negocio o productos en función de dos dimensiones: la atracción del mercado (importancia) y la posición competitiva de la empresa en ese mercado (evaluación).

La importancia se refiere a la relevancia del mercado en el que opera la empresa o unidad de negocio, mientras que la evaluación se refiere a la capacidad de la empresa para competir en ese mercado en comparación con sus competidores. La matriz PEYEA divide el espacio en cuatro cuadrantes, cada uno con implicaciones estratégicas específicas:

- **Crecimiento y desarrollo:** Unidades de negocio o productos ubicados en este cuadrante tienen una posición competitiva fuerte en un mercado atractivo. Se recomienda invertir y desarrollar estrategias de crecimiento.
- **Mantener la posición:** Unidades de negocio o productos en este cuadrante tienen una posición competitiva fuerte en un mercado menos atractivo. Se recomienda mantener la posición y defenderla de posibles competidores.
- **Oportunidades de mejora:** Unidades de negocio o productos en este cuadrante tienen una posición competitiva débil en un mercado



atractivo. Se recomienda identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para mejorar la posición competitiva.

- **Considerar desinversión:** Unidades de negocio o productos en este cuadrante tienen una posición competitiva débil en un mercado menos atractivo. Se recomienda considerar la desinversión o la reevaluación de la estrategia.

La matriz PEYEA ayuda a las organizaciones a priorizar sus recursos y esfuerzos estratégicos al proporcionar una visión clara de la posición competitiva de sus unidades de negocio o productos en relación con el mercado en el que operan.

2.2.6 Implementación de estrategias

La implementación de estrategias es un proceso crítico en el que una organización convierte sus planes estratégicos en acciones concretas para alcanzar sus objetivos. Comienza con una planificación detallada que incluye la definición de objetivos claros, la identificación de acciones específicas, la asignación de recursos adecuados y la fijación de plazos realistas. La comunicación efectiva de la estrategia a todos los niveles de la organización es fundamental para garantizar que todos los empleados estén alineados y comprometidos con su implementación.

Fomentar una cultura organizacional que apoye la implementación de la estrategia es fundamental. Esto implica promover la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo dentro de la organización. Además, realizar revisiones periódicas de la implementación de la estrategia para identificar áreas de mejora y realizar ajustes si es necesario es fundamental para garantizar que la estrategia



siga siendo relevante y efectiva en un entorno empresarial en constante cambio (Olivares Valentín, 2011).

2.2.6.1. Objetivos de corto plazo

Los objetivos de corto plazo son metas específicas y alcanzables que una organización establece para lograr en un período de tiempo relativamente breve, generalmente de uno a tres años. Estos objetivos están diseñados para ayudar a la organización a avanzar hacia el logro de sus metas a largo plazo al enfocarse en acciones y resultados inmediatos. Los objetivos de corto plazo suelen ser más concretos y detallados que los objetivos a largo plazo, y se utilizan para orientar y medir el progreso hacia las metas más amplias de la organización (D Alessio, 2008).

2.2.6.2. Políticas

Las políticas son declaraciones o guías establecidas por una organización para orientar la toma de decisiones y las acciones de sus miembros. Estas políticas establecen reglas, procedimientos y principios que deben seguirse en diversas áreas de la organización para lograr sus objetivos y mantener su integridad y eficiencia operativa. Las políticas son herramientas importantes para establecer normas de comportamiento, asignar responsabilidades, gestionar riesgos y garantizar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (D Alessio, 2008).

2.2.6.3. Recursos

Se refieren a los activos, tanto tangibles como intangibles, que una organización utiliza para llevar a cabo sus actividades y alcanzar sus



objetivos. Estos recursos pueden incluir capital financiero, activos físicos como instalaciones y equipo, recursos humanos como empleados y habilidades especializadas, así como recursos intelectuales como conocimientos y tecnología. Los recursos son fundamentales para el funcionamiento de una organización y su capacidad para competir en su mercado, y la gestión eficaz de los recursos es esencial para el éxito a largo plazo de la organización.

2.2.6.4. Estructura organizacional

Se refiere a la forma en que se organiza una organización en términos de jerarquía, autoridad, responsabilidades y comunicación. Define cómo se dividen, agrupan y coordinan las actividades y los recursos dentro de la organización para lograr sus objetivos. La estructura organizacional puede variar según el tamaño y la naturaleza de la organización, pero generalmente incluye elementos como la división del trabajo, la jerarquía de autoridad, los canales de comunicación y la coordinación entre unidades y funciones. Una estructura organizacional eficaz ayuda a mejorar la eficiencia, la claridad en los roles y responsabilidades, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación de la organización a los cambios en su entorno.

2.2.7 Competitividad y Posicionamiento

Competitividad

La competitividad se refiere a la capacidad de una empresa, industria, país o entidad para competir exitosamente en un mercado o entorno económico específico. En términos generales, se puede definir la competitividad como la



habilidad de una entidad para ofrecer productos o servicios de alta calidad a precios competitivos, de manera eficiente y sostenible, de manera que le permita mantener o aumentar su participación en el mercado y alcanzar el éxito a largo plazo (Medeiros et al., 2019).

Posicionamiento

El posicionamiento se refiere a la percepción que tienen los consumidores, clientes o el público en general sobre una marca, producto, empresa o entidad en relación con sus competidores en el mercado. Es la imagen o lugar que ocupa en la mente de las personas en comparación con otras opciones disponibles (Coca, 2007)

2.2.7.1. Calidad del producto

Hace referencia a las características y atributos de un producto que cumplen con las expectativas y necesidades de los clientes. Incluye aspectos como la fiabilidad, durabilidad, funcionalidad, rendimiento y estética del producto. La calidad del producto es importante porque afecta la satisfacción del cliente, la reputación de la marca y la competitividad de la empresa en el mercado. Para garantizar la calidad del producto, las empresas suelen implementar procesos de control de calidad y aseguramiento de la calidad durante todas las etapas de producción, desde el diseño hasta la fabricación y la distribución.

2.2.7.2. Calidad del servicio

Hace referencia al nivel de excelencia en la entrega de servicios que satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Incluye



aspectos como la amabilidad, la rapidez, la eficacia, la fiabilidad y la personalización de los servicios ofrecidos. La calidad de servicio es importante porque afecta la satisfacción del cliente, la fidelidad del cliente y la reputación de la empresa. Para garantizar la calidad del servicio, las empresas suelen implementar estándares de servicio, procesos de entrenamiento y desarrollo del personal, así como sistemas de retroalimentación y mejora continua.

2.2.7.3. Precio

El precio se refiere al valor monetario que se asigna a un producto o servicio. Es el monto que los clientes deben pagar para adquirir un producto o acceder a un servicio. El precio es un elemento crucial en la estrategia de marketing de una empresa, ya que afecta la percepción de valor del producto o servicio, la demanda del mercado y la rentabilidad de la empresa. La fijación de precios debe considerar diversos factores, como los costos de producción, la competencia en el mercado, la elasticidad de la demanda y los objetivos de la empresa. Una estrategia de precios efectiva puede ayudar a una empresa a maximizar sus ingresos y a alcanzar sus objetivos comerciales.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Eficacia: Se refiere a la capacidad de alcanzar los objetivos establecidos. En el contexto empresarial, la eficacia se relaciona con lograr resultados deseables, como aumentar las ventas o mejorar la satisfacción del cliente.



Estrategia: Es un plan de acción diseñado para alcanzar un objetivo a largo plazo. En el ámbito empresarial, las estrategias suelen abordar cómo la empresa puede lograr sus metas y enfrentar los desafíos competitivos.

Empresa: Una organización dedicada a actividades comerciales o industriales con el objetivo de generar ganancias. Las empresas pueden variar en tamaño y estructura, desde pequeñas empresas familiares hasta grandes corporaciones.

Eficiencia: Se refiere a la capacidad de lograr los objetivos con la menor cantidad de recursos posible, como tiempo, dinero o esfuerzo. En el contexto empresarial, la eficiencia se relaciona con maximizar la producción o los resultados con los recursos disponibles.

Planificación: Es el proceso de establecer objetivos y determinar la mejor manera de alcanzarlos. La planificación en una empresa involucra la definición de metas, la identificación de acciones necesarias y la asignación de recursos para lograr esas metas.

Administración: Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr sus objetivos. La administración en una empresa abarca la toma de decisiones, la coordinación de actividades y la supervisión del desempeño



CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación fue aplicada, debido a que se puso en práctica conocimientos adquiridos con respecto a la administración, gerencia y gestión empresarial, en la resolución de problemas concretos y prácticos de la Empresa Negolatina S.C.R.L. Puno.

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Se empleó un enfoque mixto, el cual combina lo cuantitativo y lo cualitativo para proporcionar una visión integral y profunda del problema de estudio. Según Hernandez et al. (2006), el enfoque mixto permite aprovechar las fortalezas de ambos enfoques, brindando una mayor capacidad de análisis de las variables. Por un lado, se utilizó un enfoque cuantitativo para medir y analizar los datos relacionados con la competitividad y el posicionamiento de la empresa. Por otro lado, se empleó un enfoque cualitativo para profundizar en las prácticas de gestión estratégica a través de entrevistas semiestructuradas. Esta integración metodológica fue clave para obtener una comprensión completa del fenómeno estudiado, abordando tanto las dimensiones medibles como las percepciones y experiencias dentro del marco estratégico de la empresa.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental, ya que se observan y analizan fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipular las variables. Según



Hernandez et al. (2006), en los diseños no experimentales “los fenómenos se observan tal como se presentan en su entorno, sin intervenir directamente sobre ellos.” De manera similar, Carrasco, (2005) sostiene que los diseños no experimentales permiten realizar un análisis objetivo de un problema en la realidad observable.

Este enfoque es adecuado para el presente estudio, ya que se busca analizar la competitividad y posicionamiento de Negolatina S.C.R.L. mediante la recopilación de datos sin alterar las condiciones naturales de los sujetos o el entorno de la empresa.

3.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance de la investigación fue del tipo exploratorio, debido a que se buscó familiarizarse con la situación actual en la que se encuentra cada área de la Empresa Negolatina S.C.R.L. y las personas que se desempeñan en las mismas.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.5.1 Población

La población se refiere al conjunto completo de individuos, objetos, eventos o elementos que comparten una o más características definibles y que son de interés para el investigador. Este grupo es el sujeto de estudio en una investigación y del cual se desea obtener información para hacer inferencias o conclusiones (E. Hernandez et al., 2020). Por lo tanto, la población de estudio estuvo conformada por 2 representantes del área de jefatura de gerencia de la empresa Negolatina S.C.R.L. para la aplicación de la guía de entrevista, para medir la variable de gestión estratégica; mientras que para la variable competitividad y posicionamiento, estuvo conformado por 24234 individuos, cifra que representa el total de clientes.

3.5.2 Muestra

Según Hernandez et al. (2020), la muestra es un subconjunto de individuos, elementos o datos extraídos de una población más amplia que se utiliza para realizar un análisis estadístico. Al estudiar la muestra, se pueden hacer inferencias o generalizaciones sobre la población total, sin necesidad de analizar cada uno de sus miembros. La muestra debe ser representativa de la población para garantizar que los resultados obtenidos sean fiables y válidos. En ese sentido, el estudio comprendió una primera muestra de 2 colaboradores del área de jefatura y como segunda muestra a 378 clientes.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{24234*(1.96)^2*0.5*0.5}{(0.05)^2*(24234 - 1) + (1.96)^2*0.5*0.5}$$

$$n = \frac{23274.3336}{61.5429}$$

$$n = 378.18$$

$$n = 378$$

3.6. TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.6.1 Técnicas

En la investigación para la variable gestión estratégica se aplicó la técnica de la entrevista mientras que para la variable competitividad y posicionamiento se aplicó la técnica de encuesta.



3.6.2 Instrumentos

- **Guía de entrevista para la variable gestión estratégica:** Se diseñó una guía semiestructurada de entrevista para explorar las prácticas de gestión estratégica en la empresa Negolatina S.C.R.L. La guía incluyó preguntas abiertas que abordaban aspectos clave de la gestión estratégica, como la formulación, implementación y evaluación de estrategias, así como el uso de herramientas y procesos estratégicos.
- **Cuestionario para la Variable Competitividad y Posicionamiento:** Se desarrolló un cuestionario estructurado para evaluar la percepción de los empleados de Negolatina S.C.R.L. sobre la competitividad y el posicionamiento de la empresa en el mercado. El cuestionario incluyó ítems relacionados con la percepción de la posición competitiva de la empresa, la calidad de sus productos o servicios, la satisfacción del cliente y la reputación en el mercado.

3.7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El proceso de recolección de datos se dividió en dos etapas principales, cada una correspondiente a uno de los instrumentos utilizados en el estudio:

Aplicación de la Guía de Entrevista para la Variable Gestión Estratégica:

- Se contactó a los directivos y responsables de la gestión estratégica de Negolatina S.C.R.L. para coordinar las entrevistas.
- Se realizó una presentación inicial a los participantes sobre el objetivo y la importancia del estudio.



- Se aplicó la guía de entrevista de forma individual a cada participante, registrando sus respuestas de manera sistemática.

Aplicación del Cuestionario para la Variable Competitividad y

Posicionamiento:

- Se seleccionó una muestra representativa de clientes de Negolatina S.C.R.L. para participar en el estudio.
- Se distribuyó el cuestionario entre los clientes seleccionados, explicando claramente las instrucciones para su cumplimentación.
- Se dio un plazo determinado para que los clientes completaran el cuestionario, asegurando la confidencialidad de sus respuestas.
- Se recopilaron y procesaron los cuestionarios completados para su posterior análisis.

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

- Estructuración y coherencia de los datos
- Registro de la información en una base de datos
- Se creó una tabla de datos para su uso en Microsoft Excel
- Se aplicó estadística descriptiva (porcentaje) para el análisis de los datos.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA NEGOLATINA S.C.R.L. (OE1)

4.1.1 Reseña Histórica

Negolatina es una microempresa innovadora y emprendedora ubicada en el Jr. Tacna en la ciudad de Puno. Sus inicios se remontan a 1995, cuando comenzó con un pequeño negocio en el centro de la ciudad, operado por dos trabajadores y la dueña, quien también desempeñaba roles técnicos, administrativos y de emprendimiento. Inicialmente, la empresa solo vendía productos al por menor, siendo el pollo congelado "Imba" su producto estrella, importado desde Bolivia. En 1997, debido a problemas internos en la empresa boliviana "Imba", NEGOLATINA asumió el control de su sucursal mediante un acuerdo de concesión por aproximadamente seis meses.

En el año 1999, Negolatina se expandió para convertirse también en distribuidor de productos avícolas y carnes. En 2003, los propietarios compraron un inmueble en el centro de la ciudad, adecuado para las operaciones de la empresa. En 2008, impulsada por su éxito en el sector, Negolatina comenzó a crecer y desarrolló nuevos procesos, incorporando tecnología para automatizar las áreas de administración y atención al cliente. Además, se convirtió en distribuidor de productos alimenticios de la línea San Fernando, incluyendo pollo, pavo, embutidos y huevos.

Para satisfacer las demandas del mercado, la empresa implementó el software "PECANO" en las cajas registradoras para mejorar el control y la atención al cliente, ofreciendo una variedad de productos alimenticios. Hoy en día, Negolatina opera como un autoservicio con local propio y marca propia, habiéndose consolidado en el mercado local. La empresa sigue en un proceso de crecimiento y cambio constante, generando empleo y contribuyendo significativamente al desarrollo regional y nacional mediante su aporte tributario en Puno.

4.1.2 Logotipo de la empresa

Figura 2

Logotipo de la empresa Negolatina



Nota: Página oficial de la empresa

4.1.3 La actividad de la Empresa Negolatina

La actividad principal de la empresa NEGOLATINA en Puno es la distribución y venta de productos alimenticios. Esto incluye productos avícolas como pollo, pavo, embutidos y huevos, así como abarrotos, etc. La empresa comenzó como un vendedor al por menor y se ha expandido para convertirse en un distribuidor y autoservicio, ofreciendo una variedad de productos alimenticios a sus clientes. Además, NEGOLATINA también se encarga de implementar

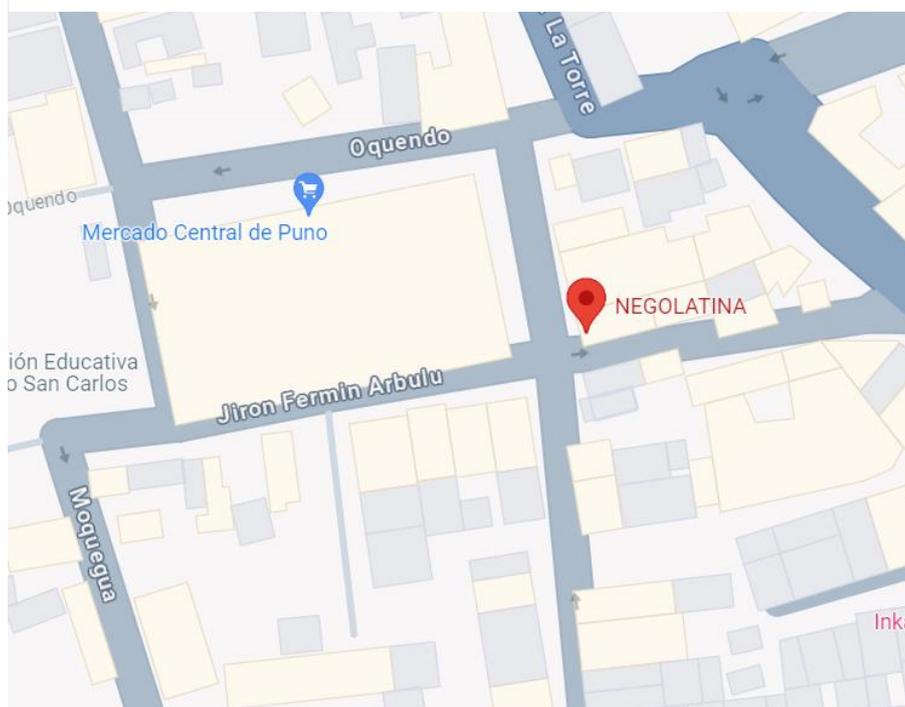
tecnología para mejorar la administración y la atención al cliente, asegurando una gestión eficiente y una buena experiencia de compra para sus consumidores.

4.1.4 Ubicación de la empresa

La Empresa Negolatina S.C.R.L. está ubicado en el Jirón Tacna Nro 147 Cercado (frente al mercado central) del distrito, provincia y departamento de Puno.

Figura 3

Localización de la Empresa Negolatina S.C.R.L.



Nota: Google Maps

4.1.5 Valores corporativos y políticas

La empresa no cuenta con políticas y valores corporativos documentado



4.1.5.1. Valores corporativos propuestos

- **Confianza:** Es la base para fidelizar a nuestros clientes y atraer a nuevos. La confianza permite que tanto los empleados como los clientes se sientan como en casa dentro de la organización.

- **Respeto:** Para mantener relaciones interpersonales sólidas y una comunicación fluida con nuestros colaboradores y clientes, es esencial practicar el respeto en todo momento, escuchando, comprendiendo y siendo tolerante.

- **Pasión:** Debido a nuestro compromiso y convicción en nuestras actividades diarias, transmitimos nuestra pasión por el trabajo y dedicación en la atención a nuestros clientes

- **Integridad:** Priorizar los valores sobre los intereses personales.

- **Honestidad:** Actuar con transparencia, sinceridad y rectitud en todas nuestras acciones, manteniendo la integridad y confiabilidad en cada aspecto de nuestro trabajo, y fomentando un entorno de confianza y respeto mutuo.

- **Trabajo en equipo:** Para alcanzar un objetivo común, es esencial integrar a todos nuestros colaboradores, asegurando la coordinación, cooperación y el aprendizaje mutuo entre los miembros del equipo.



4.1.5.2. Políticas propuestas

- Establecer y mantener altos estándares de calidad en todos los productos y servicios ofrecidos, asegurando la satisfacción del cliente a través de un servicio al cliente eficiente y atento.
- Realizar capacitaciones periódicas para el personal en temas de atención al cliente, calidad de producto y procesos operativos.
- Fomentar la innovación continua en la oferta de productos y servicios, incluyendo la introducción de nuevos productos y la mejora de los existentes para satisfacer las necesidades y expectativas del mercado.
- Invertir en investigación y desarrollo para identificar tendencias del mercado y oportunidades de negocio emergentes.
- Implementar prácticas sostenibles en todas las operaciones, incluyendo la reducción de desperdicios, el uso eficiente de los recursos y el reciclaje.
- Promover la responsabilidad social corporativa a través de programas que beneficien a la comunidad local y el medio ambiente.
- Mantener un alto nivel de integridad y ética en todas las operaciones, incluyendo la relación con clientes, proveedores y empleados.
- Asegurar la transparencia en la comunicación interna y externa, promoviendo un ambiente de confianza y respeto mutuo.
- Promover el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados mediante programas de capacitación y desarrollo de habilidades.



- Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo, donde se valore la diversidad y se reconozcan los méritos individuales.
- Garantizar un ambiente de trabajo seguro para todos los empleados, cumpliendo con las normativas locales de salud y seguridad ocupacional.
- Implementar medidas preventivas y procedimientos para gestionar riesgos y emergencias en el lugar de trabajo.

4.1.6 Análisis externo

4.1.6.1. Factores PEST

4.1.6.1.1. Factores políticos

El Perú ha experimentado una relativa estabilidad política en los últimos años, con elecciones democráticas regulares y un sistema político multipartidista. Sin embargo, la polarización política y los conflictos entre el Ejecutivo y el Legislativo pueden generar incertidumbre y afectar el clima de negocios. El gobierno actual promueve políticas económicas orientadas al libre mercado, con un enfoque en la atracción de inversiones y el fomento de las exportaciones. Las políticas fiscales y monetarias buscan mantener la estabilidad macroeconómica y controlar la inflación.

Existen leyes y regulaciones que rigen el funcionamiento de las empresas en el Perú, como la Ley General de Sociedades y la Ley de Impuesto a la Renta, entre otras. Es importante que la empresa Negolatina S.C.R.L. se mantenga actualizada sobre los cambios y modificaciones en las normativas que puedan afectar su desempeño. Por otro lado, el



gobierno promueve programas y políticas para fomentar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), como el Régimen MYPE Tributario y el Programa "Arranca Perú". Estos programas pueden brindar oportunidades y beneficios para la empresa Negolatina S.C.R.L.

Además, el Perú ha suscrito diversos acuerdos comerciales internacionales, como el Tratado de Libre Comercio con China, Estados Unidos y la Unión Europea, entre otros. Estos acuerdos abren nuevas oportunidades de exportación y acceso a mercados internacionales para las empresas peruanas, lo que podría beneficiar a Negolatina S.C.R.L. en su búsqueda por mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado local.

4.1.6.1.2. Factores económicos

La situación económica del Perú desempeña un papel fundamental en el entorno empresarial de Negolatina S.C.R.L.; aspectos como el crecimiento del PIB, la inflación, el desempleo y la estabilidad económica inciden directamente en las operaciones y estrategias de la empresa. Las políticas monetarias y fiscales implementadas por el gobierno pueden influir en las condiciones financieras y de inversión de Negolatina S.C.R.L., siendo cambios en las tasas de interés, impuestos y regulaciones financieras factores determinantes para su rentabilidad y viabilidad.

El comportamiento de las importaciones y exportaciones en Perú también impacta significativamente en la competitividad de Negolatina S.C.R.L. Factores como acuerdos comerciales, tipos de cambio y demanda externa pueden influir en las oportunidades de negocio y expansión



internacional de la empresa. La atracción de inversión extranjera directa en Perú puede brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo para Negolatina S.C.R.L., siendo la estabilidad económica y las políticas de promoción de inversiones aspectos clave a considerar en este contexto.

Por último, los costos laborales y la productividad del trabajo son factores económicos determinantes para la competitividad de Negolatina S.C.R.L. La empresa debe evaluar estos aspectos para optimizar su eficiencia operativa y mantenerse competitiva en el mercado local. En resumen, este análisis de los factores económicos proporciona una base sólida para comprender el entorno en el que opera Negolatina S.C.R.L. y puede servir como punto de partida para desarrollar estrategias efectivas de gestión empresarial.

4.1.6.1.3. Factores socio – culturales

La empresa debe considerar las características demográficas de la población, como edad, género, nivel educativo y estructura familiar, para adaptar sus productos y servicios a las necesidades y preferencias de los consumidores. La cultura local, incluidas las tradiciones, valores y costumbres, también juega un papel importante en la aceptación de los productos de la empresa.

Es esencial que Negolatina S.C.R.L. entienda las tendencias sociales actuales, como el creciente interés por la sostenibilidad y la responsabilidad social, que pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores. La empresa debe implementar prácticas empresariales responsables y sostenibles para mejorar su reputación y atraer a un



segmento de mercado cada vez más consciente de estos aspectos. Además, la urbanización y el crecimiento de la clase media en Puno ofrecen oportunidades para expandir la base de clientes y desarrollar productos y servicios que se alineen con las expectativas de este grupo.

4.1.6.1.4. Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son cruciales para la competitividad y posicionamiento de Negolatina S.C.R.L. en el mercado local de Puno. La empresa debe mantenerse actualizada con los avances tecnológicos, invirtiendo en infraestructura moderna y software avanzado para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos. La adopción de tecnologías de información y comunicación (TIC) es esencial para optimizar la gestión empresarial, el marketing digital y la relación con los clientes. Además, es fundamental implementar programas de capacitación continua para el personal, asegurando que estén familiarizados con las últimas herramientas y técnicas. La capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos permite a la empresa diferenciarse de sus competidores y ofrecer mayor valor añadido. Por último, la adaptabilidad a los cambios tecnológicos es vital para la supervivencia y el crecimiento de la empresa, fomentando una cultura de innovación y agilidad en la organización.

4.1.6.2. Fuerzas competitivas de Michael Porter

4.1.6.2.1. Rivalidad entre los competidores

La competencia en el mercado local de Puno es intensa, con varias empresas ofreciendo productos y servicios similares a los de Negolatina S.C.R.L. La rivalidad se ve incrementada por la presencia de competidores



bien establecidos y la lucha constante por ganar cuota de mercado. Para mitigar esta fuerza, Negolatina S.C.R.L. debe enfocarse en diferenciar sus productos a través de la calidad, la innovación y el servicio al cliente.

En el actual mercado se consideran relevantes competidores a Plaza Vea y Rico Pollo.

Diferenciación de productos: Negolatina S.C.R.L. opera en un entorno donde la diferenciación de productos es crucial para mantener una ventaja competitiva. La empresa debe centrarse en ofrecer productos únicos y de alta calidad que se distingan de los de sus competidores. Esto puede lograrse a través de varias estrategias:

- **Innovación:** Introducir nuevas características y mejoras en los productos existentes para satisfacer las cambiantes necesidades y preferencias de los consumidores.
- **Calidad:** Mantener un alto estándar de calidad en todos los productos y servicios para crear una percepción positiva y confianza en la marca.
- **Servicio al Cliente:** Proveer un servicio al cliente excepcional que incluya atención personalizada, rápida respuesta a consultas y soluciones efectivas a problemas, lo que puede generar lealtad y retención de clientes.
- **Marca:** Construir una marca fuerte y reconocida que se asocie con valores positivos como confianza, innovación y responsabilidad.

Barreras de Salida: Las barreras de salida también juegan un papel importante en la intensidad de la rivalidad competitiva. Estas



barreras se refieren a los obstáculos que enfrentan las empresas cuando intentan abandonar el mercado o cambiar de sector. Para Negolatina S.C.R.L., las principales barreras de salida incluyen:

- Inversiones en Activos Fijos: La empresa puede haber realizado inversiones significativas en infraestructura, maquinaria y tecnología, lo que dificulta la salida del mercado sin incurrir en grandes pérdidas.
- Contratos a Largo Plazo: Los acuerdos a largo plazo con proveedores y clientes pueden dificultar la terminación de operaciones sin consecuencias legales o financieras.
- Costos Hundidos: Gastos ya realizados en publicidad, desarrollo de productos y formación de personal que no pueden recuperarse si la empresa decide salir del mercado.
- Relaciones Laborales: La terminación de operaciones puede llevar a conflictos laborales y costos adicionales relacionados con indemnizaciones y cumplimiento de regulaciones laborales.

4.1.6.2.2. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos entrantes en el mercado local puede ser significativa debido a las bajas barreras de entrada. La facilidad para iniciar un negocio similar puede atraer a nuevos competidores. Negolatina S.C.R.L. puede contrarrestar esta amenaza fortaleciendo su marca, fidelizando a sus clientes y mejorando continuamente su eficiencia operativa y propuesta de valor.



Barreras de Entrada: Las barreras de entrada son obstáculos que dificultan que nuevas empresas ingresen al mercado. Para Negolatina S.C.R.L., las principales barreras de entrada incluyen:

- **Economías de Escala:** Empresas establecidas como Negolatina S.C.R.L. pueden beneficiarse de economías de escala que les permiten reducir costos y ofrecer precios competitivos, lo que dificulta que nuevos entrantes iguallen estas ventajas sin incurrir en altos costos.
- **Lealtad a la Marca:** La existencia de marcas bien establecidas y reconocidas crea una barrera para los nuevos entrantes que deben invertir significativamente en marketing y desarrollo de marca para ganar cuota de mercado.
- **Acceso a Canales de Distribución:** Las empresas existentes pueden tener relaciones sólidas con los canales de distribución, lo que complica el acceso de nuevos entrantes a los mismos.
- **Regulaciones y Normativas:** Cumplir con regulaciones locales y normativas específicas del sector puede ser costoso y complejo, desalentando a nuevos competidores.

Diferenciación de Servicio: La diferenciación del servicio es un factor crucial para establecer una ventaja competitiva y reducir la amenaza de nuevos entrantes. Negolatina S.C.R.L. puede diferenciarse a través de:

- **Calidad del Servicio:** Ofrecer un servicio superior en términos de atención al cliente, tiempos de respuesta y soluciones personalizadas.



- **Innovación en el Servicio:** Implementar nuevas tecnologías y prácticas innovadoras que mejoren la experiencia del cliente y añadan valor.
- **Fidelización del Cliente:** Crear programas de fidelización que recompensen a los clientes recurrentes y fortalezcan la relación con ellos, reduciendo así la probabilidad de que cambien a nuevos competidores.

Requisitos de Capital: Los requisitos de capital representan una barrera significativa para nuevos entrantes, ya que iniciar y operar un negocio en el sector puede requerir inversiones sustanciales. Para Negolatina S.C.R.L., los principales aspectos a considerar son:

- **Inversiones Iniciales:** Los altos costos iniciales en infraestructura, tecnología y equipamiento pueden ser prohibitivos para nuevos entrantes.
- **Capital de Trabajo:** Mantener suficiente capital de trabajo para cubrir costos operativos, como salarios, inventarios y marketing, es esencial para la estabilidad y competitividad de la empresa.
- **Acceso a Financiamiento:** La capacidad de acceder a financiamiento favorable es crucial. Negolatina S.C.R.L. puede tener una ventaja en este aspecto debido a su historial y relaciones con instituciones financieras, mientras que los nuevos entrantes podrían enfrentar mayores dificultades para obtener financiación.



4.1.6.2.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es una fuerza importante que puede afectar la capacidad de Negolatina S.C.R.L. para operar de manera eficiente y competitiva en el mercado local de Puno. Este poder se ve influenciado significativamente por la concentración de proveedores en la región.

Concentración de Proveedores: La concentración de proveedores en Puno determina el grado de influencia que estos pueden ejercer sobre Negolatina S.C.R.L. Si los proveedores son pocos y dominan el mercado, tienen mayor capacidad para imponer precios y condiciones que pueden afectar negativamente a la empresa. A continuación, se analizan los aspectos clave de esta concentración:

- **Número de Proveedores:** En Puno, la cantidad de proveedores especializados en productos y servicios relevantes para Negolatina S.C.R.L. puede ser limitada. Esta escasez incrementa el poder de los proveedores, ya que la empresa tiene menos alternativas para elegir.
- **Dependencia de Insumos Locales:** La disponibilidad de ciertos insumos puede depender de proveedores locales específicos que tienen un control significativo sobre la oferta. Por ejemplo, si Negolatina S.C.R.L. necesita materiales de construcción, equipos tecnológicos o servicios específicos que sólo unos pocos proveedores locales pueden ofrecer, estos proveedores pueden influir fuertemente en los costos y condiciones de suministro.



- Relaciones de Largo Plazo: Las relaciones de largo plazo con proveedores locales pueden ser tanto una ventaja como una desventaja. Por un lado, estas relaciones pueden asegurar un suministro constante y confiable. Por otro lado, pueden limitar la capacidad de la empresa para negociar mejores términos o buscar alternativas si las condiciones cambian desfavorablemente.
- Calidad y Exclusividad: Algunos proveedores en Puno pueden ofrecer productos o servicios de calidad superior o exclusivos, lo que aumenta su poder de negociación. Negolatina S.C.R.L. debe evaluar la importancia de estos insumos y considerar el impacto de depender de pocos proveedores para productos críticos.

Tabla 1

Principales proveedores de la Empresa Negolatina S.C.R.L.

Proveedores	Tipo de productos
San Fernando	Carne de Aves, embutidos y huevos.
ALICORP S.A.	Fideos, pastas, aceites, salsas, harinas, cereales, galletas, etc.
GLORIA S.A.	Lácteos, jugos y conservas.
Panificadora BIMBO DEL PERÚ S.A.	Productos envasados de Panadería.
Mol Italia	Elaboración de productos de molinería, caramelos, mermeladas, galletas, conservas de frutas.
Arcor	Alimentos, golosinas, chocolates, galletas y helados
D'ONOFRIO	Helados y panetones



Proveedores	Tipo de productos
Nestlé	Lácteos (ideal), chocolates, cereales, galletas, culinarios, golosinas, etc.
Coca Cola	Bebidas y gaseosas.
Procter & Gamble Perú S.R.L.	Pastas dentales, toallas higiénicas, champús, desodorantes, etc.

Nota: Empresa Negolatina

4.1.6.2.4. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los productos sustitutos para Negolatina S.C.R.L. se ve influenciada por varios factores, entre los cuales destaca la propensión del comprador a sustituir. Esta propensión depende en gran medida de las preferencias de los consumidores, su lealtad a la marca y su percepción de la calidad de los productos de Negolatina. Si los consumidores son sensibles al precio y buscan alternativas más económicas, la posibilidad de que opten por productos sustitutos aumenta. Además, factores sociales y culturales juegan un papel importante; por ejemplo, si existe una fuerte preferencia por productos locales o tradicionales, la disposición a cambiar a sustitutos podría ser menor.

En cuanto a la disponibilidad de sustitutos cercanos, es esencial considerar la accesibilidad y distribución de estos productos en la región de Puno. La presencia de sustitutos en supermercados, tiendas de conveniencia y mercados locales facilita que los consumidores puedan acceder a ellos, lo cual incrementa la amenaza de sustitución. Asimismo, la calidad y variedad de los productos sustitutos disponibles son factores cruciales. Si estos ofrecen una calidad comparable o superior y una amplia

gama de opciones, pueden atraer a diferentes segmentos del mercado. Otro aspecto importante es la visibilidad y promoción de los sustitutos. La amenaza se incrementa si los productos sustitutos son fuertemente promocionados y fácilmente reconocibles, ya que esto puede influir en la percepción y elección de los consumidores. Además, las innovaciones y tendencias del mercado pueden generar nuevas opciones de sustitutos que se alineen con las preferencias emergentes de los consumidores, como alimentos orgánicos, saludables o con valores éticos específicos.

Tabla 2

Presencia de competidores en la Región

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
Plaza Vea	Plaza Vea es una cadena de supermercados ampliamente conocida en Perú, que ofrece una variedad de productos que incluyen alimentos, productos de limpieza, electrodomésticos, ropa, y más. Su presencia en el mercado local le permite atraer a una gran cantidad de clientes debido a su reconocimiento de marca, promociones frecuentes y precios competitivos
Mercado central	Lugar donde los consumidores pueden encontrar productos frescos, como frutas, verduras, carnes, y otros alimentos básicos. Estos mercados son conocidos por ofrecer productos a precios generalmente más bajos debido a la venta directa de productores o pequeños comerciantes.
Rico pollo	Rico Pollo es una marca conocida por la venta de productos avícolas y carnes en general. Es posible que se trate de una cadena de tiendas especializadas o un proveedor destacado en el área de productos cárnicos, ofreciendo productos frescos y procesados.

Nota: Elaboración propia



4.1.6.2.5. Poder de negociación de los compradores o clientes

El poder de negociación de los compradores es un factor crucial que influye en la competitividad de Negolatina S.C.R.L. Este poder se determina por varios elementos que afectan la capacidad de los clientes para influir en los precios, la calidad y las condiciones de los productos ofrecidos por la empresa.

Uno de los principales factores es el volumen de compra. Si los clientes compran en grandes cantidades, tienen más poder para negociar precios más bajos o mejores condiciones de venta. En el caso de Negolatina, la concentración de grandes compradores o clientes recurrentes puede incrementar el poder de estos para exigir descuentos o servicios adicionales.

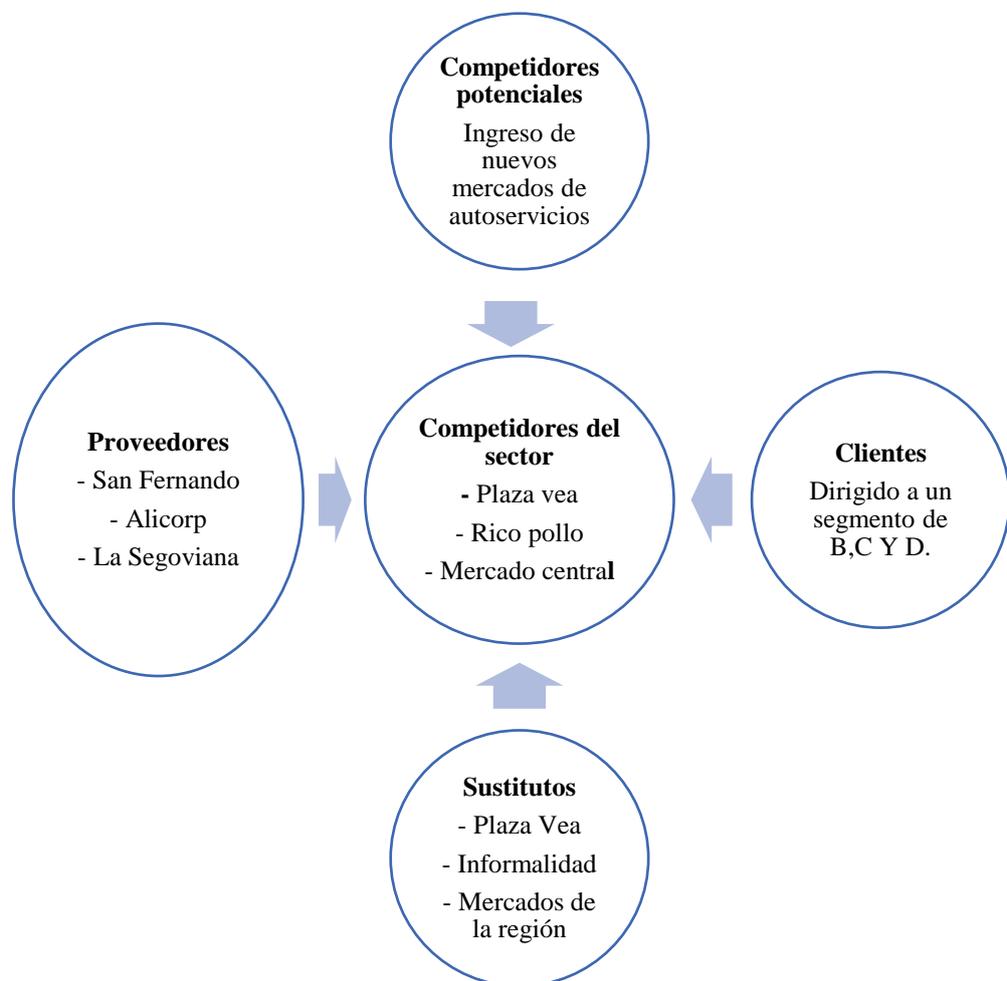
Otro aspecto relevante es la disponibilidad de alternativas. Si los compradores tienen fácil acceso a productos similares o sustitutos, su poder de negociación aumenta, ya que pueden optar por cambiar de proveedor si no están satisfechos con los precios o la calidad ofrecida. Esto es especialmente importante en mercados donde hay poca diferenciación entre los productos de diferentes proveedores.

La sensibilidad al precio de los compradores también juega un papel importante. En un mercado donde los consumidores están muy atentos a los precios y dispuestos a cambiar de proveedor para conseguir un mejor trato, el poder de negociación de los compradores se incrementa. Esto puede llevar a una presión constante sobre Negolatina para mantener precios competitivos o agregar valor a sus productos para retener a los

clientes. Además, la información que poseen los compradores sobre el mercado, los productos y los precios puede aumentar su poder de negociación. Los consumidores bien informados pueden comparar ofertas y exigir condiciones más favorables. La accesibilidad a información, a través de medios como internet y redes sociales, ha facilitado a los clientes realizar estas comparaciones y tomar decisiones más informadas

Figura 4

Fuerzas Competitivas de Porter



Nota: Elaboración propia

4.1.6.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tabla 3

Matriz de perfil competitivo para la Empresa Negolatina S.C.R.L.

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	NEGOLATINA		PLAZA VEA		RICO POLLO		MERCADO CENTRAL	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad del producto	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Precio	0.15	5	0.75	4	0.60	4	0.60	5	0.75
Servicio al cliente	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Innovación tecnológica	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Cobertura del mercado	0.15	3	0.45	5	0.75	4	0.60	3	0.45
Capacidad de distribución	0.10	3	0.30	5	0.50	4	0.40	3	0.30
Reputación de marca	0.15	4	0.60	5	0.75	4	0.60	3	0.45
Total	1.00		3.80		4.40		3.55		3.05

Nota: Elaboración propia

En la tabla 3 se observa que Negolatina S.C.R.L. se posiciona como un fuerte competidor con una puntuación total de 3.80. Esto refleja que la empresa tiene varias fortalezas, particularmente en aspectos como el precio, calidad del producto y servicio al cliente, A pesar de su competitividad, Negolatina S.C.R.L. aún tiene espacio para mejorar, especialmente en innovación tecnológica y expansión de su capacidad de distribución para cerrar la brecha con Plaza Vea.



Por otro lado, Plaza Veá obtiene la puntuación de 4.40, lo que indica que, en general, es el competidor más fuerte. Esto sugiere que Plaza Veá tiene ventajas competitivas significativas en la mayoría de los factores importantes para el éxito en el mercado, Plaza Veá se destaca por su amplia cobertura de mercado, sólida reputación de marca y capacidad de distribución, entre otros factores clave.

Así como también, con una puntuación de 3.55, Rico Pollo se sitúa en una posición intermedia. La empresa es competitiva en precio y distribución, pero puede estar perdiendo terreno en aspectos como la innovación y el servicio al cliente. Mejorar en áreas clave como la tecnología y la atención al cliente puede ayudar a Rico Pollo a aumentar su puntuación y competir más efectivamente con Plaza Veá y Negolatina S.C.R.L.

Por otro lado, el Mercado Central tiene la puntuación más baja de 3.05, indicando que tiene más debilidades en comparación con los otros competidores. Para mejorar su posición competitiva, el Mercado Central debe enfocarse en fortalecer su innovación tecnológica, servicio al cliente y reputación de marca.

4.1.6.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

4.1.6.4.1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

- Localización estratégica y potencialidades competitivas de la Región.
- Incremento paulatino de la afluencia de turismo nacional e internacional en la región.



- Incremento demográfico significativo en la ciudad de Puno.
- Mayor consumo per cápita anual de alimentos en hogares donde el jefe de familia es una mujer.
- Eventos culturales como la Candelaria, Semana Santa, Todos Santos, el aniversario de Puno y Navidad.
- Ingreso de nuevas tecnologías al mercado de autoservicios.

4.1.6.4.2. IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS

- Mercado de centro de la ciudad de Puno en cierta forma saturado
- Centros comerciales con alternativas de hipermercados, comidas y entretenimientos.
- Dependencia de Software
- Crecimiento de la delincuencia e Inseguridad Ciudadana.

4.1.6.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Tabla 4

Matriz EFE de la Empresa Negolatina S.C.R.L.

Factores Clave	Ponderación	Calificación	Puntaje
Oportunidades			
Localización estratégica y potencialidades competitivas	0.15	4	0.60
Incremento de turismo nacional e internacional	0.15	3	0.45



Factores Clave	Ponderación	Calificación	Puntaje
Incremento demográfico significativo	0.10	3	0.30
Mayor consumo per cápita en hogares con jefatura femenina	0.10	3	0.30
Eventos culturales (Candelaria, Semana Santa, etc.)	0.10	4	0.40
Ingreso de nuevas tecnologías en autoservicios	0.10	3	0.30
Amenazas			
Mercado del centro de Puno saturado	0.10	3	0.30
Centros comerciales con hipermercados y entretenimiento	0.10	3	0.30
Dependencia de software	0.05	2	0.10
Crecimiento de la delincuencia e inseguridad ciudadana	0.05	2	0.10
Total	1.00		3.15

Nota: Elaboración propia

En la matriz realizada para Negolatina S.C.R.L. en la región de Puno, se tomaron en cuenta 10 factores determinantes de éxito: 6 oportunidades y 4 amenazas. Como resultado de la evaluación de la matriz EFE, se obtuvo una puntuación de 3.15, lo cual refleja una respuesta notablemente efectiva por parte de Negolatina S.C.R.L. para capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Este resultado muestra que la empresa está bien posicionada para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno externo y tiene una respuesta eficaz ante las amenazas. Aunque las amenazas son menos numerosas que las oportunidades, es crucial que la empresa continúe



enfocándose en estrategias que maximicen las ventajas y minimicen los riesgos.

El puntaje de 3.15, superior al promedio de 2.5, indica que Negolatina S.C.R.L. está realizando un buen trabajo en la gestión de su entorno externo. Sin embargo, la empresa debe mantenerse vigilante y proactiva para seguir aprovechando oportunidades clave como:

- Localización estratégica y potencialidades competitivas de la región:
La empresa está beneficiándose de su ubicación estratégica en Puno, lo que le permite captar un mercado significativo.
- Incremento del turismo nacional e internacional: La creciente afluencia de turistas está incrementando la demanda en el sector comercio y servicios, lo cual beneficia directamente a Negolatina S.C.R.L.
- Eventos culturales: Las festividades regionales como la Candelaria, Semana Santa y el aniversario de Puno están impulsando la demanda de productos y servicios.

Por otro lado, es importante que Negolatina S.C.R.L. continúe desarrollando estrategias para mitigar las amenazas identificadas, tales como:

- Mercado saturado en el centro de Puno: La competencia en el centro de la ciudad es intensa, y la empresa debe buscar maneras innovadoras para diferenciarse.

- Crecimiento de la delincuencia e inseguridad ciudadana: La inseguridad creciente puede afectar tanto a la operación de la empresa como a la afluencia de clientes.

4.1.7 Análisis interno

4.1.7.1. Análisis financiero

Tabla 5

Balance general de la Empresa Negolatina S.C.R.L.

BALANCE GENERAL	2022 (S/)	2023 (S/)	Variación Absoluta (S/)	Variación Relativa (%)
ACTIVO				
Activo corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	654,596.25	687,325.06	32,728.81	5.00%
Cuentas por cobrar comerciales	1,316,040.46	1,394,002.89	77,962.43	5.92%
Inventarios	4,225,571.24	4,520,361.23	294,789.99	6.98%
Total activo corriente	6,196,207.95	6,601,689.18	405,481.23	6.55%
Activo no corriente				
Inmuebles, maquinaria y equipo	3,127,640.88	3,252,746.52	125,105.64	4.00%
Depreciación	(493,647.07)	(508,456.48)	(14,809.41)	3.00%
Intangibles	16,083.36	16,405.03	321.67	2.00%
Total activo no corriente	2,650,077.17	2,760,695.06	110,617.89	4.17%



TOTAL ACTIVO	8,846,284.71	9,362,384.23	516,099.52	5.83%
PASIVO Y PATRIMONIO				
Pasivo corriente				
Obligaciones financieras	1,736,070.00	1,822,873.50	86,803.50	5.00%
Tributos por pagar	20,822.88	21,655.80	832.92	4.00%
Cuentas por pagar comerciales	5,791,970.74	6,140,488.98	348,518.24	6.02%
Total pasivo corriente	7,548,863.62	7,984,818.28	435,954.66	5.77%
Patrimonio				
Capital	541,700.00	541,700.00	0.00	0.00%
Resultados acumulados	596,204.17	614,090.30	17,886.13	3.00%
Utilidad	49,777.52	51,768.62	1,991.10	4.00%
Total patrimonio	1,187,681.69	1,207,558.92	19,877.23	1.67%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8,736,544.71	9,192,377.19	455,832.48	5.21%

Nota: Elaboración propia

Tabla 6

Estado de pérdidas y ganancias de la Empresa Negolatina S.C.R.L.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	2022 (S/)	2023 (S/)	Variación Absoluta (S/)	Variación Relativa (%)
Ingresos Operacionales				
Ventas	15,000,000.00	15,750,000.00	750,000.00	5.00%
Costos Operacionales				



ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	2022 (S/)	2023 (S/)	Variación Absoluta (S/)	Variación Relativa (%)
Costo de Ventas	10,500,000.00	11,025,000.00	525,000.00	5.00%
Utilidad Bruta	4,500,000.00	4,725,000.00	225,000.00	5.00%
Gastos Operacionales				
Gastos de Administración	1,500,000.00	1,575,000.00	75,000.00	5.00%
Gastos de Ventas	1,200,000.00	1,260,000.00	60,000.00	5.00%
Utilidad Operacional	1,800,000.00	1,890,000.00	90,000.00	5.00%
Gastos Financieros				
Intereses	300,000.00	315,000.00	15,000.00	5.00%
Utilidad antes de Impuestos	1,500,000.00	1,575,000.00	75,000.00	5.00%
Impuestos				
Impuesto a la Renta (30%)	450,000.00	472,500.00	22,500.00	5.00%
Utilidad Neta	1,050,000.00	1,102,500.00	52,500.00	5.00%

Nota: Elaboración propia

4.1.7.1.1. ANÁLISIS VERTICAL

En el análisis realizado del Balance General, se encontró que los activos corrientes para el año 2022 están constituidos en un 10% por efectivo y equivalentes de efectivo, y para el año 2023 en un 11%, lo cual indica un ligero aumento de los depósitos y fondos financieros. Las cuentas por cobrar comerciales representaron un 21% del activo corriente en el año 2022 y un 21% en el 2023, manteniéndose constantes. Los



inventarios, por otro lado, representaron un 68% del activo corriente en el 2022 y un 68% en el 2023, mostrando estabilidad en la gestión de inventarios.

En el caso de los activos no corrientes, los inmuebles, maquinaria y equipo representaron un 35% del activo total en el 2022 y un 35% en el 2023. La depreciación acumulada representó un 5% del activo total en ambos años, mientras que los intangibles representaron un 0.18% del activo total en el 2022 y un 0.18% en el 2023, indicando una proporción constante en estos activos.

En cuanto a la estructura de los pasivos, los pasivos corrientes representaron un 85% del total de pasivos y patrimonio en el año 2022 y un 87% en el 2023, lo que muestra un aumento en las obligaciones a corto plazo. Las obligaciones financieras representaron un 20% del total de pasivos y patrimonio en el año 2022 y un 19% en el 2023. Los tributos por pagar representaron un 0.24% en el 2022 y un 0.24% en el 2023, mientras que las cuentas por pagar comerciales representaron un 66% del total de pasivos y patrimonio en el 2022 y un 67% en el 2023.

Con respecto al patrimonio, el capital representó un 6% del total de pasivos y patrimonio en ambos años, mientras que los resultados acumulados representaron un 7% en el 2022 y un 7% en el 2023. La utilidad representó un 0.57% del total de pasivos y patrimonio en el 2022 y un 0.56% en el 2023, indicando una ligera disminución.

En la evaluación del Estado de Ganancias y Pérdidas, el 100% de los ingresos operacionales ascendieron a S/. 15,000,000.00 en el año 2022



y S/. 15,750,000.00 en el año 2023. En la estructura de costos, el costo de ventas representó el 70% de los ingresos en ambos años, sumando S/. 10,500,000.00 en el 2022 y S/. 11,025,000.00 en el 2023. Los gastos de administración y ventas representaron un 18% del ingreso en ambos años, con S/. 1,500,000.00 y S/. 1,575,000.00 en administración, y S/. 1,200,000.00 y S/. 1,260,000.00 en ventas para los años 2022 y 2023 respectivamente.

Finalmente, la utilidad neta alcanzada en el año 2022 fue de S/. 1,050,000.00, lo que representa el 7% de los ingresos, disminuyendo a 7% en el año 2023 con S/. 1,102,500.00. Este resultado nos muestra que el desempeño financiero de la empresa depende significativamente de la eficiencia en la gestión de costos y gastos operacionales.

4.1.7.1.2. ANÁLISIS HORIZONTAL

Respecto a los activos corrientes, en la partida de Efectivo y equivalentes de efectivo se observa un incremento del 5.00% de 2022 a 2023, pasando de S/ 654,596.25 a S/ 687,325.06. Las Cuentas por cobrar comerciales también aumentaron un 5.92%, de S/ 1,316,040.46 en 2022 a S/ 1,394,002.89 en 2023. Por otro lado, los Inventarios mostraron un aumento significativo del 6.98%, incrementándose de S/ 4,225,571.24 en 2022 a S/ 4,520,361.23 en 2023. En conjunto, el Total activo corriente creció un 6.55%, pasando de S/ 6,196,207.95 en 2022 a S/ 6,601,689.18 en 2023.

En cuanto a los activos no corrientes, la partida de Inmuebles, maquinaria y equipo tuvo un aumento del 4.00%, incrementándose de S/



3,127,640.88 en 2022 a S/ 3,252,746.52 en 2023. La Depreciación registró un incremento negativo del 3.00%, afectando el valor neto de los activos no corrientes. En Intangibles, se observa un ligero incremento del 2.00%, pasando de S/ 16,083.36 en 2022 a S/ 16,405.03 en 2023. En resumen, el Total activo no corriente se incrementó en un 4.17%, aumentando de S/ 2,650,077.17 en 2022 a S/ 2,760,695.06 en 2023.

El Total Activo creció un 5.83%, pasando de S/ 8,846,284.71 en 2022 a S/ 9,362,384.23 en 2023. Este crecimiento en los activos refleja una buena gestión de los recursos de la empresa.

En el apartado de pasivos corrientes, las Obligaciones financieras aumentaron un 5.00%, de S/ 1,736,070.00 en 2022 a S/ 1,822,873.50 en 2023. Los Tributos por pagar también mostraron un incremento del 4.00%, pasando de S/ 20,822.88 en 2022 a S/ 21,655.80 en 2023. Las Cuentas por pagar comerciales incrementaron un 6.02%, de S/ 5,791,970.74 en 2022 a S/ 6,140,488.98 en 2023. Como resultado, el Total pasivo corriente aumentó un 5.77%, de S/ 7,548,863.62 en 2022 a S/ 7,984,818.28 en 2023.

En términos de patrimonio, el Capital permaneció constante sin variaciones. Los Resultados acumulados se incrementaron un 3.00%, de S/ 596,204.17 en 2022 a S/ 614,090.30 en 2023. La Utilidad tuvo un incremento del 4.00%, pasando de S/ 49,777.52 en 2022 a S/ 51,768.62 en 2023. En general, el Total patrimonio mostró un incremento del 1.67%, aumentando de S/ 1,187,681.69 en 2022 a S/ 1,207,558.92 en 2023.

El Total Pasivo y Patrimonio creció un 5.21%, pasando de S/ 8,736,544.71 en 2022 a S/ 9,192,377.19 en 2023. Este crecimiento es



indicativo de un equilibrio entre el aumento de los pasivos y el patrimonio, lo que sugiere una sólida estrategia financiera.

Revisando el Estado de Ganancias y Pérdidas, los Ingresos Operacionales en Ventas se incrementaron un 5.00%, pasando de S/ 15,000,000.00 en 2022 a S/ 15,750,000.00 en 2023. Los Costos Operacionales en Costo de Ventas aumentaron un 5.00%, de S/ 10,500,000.00 en 2022 a S/ 11,025,000.00 en 2023. Como resultado, la Utilidad Bruta creció un 5.00%, incrementándose de S/ 4,500,000.00 en 2022 a S/ 4,725,000.00 en 2023.

En cuanto a los Gastos Operacionales, los Gastos de Administración aumentaron un 5.00%, pasando de S/ 1,500,000.00 en 2022 a S/ 1,575,000.00 en 2023. Los Gastos de Ventas crecieron un 5.00%, de S/ 1,200,000.00 en 2022 a S/ 1,260,000.00 en 2023. La Utilidad Operacional mostró un incremento del 5.00%, pasando de S/ 1,800,000.00 en 2022 a S/ 1,890,000.00 en 2023.

Los Gastos Financieros en Intereses aumentaron un 5.00%, de S/ 300,000.00 en 2022 a S/ 315,000.00 en 2023. La Utilidad antes de Impuestos creció un 5.00%, incrementándose de S/ 1,500,000.00 en 2022 a S/ 1,575,000.00 en 2023. El Impuesto a la Renta (30%) aumentó un 5.00%, de S/ 450,000.00 en 2022 a S/ 472,500.00 en 2023. Finalmente, la Utilidad Neta se incrementó un 5.00%, pasando de S/ 1,050,000.00 en 2022 a S/ 1,102,500.00 en 2023.

4.1.7.2. RAZONES FINANCIERAS

a. Razones de Liquidez

- Liquidez corriente

$$\text{Liquidez corriente} : \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Tabla 7

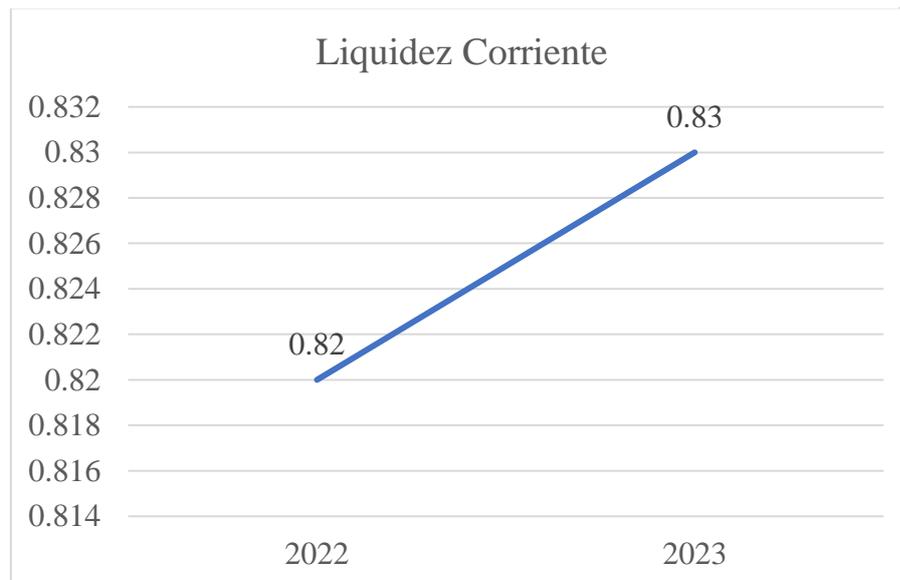
Liquidez corriente

	2022	2023
Activo corriente	6,196,207.95	6,601,689.18
Pasivo corriente	7,548,863.62	7,984,818.28
Liquidez corriente	0.82	0.83

Nota: Elaboración propia

Figura 5

Liquidez corriente



Nota: Elaboración propia

La liquidez corriente de la empresa ha mostrado una ligera mejora de 2022 a 2023. En 2022, la liquidez corriente era de 0.82, lo que indica que, por cada sol de pasivo corriente, la empresa tenía S/ 0.82 en activos corrientes para cubrirlo. En 2023, esta cifra aumentó ligeramente a 0.83, lo que significa una mejora en la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes. Aunque la mejora es pequeña, es un indicador positivo de una gestión eficiente de los recursos a corto plazo. Sin embargo, una liquidez corriente por debajo de 1.00 sigue sugiriendo que la empresa podría enfrentar dificultades para cubrir todas sus obligaciones a corto plazo con los activos disponibles.

- **Prueba ácida**

$$\text{Prueba ácida} : \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Tabla 8

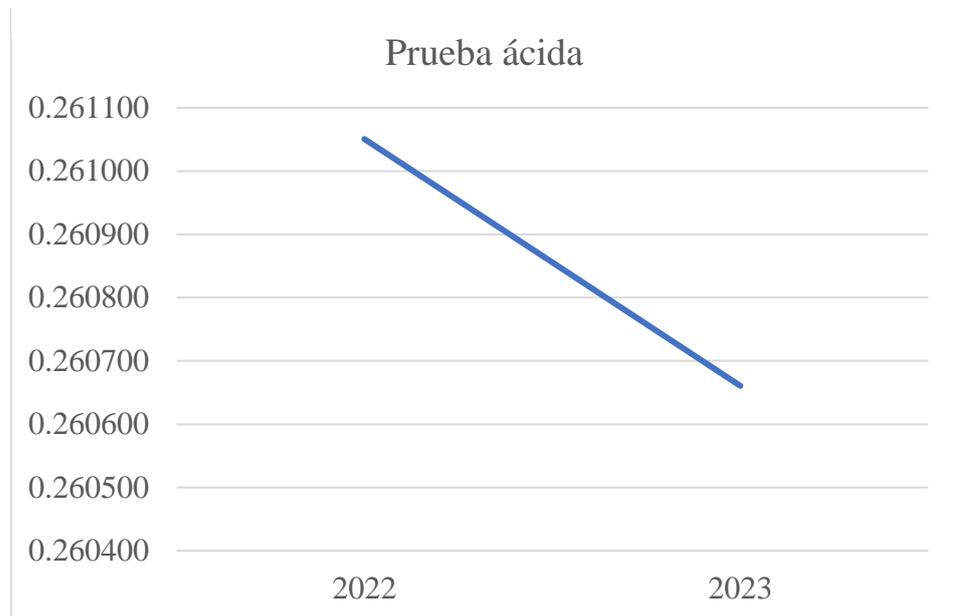
Prueba ácida

	2022	2023
Activo corriente	S/ 6,196,207.95	S/ 6,601,689.18
Inventarios	S/ 4,225,571.24	S/ 4,520,361.23
Pasivo corriente	S/ 7,548,863.62	S/ 7,984,818.28
Prueba ácida	0.261051	0.260661

Nota: Elaboración propia

Figura 6

Prueba ácida



Nota: Elaboración propia

Para el año 2022, se obtuvo un valor de 0.261051, esto significa que, por cada sol de pasivo corriente, la empresa tiene S/ 0.261 en activos líquidos para cubrirlo. Este valor es bajo y sugiere que la empresa podría enfrentar dificultades para pagar sus deudas a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios. La empresa tiene una proporción considerable de sus activos en inventarios, lo cual no es ideal para la liquidez inmediata.

La prueba ácida para el año 2023 es casi idéntica a la del 2022, con un valor de 0.260661. Esto indica que la situación de liquidez rápida de la empresa no ha mejorado significativamente. La empresa sigue teniendo una baja capacidad para cubrir sus pasivos corrientes con sus activos líquidos, lo que significa que podría enfrentar las mismas dificultades para cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin vender inventarios.

- **Prueba super ácida**

$$\text{Prueba super ácida} : \frac{\text{Efectivo y Equivalentes de efectivo}}{\text{Pasivo total}}$$

Tabla 9

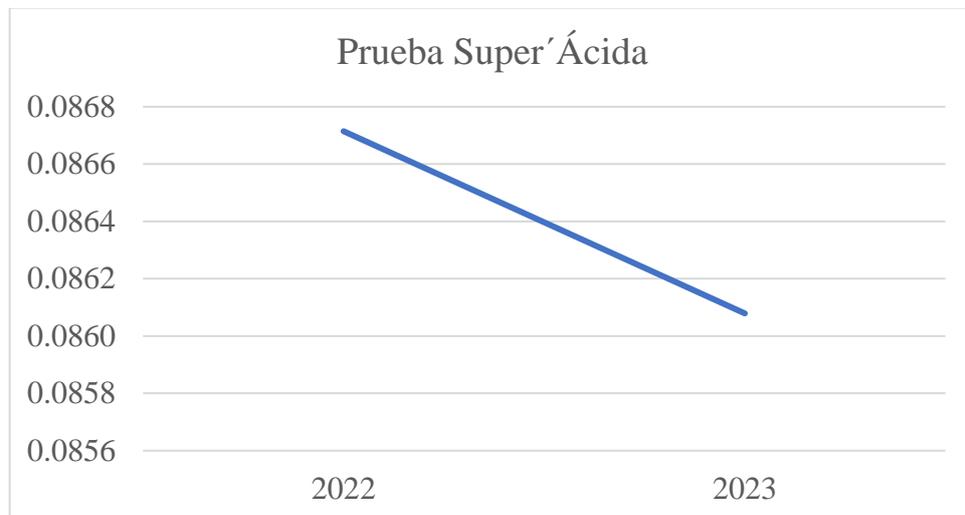
Prueba super ácida

	2022	2023
Efectivo y equivalentes de efectivo	S/ 654,596.25	S/ 687,325.06
Pasivo corriente	S/ 7,548,863.62	S/ 7,984,818.28
Prueba super ácida	0.0867	0.0861

Nota: Elaboración propia

Figura 7

Prueba super ácida



Nota: Elaboración propia

Estos valores indican que, por cada sol de pasivo corriente, la empresa tiene aproximadamente S/ 0.086 en efectivo y equivalentes de efectivo para cubrirlo. Este valor es muy bajo y sugiere que la empresa podría enfrentar serias dificultades para pagar sus deudas a corto plazo sin depender de la venta de inventarios o el cobro de cuentas por cobrar. La

situación no ha mejorado significativamente de 2022 a 2023, ya que la prueba súper ácida ha disminuido ligeramente de 0.0867 a 0.0861. Esto indica que la empresa sigue teniendo una capacidad muy limitada para cubrir sus pasivos corrientes con efectivo y equivalentes de efectivo, lo que podría poner en riesgo su solvencia a corto plazo.

b. Ratio de solvencia o Ratio de Endeudamiento

- Pasivo capital

$$\text{Pasivo capital: } \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Tabla 10

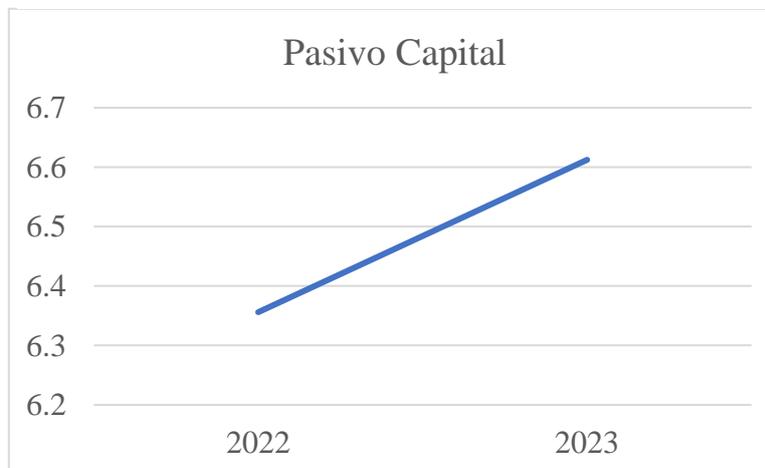
Pasivo capital

	2022	2023
Pasivo corriente	S/. 7,548,863.62	S/. 7,984,818.28
Patrimonio	S/. 1,187,681.69	S/. 1,207,558.92
Pasivo capital	6.355965309	6.612363296

Nota: Elaboración propia

Figura 8

Pasivo capital



Nota: Elaboración propia



En el año 2022, la relación de pasivo a capital es de 6.356. Esto significa que, por cada sol de patrimonio, la empresa tiene S/ 6.356 en pasivos. Un índice tan alto indica que la empresa está altamente apalancada. En términos financieros, esto sugiere que una gran parte de los activos de la empresa está financiada a través de deudas en lugar de capital propio. Este nivel de endeudamiento puede ser riesgoso, ya que la empresa tiene una significativa obligación de pagar sus deudas, lo que puede afectar su estabilidad financiera a largo plazo. La alta dependencia de la deuda también podría limitar la capacidad de la empresa para obtener financiamiento adicional en el futuro y aumentar su vulnerabilidad ante cambios en las tasas de interés o en el entorno económico.

En el año 2023, el índice de pasivo a capital aumenta a 6.613. Esto refleja un incremento en el apalancamiento financiero de la empresa en comparación con el año anterior. Con S/ 6.613 en pasivos por cada sol de patrimonio, la empresa está aún más dependiente de la deuda para financiar sus operaciones. Este incremento en la razón de endeudamiento sugiere que la empresa ha tomado más deuda relativa a su capital propio, lo que podría aumentar el riesgo financiero. Aunque el uso de la deuda puede ser una estrategia para impulsar el crecimiento y la expansión, un nivel tan alto de endeudamiento puede poner a la empresa en una posición precaria si enfrenta dificultades para generar ingresos suficientes para cumplir con sus obligaciones de deuda. Es crucial que la empresa gestione cuidadosamente su deuda y evalúe las implicaciones a largo plazo de mantener un índice de apalancamiento tan elevado.

- **Apalancamiento financiero:**

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

Tabla 11

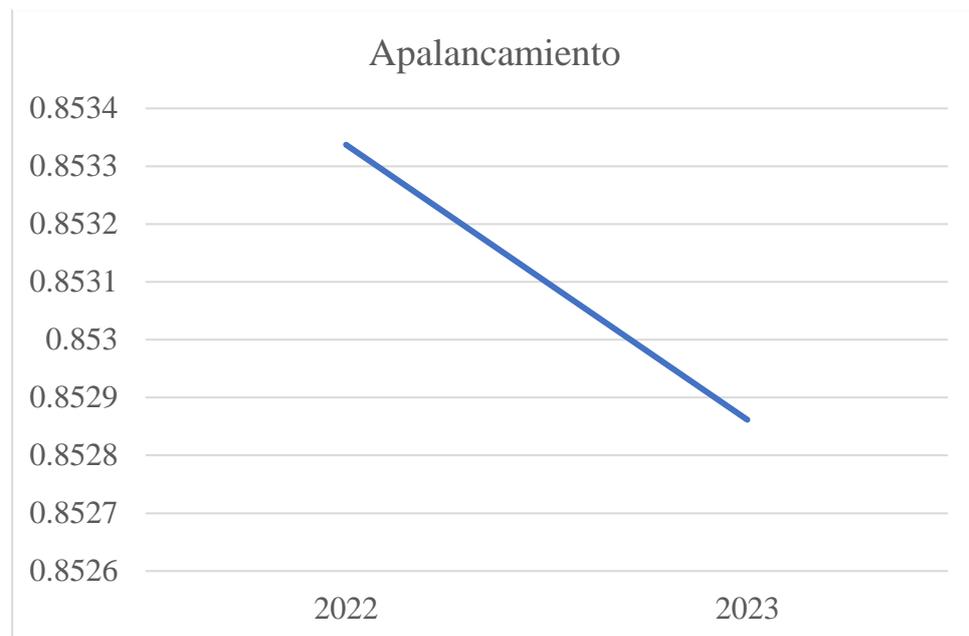
Apalancamiento financiero

	2022	2023
Pasivo total	7,548,863.62	7,984,818.28
Activo total	8,846,284.71	9,362,384.23
Apalancamiento	0.853337177	0.852861631

Nota: Elaboración propia

Figura 9

Apalancamiento financiero



Nota: Elaboración propia

En el año 2022, el índice de endeudamiento es 0.853. Esto significa que el 85.3% de los activos de la empresa están financiados con deuda. Un índice de endeudamiento alto sugiere que la empresa depende en gran medida de la financiación externa, lo que podría ser riesgoso si no puede

generar suficientes ingresos para cubrir sus obligaciones de deuda. Este nivel de endeudamiento puede limitar la flexibilidad financiera de la empresa y aumentar su vulnerabilidad ante cambios en las condiciones del mercado o aumentos en las tasas de interés.

- **Solvencia**

$$\text{Solvencia: } \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

Tabla 12

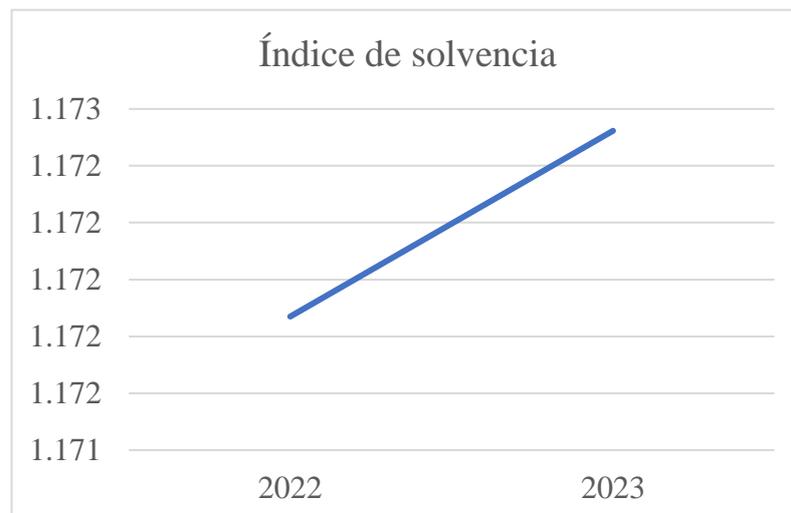
Índice de solvencia

	2022	2023
Activo total	8,846,284.71	9,362,384.23
Pasivo total	7,548,863.62	7,984,818.28
Solvencia	1.172	1.173

Nota: Elaboración propia

Figura 10

Índice de solvencia



Nota: Elaboración propia



En el año 2022, la razón de solvencia es 1.172. Esto significa que la empresa tiene S/ 1.172 en activos por cada sol de pasivo. Un valor mayor a 1 indica que la empresa tiene más activos que pasivos, lo cual es un signo positivo de solvencia. Sin embargo, este margen no es amplio, lo que sugiere que la empresa podría enfrentar desafíos si tuviera que liquidar sus activos para pagar sus deudas.

En el año 2023, la razón de solvencia es 1.173, mostrando una leve mejora respecto al año anterior. La empresa mantiene una capacidad ligeramente mayor para cubrir sus pasivos con sus activos. Aunque esta pequeña mejora es positiva, el margen sigue siendo estrecho, lo que sugiere una situación financiera que, aunque solvente, no es holgadamente segura. Esto indica que la empresa debe seguir trabajando en mejorar su estructura de activos y pasivos para aumentar su solvencia y reducir el riesgo financiero.

c. Ratios de eficiencia o de gestión

- Rotación de inventarios

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

Tabla 13

Rotación de inventarios

	2022	2023
Costo de ventas	10,500,000.00	11,025,000.00
Inventario Promedio	4,372,966.24	
Rotación de inventario	2.521171993	

Nota: Elaboración propia

La rotación de inventarios de 2.521 para el año 2023 indica que, en promedio, la empresa vendió y repuso su inventario aproximadamente 2.5 veces durante el año. Una rotación de inventarios alta generalmente indica una buena gestión del inventario, ya que implica que la empresa está vendiendo sus productos rápidamente y no mantiene exceso de inventario. Sin embargo, una rotación demasiado alta también puede significar que la empresa podría quedarse sin stock, lo que puede afectar las ventas. Por otro lado, una rotación baja puede indicar problemas de ventas o un exceso de inventario, lo que puede llevar a mayores costos de almacenamiento y posibles obsolescencias.

- Rotación de activos fijos

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Venta}}{\text{Activos fijos}}$$

Tabla 14

Rotación de inventarios fijos

	2022	2023
Ventas	15,000,000.00	15,750,000.00
Activos fijos	2,633,993.81	2,689,141.93
Rotación	5.695	5.857

Nota: Elaboración propia

La rotación de activos fijos de 5.695 para el año 2022 indica que la empresa generó S/ 5.695 en ventas por cada sol invertido en activos fijos durante ese año. Este valor es ligeramente menor que el de 2023, lo que sugiere una mejora en la eficiencia con la que la empresa utilizó sus activos fijos para generar ingresos en 2023. Sin embargo, sigue indicando un buen



uso de los activos fijos en ambos años, reflejando una gestión eficiente de los recursos de capital de la empresa.

La rotación de activos fijos de 5.857 para el año 2023 indica que la empresa generó S/ 5.857 en ventas por cada sol invertido en activos fijos. Una alta rotación de activos fijos puede ser un indicador de una buena utilización de los activos de la empresa para generar ingresos. Sin embargo, un valor extremadamente alto podría también sugerir que los activos fijos están envejecidos o insuficientes para soportar el crecimiento futuro, mientras que un valor bajo podría indicar una infrautilización de los activos o inversiones innecesarias en activos no productivos.

4.1.7.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Negolatina S.C.R.L. cuenta con una estructura organizativa bien definida, diseñada para optimizar la eficiencia operativa y asegurar un servicio de alta calidad a sus clientes. La estructura se organiza en varios niveles jerárquicos y divisiones funcionales, cada una con responsabilidades específicas, lo que permite una gestión eficaz y una clara delineación de tareas y responsabilidades. A continuación, se describe la estructura organizativa de la empresa:

- **Directorio:** El Directorio es el máximo órgano de gobierno de Negolatina S.C.R.L. Sus responsabilidades incluyen la toma de decisiones estratégicas y la supervisión de la gerencia general. El Directorio garantiza que la empresa siga su misión y visión, y cumple con sus objetivos a largo plazo.



- **Gerencia General:** La Gerencia General está a cargo de la administración y dirección diaria de la empresa. Es responsable de implementar las decisiones del Directorio y de coordinar las diversas áreas de la empresa para asegurar el logro de los objetivos organizacionales.
- **Planeamiento y Monitoreo:** Esta división se encarga de la planificación estratégica y del monitoreo del desempeño de la empresa. Su función principal es desarrollar planes a corto y largo plazo y asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos.
- **Administración y Logística:** La división de Administración y Logística se ocupa de la gestión administrativa y del control logístico de la empresa. Maneja el flujo de materiales y productos, asegurando que los procesos de adquisición y distribución se realicen de manera eficiente y efectiva.
- **División de Atención al Cliente:** Esta división es crucial para mantener una relación positiva con los clientes. Se encarga de proporcionar un servicio al cliente de alta calidad, gestionando las consultas, quejas y sugerencias para mejorar continuamente la experiencia del cliente.
- **División de Producción y Control de Almacenes:** La División de Producción y Control de Almacenes es responsable de la fabricación de productos y del manejo de inventarios. Se asegura de que los productos se fabriquen con estándares de alta calidad y se gestionen adecuadamente en los almacenes.



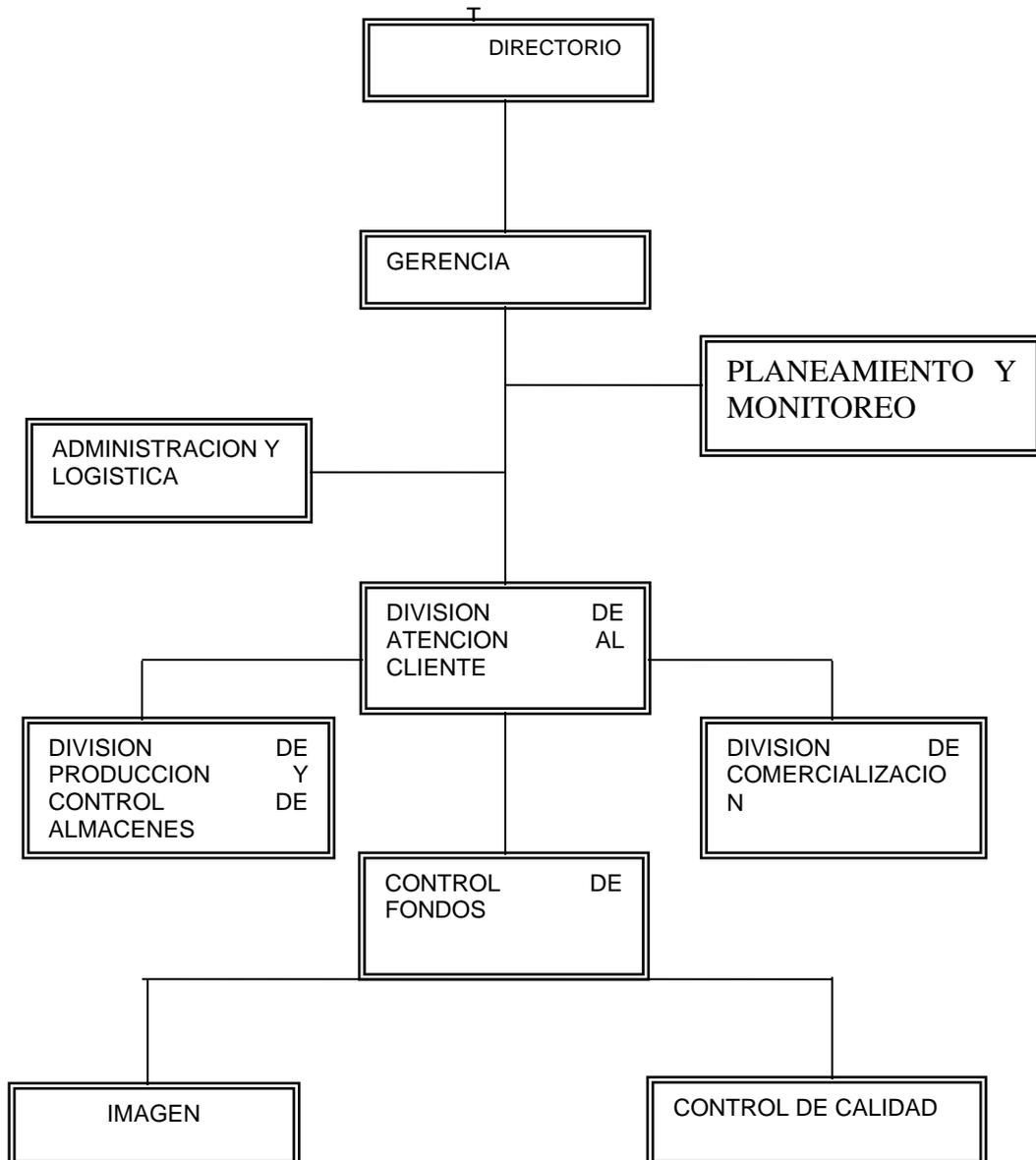
- **División de Comercialización:** se enfoca en las estrategias de ventas y marketing. Su objetivo es aumentar la presencia de la empresa en el mercado y asegurar que los productos lleguen a los consumidores de manera efectiva.
- **Control de Fondos:** El Control de Fondos maneja la gestión financiera de la empresa, asegurando un uso eficiente de los recursos económicos. Supervisa los ingresos y gastos y garantiza la estabilidad financiera de la empresa.
- **Imagen Empresarial:** Dentro de la División de Control de Fondos, la unidad de Imagen Empresarial trabaja para mantener y mejorar la percepción pública de la empresa. Desarrolla estrategias de comunicación y relaciones públicas para fortalecer la marca de Negolatina S.C.R.L.
- **Control de Calidad:** También bajo la División de Control de Fondos, la unidad de Control de Calidad asegura que todos los productos y procesos cumplan con los estándares de calidad establecidos. Implementa programas de mejora continua para garantizar la satisfacción del cliente.

Esta estructura organizativa permite a Negolatina S.C.R.L. operar de manera eficiente, con una clara asignación de responsabilidades y una coordinación efectiva entre las diferentes divisiones. Esto no solo optimiza las operaciones internas, sino que también asegura que la empresa pueda adaptarse rápidamente a las demandas del mercado y mantener un alto nivel de competitividad y posicionamiento en el mercado.

4.1.11.3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Figura 11

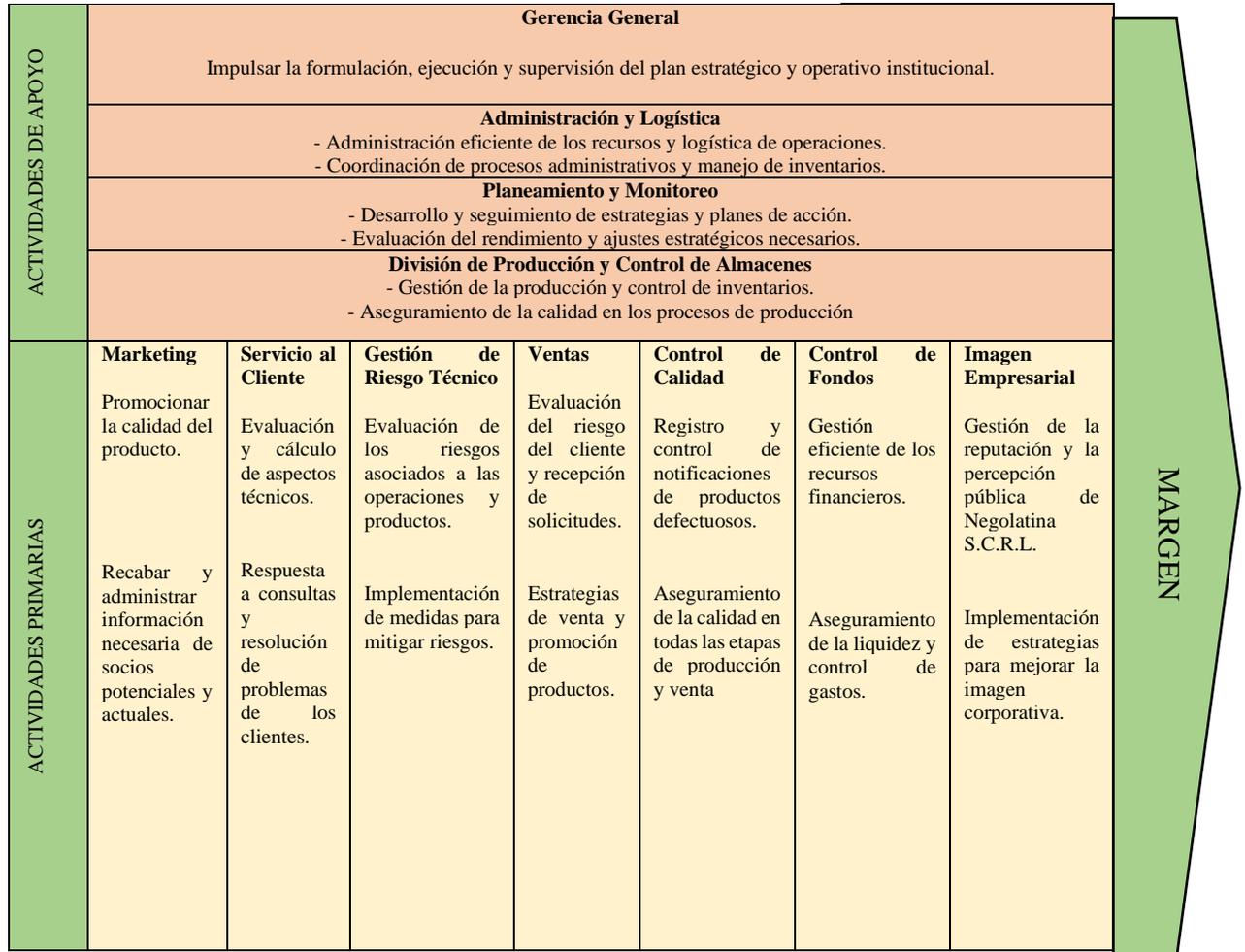
Organigrama de la Empresa Negolatina S.C.R.L.



4.1.7.4. CADENA DE VALOR

Figura 12

Cadena de Valor de la Empresa Negolatina S.C.R.L.



Nota: Elaboración propia

4.1.7.5. Identificación de fortalezas y debilidades

4.1.7.5.1. Fortalezas

- Amplia experiencia en la prestación de servicios.
- Sistema Computarizado para la atención al cliente, información contable y control de almacenes, como parte del equipamiento del “AUTOSERVICIO” y administración de la empresa.



- Localización estratégica en el centro de la ciudad de Puno.
- La empresa cuenta con proveedores mayores certificados confiables que cuentan con todos los registros de salubridad
- Capacidad de adaptación a los cambios y fluctuaciones del mercado.
- Empresa elegible por el mercado o banca financiera Comercial formal por contar con cultura financiera, bancaria y tributaria.

4.1.7.5.2. Debilidades

- Empresa elegible por el mercado o banca financiera Comercial formal por contar con cultura financiera, bancaria y tributaria.
- Dependencia en el abastecimiento oportuno de productos alimenticios y abarros por parte de los distribuidores extra regionales.
- Gestión y Administración débil, por falta de la implementación de un planeamiento estratégico adecuado para la empresa.
- Productos alimenticios andinos carecen de marca propia.
- Pérdida de productos por robos en autoservicio
- Ingreso de nuevos competidores al mercado.

4.1.7.6. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Tabla 15

Matriz EFI

Factores Internos	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Amplia experiencia en la prestación de servicios.	0.15	4	0.6
Sistema Computarizado para la atención al cliente, información contable y control de almacenes.	0.1	4	0.4
Localización estratégica en el centro de la ciudad de Puno.	0.1	5	0.5
Proveedores mayores certificados confiables.	0.1	4	0.4
Capacidad de adaptación a los cambios y fluctuaciones del mercado.	0.1	4	0.4
Empresa elegible por el mercado o banca financiera Comercial formal.	0.05	3	0.15
Debilidades			
Dependencia en el abastecimiento oportuno de productos alimenticios y abarrotes.	0.1	2	0.2
Gestión y Administración débil.	0.1	1	0.1
Productos alimenticios andinos carecen de marca propia.	0.1	2	0.2
Perdida de productos por robos en autoservicio.	0.05	2	0.1
Ingreso de nuevos competidores al mercado.	0.05	1	0.05
Total	1		3.5

Nota: Elaboración propia



En la matriz realizada para la evaluación interna de Negolatina S.C.R.L., se tomaron en cuenta 11 factores determinantes de éxito, de los cuales 6 son fortalezas y 5 son debilidades. Como resultado de la evaluación de la matriz MEFI se obtuvo una puntuación de 3.50, lo cual refleja una respuesta significativamente superior al promedio que es 2.5 por parte de la empresa para capitalizar las fortalezas y minimizar sus debilidades.

Este resultado indica que la organización es más fuerte que débil y posee una consistencia interna que le permite competir de manera efectiva en el mercado. Sin embargo, es crucial que Negolatina S.C.R.L. no descuide los factores críticos internos que podrían ponerla en riesgo frente a la competencia, especialmente en un entorno tan dinámico como el sector de autoservicios.

La puntuación alcanzada de 3.50 demuestra un buen aprovechamiento de las fortalezas como la amplia experiencia en la prestación de servicios, el sistema computarizado para la atención al cliente y la localización estratégica en el centro de la ciudad de Puno. No obstante, se observan áreas de mejora en la gestión y administración de la empresa, así como en la creación de una marca propia para los productos alimenticios andinos y la reducción de pérdidas por robos en autoservicio.

4.1.7.7. Análisis FODA

Tabla 16

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Amplia experiencia en la prestación de servicios.2. Sistema computarizado para la atención al cliente, información contable y control de almacenes, como parte del equipamiento del "AUTOSERVICIO" y administración de la empresa.3. Localización estratégica en el centro de la ciudad de Puno.4. La empresa cuenta con proveedores mayores certificados confiables que cuentan con todos los registros de salubridad.5. Capacidad de adaptación a los cambios y fluctuaciones del mercado.6. Empresa elegible por el mercado o banca financiera Comercial formal por contar con cultura financiera, bancaria y tributaria.	<ol style="list-style-type: none">1. Localización estratégica y potencialidades competitivas de la Región.2. Incremento paulatino de la afluencia de turismo nacional e internacional en la región.3. Incremento demográfico significativo en la ciudad de Puno.4. Mayor consumo per cápita anual de alimentos en hogares donde el jefe de familia es una mujer.5. Eventos culturales como la Candelaria, Semana Santa, Todos Santos, el aniversario de Puno y Navidad.6. Ingreso de nuevas tecnologías al mercado de autoservicios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Dependencia en el abastecimiento oportuno de productos alimenticios y abarrotes por parte de los distribuidores extra regionales.2. Gestión y administración débil, por falta de la implementación de un planeamiento estratégico adecuado para la empresa.3. Productos alimenticios andinos carecen de marca propia.4. Pérdida de productos por robos en autoservicio.5. Ingreso de nuevos competidores al mercado.	<ol style="list-style-type: none">1. Mercado del centro de la ciudad de Puno en cierta forma saturado.2. Centros comerciales con alternativas de hipermercados, comidas y entretenimientos.3. Dependencia de software.4. Crecimiento de la delincuencia e inseguridad ciudadana.

Nota: Elaboración propia

4.1.11.8. Evaluación de competitividad y posicionamiento

Calidad del producto

Tabla 17

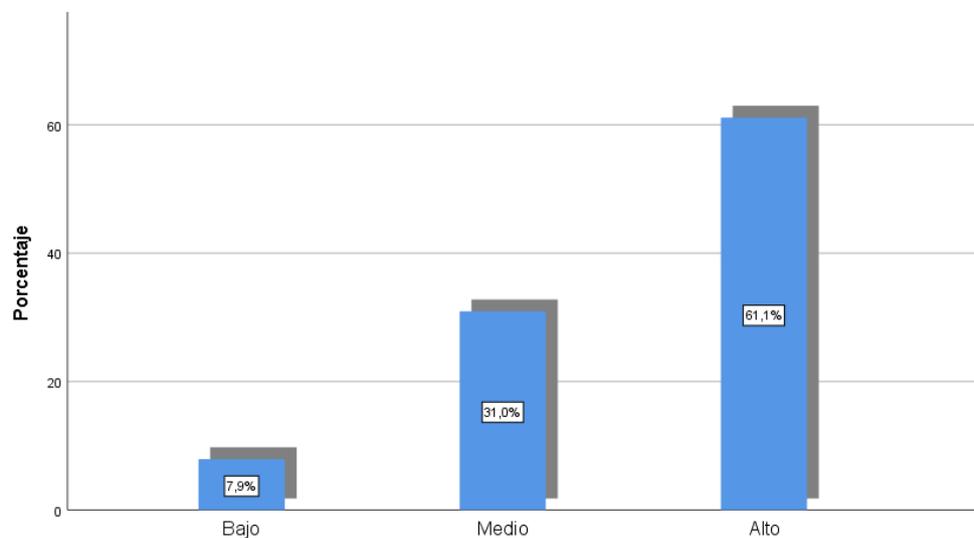
Nivel de calidad del producto de la empresa Negolatina S.C.R.L

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	30	7.9
Medio	117	31.0
Alto	231	61.1
Total	378	100.0

Nota: Elaboración propia en base al cuestionario empleado

Figura 13

Nivel de calidad del producto de la empresa Negolatina S.C.R.L



Nota: Elaboración propia

La Tabla 17 y Figura 13 muestra la distribución de la percepción de la calidad del producto de la empresa NEGOLATINA S.C.R.L. en Puno. Los resultados indican que la mayoría de los encuestados, un 61.1% (231 personas), perciben que la calidad del producto es alta. Un 31.0%

(117 personas) considera que la calidad del producto es de nivel medio, mientras que solo un 7.9% (30 personas) percibe la calidad como baja. Estos resultados sugieren que la empresa ha logrado un nivel considerablemente alto en la calidad de sus productos, lo cual es positivo para su competitividad y posicionamiento en el mercado local.

Calidad del servicio

Tabla 18

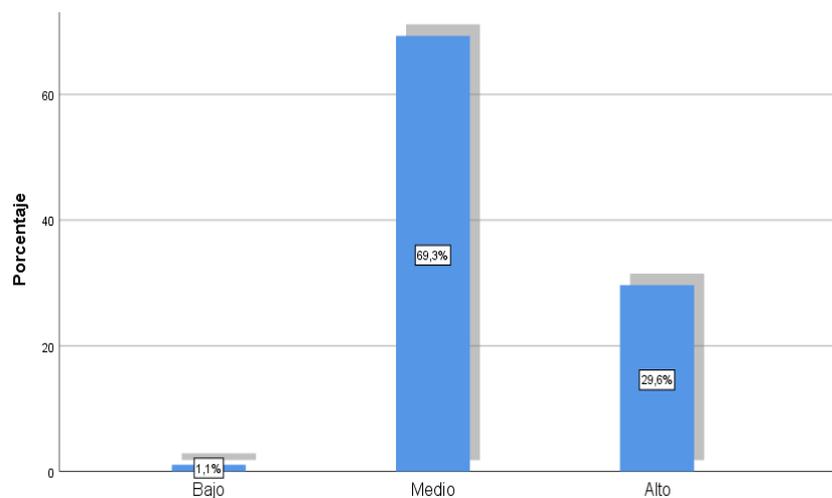
Nivel de calidad del servicio de la empresa Negolatina S.C.R.L.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	4	1.1
Medio	262	69.3
Alto	112	29.6
Total	378	100.0

Nota: Elaboración propia en base al cuestionario empleado

Figura 14

Nivel de calidad del servicio de la empresa Negolatina S.C.R.L.



Nota: Elaboración propia

La Tabla 18 y Figura 14 muestra la distribución de la percepción sobre la calidad del servicio de la empresa NEGOLATINA S.C.R.L. en Puno. Los datos revelan que un 69.3% (262 personas) considera que la calidad del servicio es de nivel medio, lo que indica que una mayoría significativa de los encuestados percibe el servicio como aceptable, pero no excepcional. Solo un 29.6% (112 personas) evalúa la calidad del servicio como alta, mientras que un pequeño 1.1% (4 personas) la percibe como baja. Estos resultados sugieren que, aunque la empresa mantiene un servicio que cumple con las expectativas básicas, hay una oportunidad significativa para mejorar y elevar la percepción del servicio a un nivel alto. Mejorar la calidad del servicio podría ser un factor crucial para reforzar la competitividad y el posicionamiento de la empresa en el mercado local.

Precio

Tabla 19

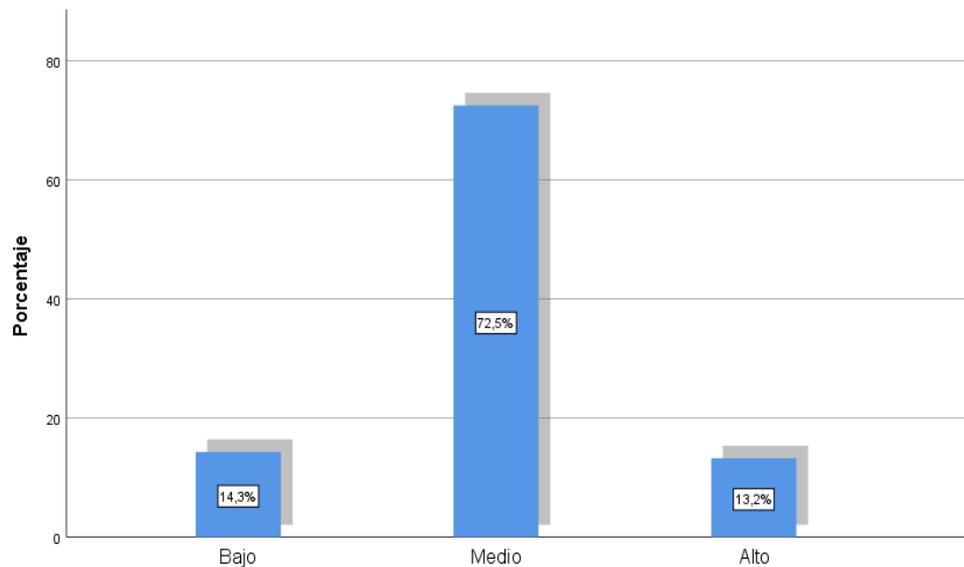
Nivel del precio de la empresa Negolatina S.C.R.L

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	54	14.3
Medio	274	72.5
Alto	50	13.2
Total	378	100.0

Nota: Elaboración propia en base al cuestionario empleado

Figura 15

Nivel del precio de la empresa Negolatina S.C.R.L



Nota: Elaboración propia

La Tabla 19 y Figura 15 presenta la percepción sobre el nivel de precios de la empresa NEGOLATINA S.C.R.L. en Puno. Los resultados muestran que el 72.5% (274 personas) considera que los precios de la empresa se encuentran en un nivel medio, lo que sugiere que la mayoría de los clientes perciben los precios como competitivos y en línea con las expectativas del mercado. Un 14.3% (54 personas) percibe los precios como bajos, lo que podría indicar una estrategia de precios accesibles para ciertos productos o segmentos. Por otro lado, un 13.2% (50 personas) considera que los precios son altos, lo cual podría estar relacionado con productos de mayor calidad o servicios adicionales. En general, estos resultados sugieren que la empresa ha logrado mantener una estructura de precios que es mayormente aceptada por sus clientes, aunque podría haber margen para ajustar la percepción de valor en relación con la calidad y el servicio ofrecidos.

4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.2.1 Misión

4.1.2.1. Misión actual de la empresa

“Lograr satisfacción al cliente en término de confianza, precio justo, aclaración oportuna de sus dudas, complementados con servicios básicos en la línea de distribución de productos alimenticios, abarrotes y atención modera en la línea de autoservicio y comercio virtual; apoyada por una administración y gestión empresarial eficiente; trabajo en equipo de sus colaboradores, satisfaciendo así a demanda de la población, sirviendo de soporte al desarrollo y crecimiento de la región.”

4.1.5.2. Planteamiento de la misión

Tabla 20

Planteamiento de la misión para la empresa Negolatina S.C.R.L.

Elementos	Pregunta	Respuesta
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Los clientes de Negolatina S.C.R.L. son principalmente consumidores locales en Puno, incluyendo familias y negocios que buscan productos alimenticios de calidad.
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?	La empresa ofrece principalmente productos alimenticios, con un enfoque en alimentos frescos y de calidad, incluyendo carnes, frutas, verduras, y otros abarrotes.
Mercados	¿En dónde compete la empresa?	Negolatina S.C.R.L. compete en el mercado local de Puno, principalmente en la venta al por menor de productos alimenticios.



Elementos	Pregunta	Respuesta
Tecnología	¿La empresa está al día en términos tecnológicos?	La empresa está buscando modernizar sus operaciones, incluyendo el uso de tecnologías de gestión de inventario y sistemas de punto de venta.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento o la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Sí, la empresa está comprometida con el crecimiento y la mejora continua de su competitividad y posicionamiento en el mercado local.
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?	La empresa valora la calidad, la responsabilidad social y el servicio al cliente, buscando siempre satisfacer las necesidades de sus clientes con productos de calidad.
Autoconcepto	¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?	La ventaja competitiva más importante de Negolatina S.C.R.L. es su enfoque en productos de alta calidad y un excelente servicio al cliente.
Preocupación por la imagen pública	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Sí, la empresa se preocupa por mantener una buena relación con la comunidad y por implementar prácticas sostenibles en sus operaciones.
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?	Sí, los empleados son considerados un recurso valioso, y la empresa se esfuerza por ofrecer un ambiente de trabajo positivo y oportunidades de desarrollo.

Nota: Elaboración propia

4.1.5.3. Propuesta de la misión

Nuestra misión en Negolatina S.C.R.L. es ofrecer productos alimenticios de alta calidad a nuestros clientes locales en Puno, brindando un servicio excepcional que se distingue por la frescura y autenticidad de nuestros productos. Nos comprometemos a utilizar tecnologías modernas

para mejorar nuestras operaciones y asegurar una experiencia de compra eficiente y satisfactoria. Valoramos la responsabilidad social y buscamos contribuir positivamente a nuestra comunidad, al tiempo que adoptamos prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Creemos en el desarrollo y bienestar de nuestros empleados, considerándolos como un activo clave para el éxito y crecimiento continuo de nuestra empresa.

4.2.2 Visión

4.2.2.1. Visión actual de la empresa

“Ser la mejor empresa líder en nuestro rubro en la región de Puno y expandirnos para satisfacer a un más nuestro servicio y lograr nuevos niveles de éxito competitivo, mejorando y cumpliendo y siendo su primera opción de compra”

4.2.2.2. Planteamiento de la visión

Tabla 21

Planteamiento de la visión

Elementos	Respuesta
Perspectiva	Ser reconocidos como líderes en el mercado local de productos alimenticios de alta calidad, destacándonos por nuestro servicio excepcional y nuestro compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social.
Financiero	Lograr un crecimiento financiero sostenible y rentable, expandiendo nuestra base de clientes y aumentando nuestra cuota de mercado en Puno.
Clientes	Convertirnos en la primera opción para los consumidores locales que buscan productos frescos y de calidad, ofreciendo una experiencia de compra diferenciada que fomente la fidelidad del cliente.



Elementos	Respuesta
Procesos	Optimizar nuestros procesos operativos mediante la implementación de tecnologías avanzadas y prácticas eficientes que aseguren la calidad y disponibilidad de nuestros productos.
Gente (personal)	Fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador, promoviendo el desarrollo profesional y personal de nuestros empleados, quienes son esenciales para el éxito y crecimiento de la empresa.

Nota: Elaboración propia

4.1.2.3. Propuesta de la visión

“Ser reconocidos como la empresa líder en Puno en la comercialización de productos alimenticios de alta calidad, distinguiéndonos por nuestro servicio excepcional, compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social. Aspiramos a alcanzar un crecimiento financiero sostenible, expandiendo nuestra presencia en el mercado y siendo la primera opción para los consumidores locales que valoran la frescura y calidad de nuestros productos. Nos esforzamos por optimizar nuestros procesos mediante el uso de tecnologías avanzadas y prácticas eficientes, garantizando siempre la mejor experiencia de compra. Además, estamos dedicados a crear un ambiente de trabajo positivo que promueva el desarrollo profesional y personal de nuestros empleados, considerándolos como el pilar fundamental de nuestro éxito y crecimiento futuro”.



4.2.3 Objetivos Estratégicos

4.2.3.1. Objetivos estratégicos de largo plazo

- Implementar tecnologías avanzadas y modernizar las instalaciones de Negolatina S.C.R.L.
- Ampliar la presencia de Negolatina S.C.R.L. abriendo nuevos locales en ciudades estratégicas.
- Aumentar la lealtad de los clientes actuales y atraer nuevos segmentos de mercado.
- Incrementar las ventas y mejorar la experiencia de compra a través de promociones y eventos especiales.
- Incorporar prácticas sostenibles y fortalecer el compromiso con la comunidad.
- Diferenciarse de la competencia mediante la innovación en la oferta de productos y servicios.

4.2.3.2. Objetivos Estratégicos a mediano plazo

- Innovar en la forma de presentación de los productos para destacar frente a la competencia.
- Desarrollar un plan de promociones y publicidad para todos los productos.
- Aprovechar la formalidad de la empresa para excluir al mercado informal.



- Realizar campañas publicitarias innovadoras para posicionar la marca.
- Brindar una atención especializada de acuerdo a las exigencias del cliente.
- Elaborar el Manual de Organización y Funciones de la empresa.

4.2.3.3. Objetivos Estratégicos a corto plazo

- Mejorar la presentación de los productos para atraer la percepción positiva del cliente.
- Transmitir pasión en el servicio y mejorar la atención al cliente.
- Reducir el tiempo de atención al cliente mediante la innovación en la presentación de productos.
- Responder a las expectativas de los clientes con experiencia, calidad y conocimiento.
- Capacitar al personal de la empresa para mejorar el rendimiento y la satisfacción del cliente.
- Hacer más visible las ofertas de productos para los clientes.
- Ser más cuidadoso en la gestión logística y almacenamiento de productos.
- Mejorar la imagen de la empresa, incluyendo la marca, el eslogan y la infraestructura.

4.2.4 Matriz FODA

Tabla 22

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Amplia experiencia en la prestación de servicios. 2. Sistema computarizado para la atención al cliente, información contable y control de almacenes, como parte del equipamiento del "AUTOSERVICIO" y administración de la empresa. 3. Localización estratégica en el centro de la ciudad de Puno. 4. La empresa cuenta con proveedores mayores certificados confiables que cuentan con todos los registros de salubridad. 5. Capacidad de adaptación a los cambios y fluctuaciones del mercado. 6. Empresa elegible por el mercado o banca financiera Comercial formal por contar con cultura financiera, bancaria y tributaria.	1. Dependencia en el abastecimiento oportuno de productos alimenticios y abarrotes por parte de los distribuidores extra regionales. 2. Gestión y administración débil, por falta de la implementación de un planeamiento estratégico adecuado para la empresa. 3. Productos alimenticios andinos carecen de marca propia. 4. Pérdida de productos por robos en autoservicio. 5. Ingreso de nuevos competidores al mercado.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Localización estratégica y potencialidades competitivas de la Región. 2. Incremento paulatino de la afluencia de turismo nacional e internacional en la región. 3. Incremento demográfico significativo en la ciudad de Puno. 4. Mayor consumo per cápita anual de alimentos en hogares donde el jefe de familia es una mujer. 5. Eventos culturales como la Candelaria, Semana Santa, Todos Santos, el aniversario de Puno y Navidad. 6. Ingreso de nuevas tecnologías al mercado de autoservicios.	-Aprovechar la experiencia para ofrecer servicios diferenciados que atraigan al creciente flujo de turistas - Utilizar el sistema computarizado para mejorar la experiencia del cliente y atraer más turistas. - Implementar campañas de marketing dirigidas a nuevos residentes en la zona. - Ofrecer productos dirigidos a este segmento de mercado. - Desarrollar promociones y productos especiales para eventos culturales. - Invertir en nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa.	- Desarrollar relaciones con nuevos proveedores locales para reducir dependencia. - Capacitar al personal en gestión y administración para aprovechar el crecimiento turístico. - Crear una marca propia para productos andinos y promoverla entre nuevos residentes. - Implementar sistemas de seguridad avanzados para proteger el inventario. - Ofrecer productos exclusivos o promociones durante eventos culturales para diferenciarse.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Mercado del centro de la ciudad de Puno en cierta forma saturado. 2. Centros comerciales con alternativas de hipermercados, comidas y entretenimientos. 3. Dependencia de software. 4. Crecimiento de la delincuencia e inseguridad ciudadana.	- Diferenciarse mediante la oferta de servicios exclusivos o de alta calidad. - Usar tecnología para mejorar la eficiencia y reducir costos, compitiendo en precios. - Invertir en sistemas de respaldo y capacitación del personal en software. - Fortalecer la seguridad y las relaciones con proveedores para evitar interrupciones en el suministro.	- Diversificar la base de proveedores y buscar alianzas estratégicas. - Mejorar la gestión interna para competir mejor en el mercado. - Desarrollar una marca propia que fortalezca la identidad y fidelidad del cliente. - Implementar medidas de seguridad estrictas para proteger los activos. - Realizar análisis de mercado constante para ajustar la estrategia competitiva.

Nota: Elaboración propia

4.2.5 Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

Tabla 23

Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Flujo Efectivo	4	Reglamento del sector	-4
Capital de trabajo	5	Presión competitiva	-3
Liquidez	3	Estabilidad política	-2
Solvencia	4	Variabilidad de la demanda	-3
Barreras de salida	2	Rango de precios de servicios competitivos	-2
		Barreras de entrada al mercado	-3
Total	18	Total	-17
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	-2	Crecimiento del mercado	4
Calidad del servicio	-1	Potencial de solvencia	3
Ciclo de vida del servicio	-1	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los asociados	-3	Utilización de recursos	2
Gestión de riesgo técnico	-2	Intensidad de capital	3
Credibilidad y confianza	1	Poder de negociación de los proveedores	3
Total	-8	Total	19

Nota: Elaboración propia

Tabla 24

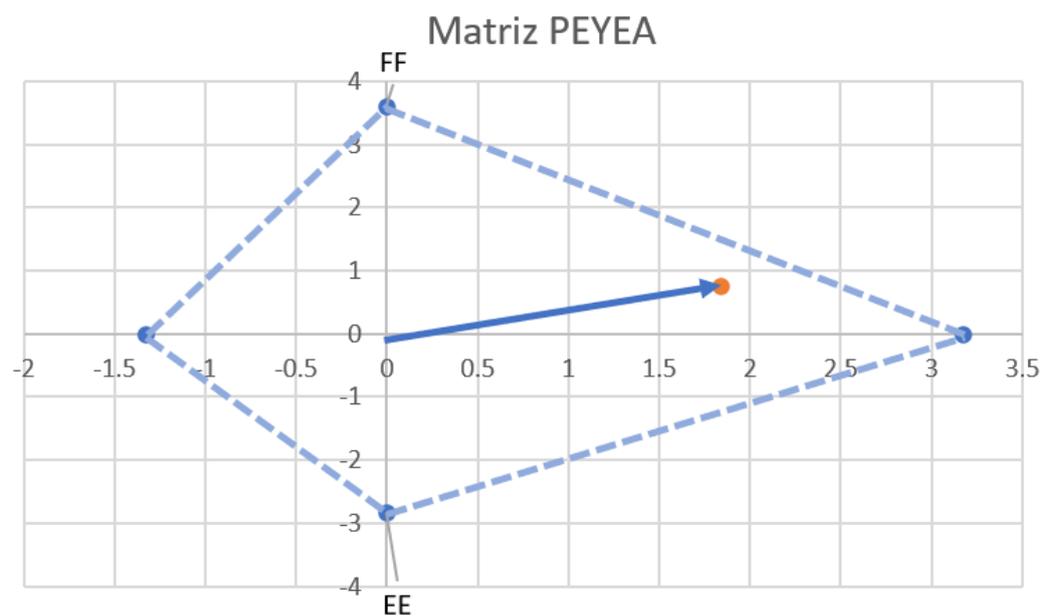
Cálculo del vector direccional

Factor	Valor	Promedio	Valor direccional
FF	18	3.6	EJE Y: 0.77
EE	-17	-2.83	
VC	-8	-1.33	EJE X: 1.84
FI	19	3.17	

Nota: Elaboración propia

Figura 16

Matriz PEYEA



Nota: Elaboración propia

El resultado de la Matriz PEYEA para la empresa Negolatina S.C.R.L. indica una posición financiera sólida, reflejada en una buena fortaleza financiera (FF). Esto sugiere que la empresa está en una buena posición para aprovechar las oportunidades en su entorno. Sin embargo, el análisis también muestra desafíos significativos en la estabilidad del



entorno (EE) y en la ventaja competitiva (VC). Estas áreas indican que la empresa se enfrenta a un entorno externo inestable y a una desventaja competitiva en su industria.

Dado este escenario, es recomendable que Negolatina S.C.R.L. implemente estrategias orientadas a mejorar su competitividad y adaptabilidad en el mercado. Algunas de las estrategias sugeridas incluyen:

- Diversificación de Productos y Servicios: Ampliar la oferta de productos y servicios para captar una mayor cuota de mercado y diversificar las fuentes de ingresos.
- Fortalecimiento de la Marca y Marketing: Invertir en campañas de marketing y mejorar la percepción de la marca para destacar frente a la competencia y atraer nuevos clientes.
- Integración Vertical: Considerar la integración vertical hacia atrás para asegurar el suministro de productos y reducir costos, así como la integración vertical hacia adelante para mejorar la distribución y aumentar el control sobre la cadena de valor.
- Optimización de Procesos y Eficiencia: Implementar mejoras en los procesos internos para aumentar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la calidad del servicio.
- Alianzas Estratégicas: Buscar alianzas o colaboraciones estratégicas con otros actores de la industria para fortalecer la posición competitiva y acceder a nuevos mercados.

4.2.6 Acciones estratégicas

Tabla 25

Estrategias a largo plazo

	Objetivo estratégico	Estrategias
LARGO PLAZO	Implementar tecnologías avanzadas y modernizar las instalaciones de Negolatina S.C.R.L.	<p>Invertir en tecnologías como sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) para integrar y mejorar la gestión de inventarios, ventas y atención al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none">- Realizar análisis de mercado en ciudades estratégicas para identificar oportunidades de expansión, considerando factores como la demanda de productos, competencia y costos operativos.
	Ampliar la presencia de Negolatina S.C.R.L. abriendo nuevos locales en ciudades estratégicas.	<ul style="list-style-type: none">- Planificar la apertura de nuevos locales con campañas de marketing local, alianzas estratégicas y eventos de lanzamiento- Implementar programas de fidelización que ofrezcan recompensas basadas en las compras, preferencias y comportamientos de los clientes.
	Aumentar la lealtad de los clientes actuales y atraer nuevos segmentos de mercado.	<ul style="list-style-type: none">- Utilizar análisis de datos para identificar nuevos segmentos de mercado y personalizar las ofertas- Implementar tarjetas de fidelidad que ofrezcan descuentos, puntos por compras o promociones especiales para clientes recurrentes.
	Incrementar las ventas y mejorar la experiencia de compra a través de promociones y eventos especiales.	<ul style="list-style-type: none">- Organizar eventos de ventas temáticos, como "Días de Descuento" o "Venta de Aniversario", para atraer más clientes y aumentar las ventas.
	Incorporar prácticas sostenibles y fortalecer el compromiso con la comunidad.	<ul style="list-style-type: none">- Incluir en el inventario productos que sean eco-friendly, como alimentos orgánicos o productos con empaques biodegradables, para atraer a consumidores conscientes del medio ambiente.



Objetivo Estratégico	Estrategias
Diferenciarse de la competencia mediante la innovación en la oferta de productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en iniciativas locales, como donaciones a organizaciones benéficas, patrocinio de eventos comunitarios o colaboración con escuelas y hospitales locales. - Investigar y lanzar nuevas líneas de productos que sean únicos en el mercado local, como alimentos gourmet, productos locales exclusivos o mercancías especializadas. - Introducir servicios adicionales que agreguen valor a la experiencia del cliente, como entrega a domicilio, servicios de asesoría en compras o demostraciones de productos en tienda.

Nota: Elaboración propia

Tabla 26

Estrategias a mediano plazo

	Objetivo estratégico	Estrategias
MEDIANO PLAZO	Innovar en la forma de presentación de los productos para destacar frente a la competencia.	- Introducir nuevos diseños de empaque que sean atractivos y funcionales, con materiales de alta calidad y mensajes claros sobre las características del producto.
	Desarrollar un plan de promociones y publicidad para todos los productos.	- Planificar campañas de promociones con descuentos, 2x1 o ofertas especiales en productos específicos durante períodos estratégicos del año (como fiestas, cambios de estación, etc.).
	Aprovechar la formalidad de la empresa para excluir al mercado informal.	Promover la formalidad y calidad de los productos mediante certificaciones (como ISO, certificaciones de salubridad) y garantías que aseguren a los clientes sobre la autenticidad y seguridad de los productos.



Objetivo estratégico	Estrategias
Realizar campañas publicitarias innovadoras para posicionar la marca.	Crear campañas publicitarias creativas y virales que capten la atención del público y generen conversación en redes sociales y medios tradicionales
Brindar una atención especializada de acuerdo a las exigencias del cliente.	Proporcionar capacitación continua al personal en atención al cliente, con énfasis en la empatía, la resolución de problemas y el conocimiento de los productos.
Elaborar el Manual de Organización y Funciones de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Documentar y estandarizar los procedimientos operativos, administrativos y de servicio al cliente para asegurar consistencia y eficiencia en todas las áreas de la empresa. - Definir claramente los roles y responsabilidades de cada puesto dentro de la empresa, incluyendo competencias necesarias y expectativas de desempeño.

Nota: Elaboración propia

Tabla 27

Estrategias a corto plazo

Objetivo estratégico	Estrategias
Mejorar la presentación de los productos para atraer la percepción positiva del cliente.	Introducir empaques con diseños modernos, colores atractivos y gráficos que reflejen la calidad del producto y la identidad de la marca.
Transmitir pasión en el servicio y mejorar la atención al cliente.	Implementar programas de formación intensiva para el personal, enfocándose en la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de problemas.
Reducir el tiempo de atención al cliente mediante la innovación en la presentación de productos.	Establecer cajas exclusivas para clientes con pocos artículos, lo que puede acelerar el proceso de pago para aquellos con compras menores.

CORTO PLAZO



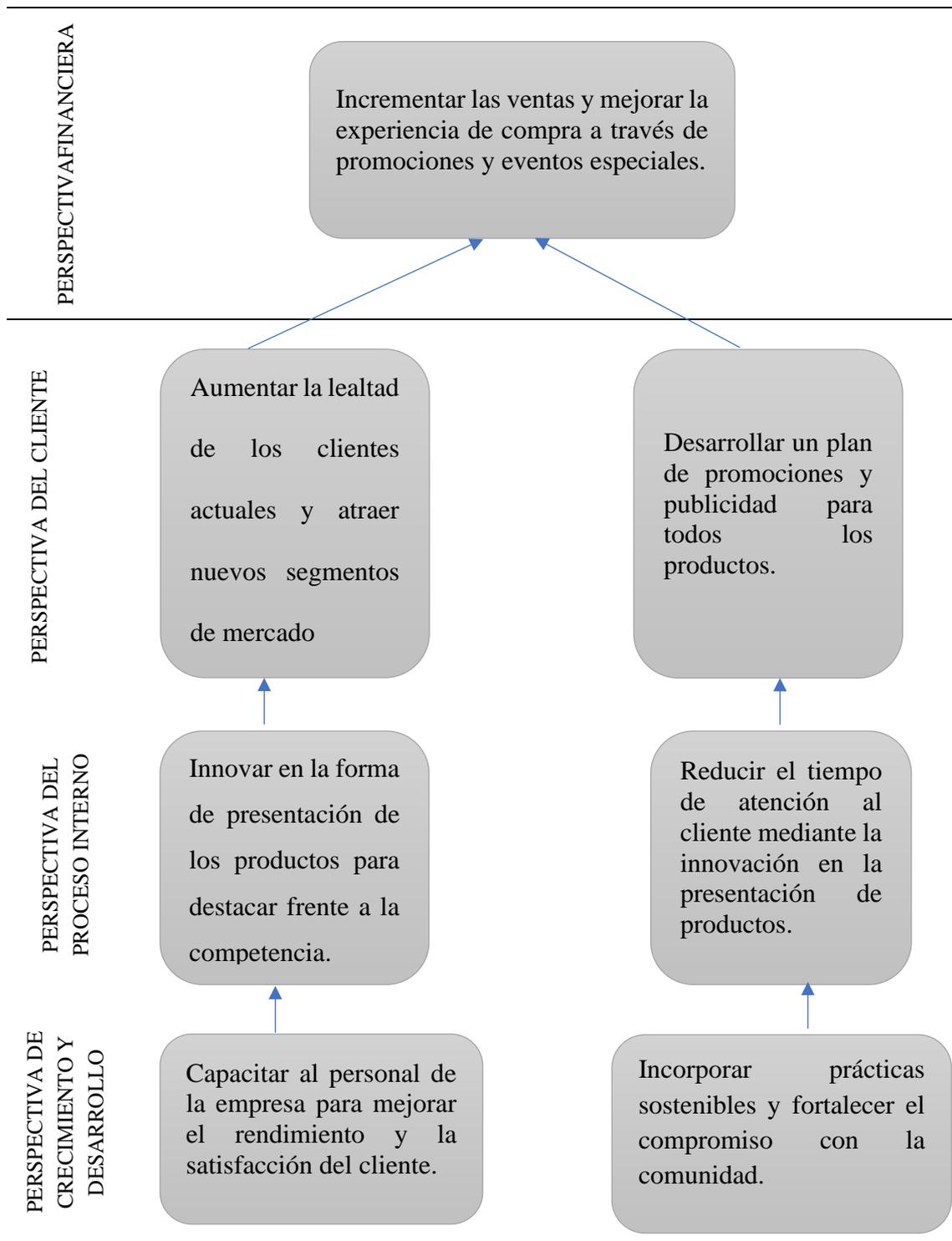
Objetivo estratégico	Estrategias
Responder a las expectativas de los clientes con experiencia, calidad y conocimiento.	Crear experiencias de compra memorables, como demostraciones de productos, talleres y degustaciones, que fortalezcan la percepción de calidad y conocimiento de la empresa.
Capacitar al personal de la empresa para mejorar el rendimiento y la satisfacción del cliente.	Implementar un sistema de evaluaciones periódicas y retroalimentación constructiva para identificar áreas de mejora y reconocer el buen desempeño.
Hacer más visible las ofertas de productos para los clientes.	Utilizar señalización clara y atractiva para destacar ofertas, promociones y productos nuevos dentro de la tienda.
Ser más cuidadoso en la gestión logística y almacenamiento de productos.	Implementar un sistema de gestión de inventarios que minimice el exceso de stock y las rupturas de stock, asegurando una disponibilidad constante de productos.
Mejorar la imagen de la empresa, incluyendo la marca, el eslogan y la infraestructura.	Realizar un rebranding que refresque la identidad visual de la empresa, incluyendo logotipo, eslogan y otros elementos de marca.

Nota: Elaboración propia

4.2.7 Mapa estratégico

Tabla 28

Mapa Estratégico



Nota: Elaboración propia

4.3. INDICADORES DE GESTIÓN

4.3.1 Indicadores de los objetivos estratégicos a largo plazo

Tabla 29

Indicadores de los objetivos estratégicos a largo plazo

Objetivos Estratégicos a Largo Plazo	Resultados	Indicadores
Incrementar las ventas y mejorar la experiencia de compra a través de promociones y eventos especiales.	Se han incrementado las ventas mensuales en un 20% durante los períodos de promociones y eventos. Se ha mejorado la percepción del cliente sobre la experiencia de compra.	<ul style="list-style-type: none">- 15% de incremento en ventas durante promociones y eventos anualmente.- 5 eventos realizados al año.- Índice de satisfacción del cliente mejora en un 3% anual.
Incorporar prácticas sostenibles y fortalecer el compromiso con la comunidad.	Se ha reducido el uso de plásticos no reciclables en un 30%. Se han realizado 5 campañas comunitarias anuales.	<ul style="list-style-type: none">- 6% de reducción anual en uso de plásticos no reciclables.- 3 campañas comunitarias realizadas cada año.- Evaluación de impacto ambiental muestra una mejora del 20%.
Diferenciarse de la competencia mediante la innovación en la oferta de productos y servicios.	Se han lanzado 6 nuevos productos innovadores en el mercado en los próximos 3 años. Se ha incrementado el reconocimiento de marca en un 30%.	<ul style="list-style-type: none">- 2 nuevos productos lanzados anualmente.- 7% de incremento anual en el reconocimiento de marca.- Encuestas de percepción de innovación reflejan un incremento del 15% en 3 años.

Nota: Elaboración propia

La tabla 29 proporciona una visión clara y estructurada de cómo la empresa pretende avanzar en sus objetivos estratégicos a largo plazo. Los resultados esperados establecen metas específicas, mientras que los indicadores de

desempeño permiten un seguimiento detallado y una evaluación de los avances realizados. Este enfoque facilita una gestión estratégica efectiva, asegurando que todas las acciones de la empresa estén alineadas con sus metas de crecimiento, sostenibilidad e innovación. Además, la inclusión de indicadores específicos permite una evaluación precisa y objetiva del progreso hacia estos objetivos, lo que es crucial para la toma de decisiones informada y el ajuste de estrategias según sea necesario.

4.3.2 Indicadores de gestión de los objetivos estratégicos a mediano plazo

Tabla 30

Indicadores de los objetivos estratégicos a mediano plazo

Objetivos Estratégicos a Mediano Plazo	Resultados	Indicadores
Innovar en la forma de presentación de los productos para destacar frente a la competencia.	Se han rediseñado el 60% de las presentaciones de productos.	<ul style="list-style-type: none">- 10 % de productos con nueva presentación- Encuestas de percepción del cliente muestran un incremento del 15% en satisfacción.
Desarrollar un plan de promociones y publicidad para todos los productos.	Se ha implementado un plan de promociones trimestrales.	<ul style="list-style-type: none">- 3 campañas promocionales realizadas en el año.- 5% de incremento en ventas en la primera campaña, 7% en la segunda, 8% en la tercera.
Aprovechar la formalidad de la empresa para excluir al mercado informal.	Se ha incrementado la cuota de mercado formal en un 10%.	<ul style="list-style-type: none">- 2% de incremento en cuota de mercado formal cada trimestre.- 3 nuevas alianzas comerciales formales firmadas en el año.
Realizar campañas publicitarias innovadoras para posicionar la marca.	Se ha incrementado la visibilidad de la marca en un 25%.	<ul style="list-style-type: none">- 5% de incremento en visibilidad de marca tras la primera campaña, 10% tras la segunda, 10% tras la tercera.- Impacto de campañas publicitarias en ventas medido con un incremento del 15% anual.



Objetivos Estratégicos a Mediano Plazo	Resultados	Indicadores
Brindar una atención especializada de acuerdo a las exigencias del cliente.	Se ha aumentado la satisfacción del cliente en un 15%.	- Índice de satisfacción del cliente aumenta un 5% cada trimestre. - 70% de clientes que reciben atención personalizada al final del año. - 25% de áreas con el manual implementado en el primer trimestre, 50% en el segundo, 75% en el tercero, 100% en el cuarto.
Elaborar el Manual de Organización y Funciones de la empresa.	Se ha implementado el manual en el 100% de las áreas de la empresa.	- Evaluación de eficiencia operativa muestra una mejora del 20% tras la implementación.

Nota: Elaboración propia

La tabla 30 muestra un enfoque estratégico orientado a mejorar la competitividad y el posicionamiento de la empresa en el mercado mediante la innovación en productos y presentaciones, una intensificación de las promociones y publicidad, y un enfoque en la formalización del mercado. Además, se destaca la importancia de posicionar la marca y de mejorar la experiencia del cliente a través de una atención más personalizada. Los resultados esperados están claramente definidos y se miden mediante indicadores específicos que permitirán evaluar el éxito de cada estrategia. Esto refleja una planificación estratégica integral que busca abordar diferentes aspectos del negocio para fortalecer su presencia en el mercado y satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

4.3.3 Indicadores de gestión de los objetivos estratégicos a corto plazo

Tabla 31

Indicadores de los objetivos estratégicos a corto plazo

Objetivos Estratégicos a Corto Plazo	Resultados	Indicadores
Transmitir pasión en el servicio y mejorar la atención al cliente.	Se ha reducido el tiempo de espera en atención en un 20% durante el primer trimestre.	<ul style="list-style-type: none">- Índice de satisfacción del cliente aumenta en un 10% tras la implementación.- Tiempo promedio de atención al cliente se reduce en 2 minutos.- Tiempo promedio de espera en caja disminuye en 1.5 minutos.
Reducir el tiempo de atención al cliente mediante la innovación en la presentación de productos.	Se ha reducido el tiempo de atención en caja en un 25% para el segundo trimestre.	<ul style="list-style-type: none">- Índice de satisfacción del cliente muestra un incremento del 12%
Responder a las expectativas de los clientes con experiencia, calidad y conocimiento.	Se ha mejorado la calificación del cliente en un 15% al final del primer trimestre.	<ul style="list-style-type: none">- Índice de satisfacción del cliente sube un 5% por trimestre.- 85% de clientes satisfechos con la calidad del servicio.- 100% de personal capacitado al tercer mes.
Capacitar al personal de la empresa para mejorar el rendimiento y la satisfacción del cliente.	Se ha capacitado al 100% del personal en atención al cliente en un periodo de 3 meses.	<ul style="list-style-type: none">- Índice de satisfacción del cliente post-capacitación aumenta en un 15%.- 20% de incremento en visibilidad de ofertas cada mes.
Hacer más visible las ofertas de productos para los clientes.	Se ha incrementado la visibilidad de las ofertas en un 40%.	<ul style="list-style-type: none">- 10% de incremento en ventas de productos en oferta en los primeros 3 meses.

Objetivos Estratégicos a Corto Plazo	Resultados	Indicadores
Ser más cuidadoso en la gestión logística y almacenamiento de productos.	Se ha reducido la pérdida de productos en un 10%.	- 5% de reducción en pérdidas de productos por trimestre. -Evaluación de eficiencia logística muestra una mejora del 15%. - 50% de renovación de imagen corporativa completada en los primeros 3 meses, 100% al final del semestre.
Mejorar la imagen de la empresa, incluyendo la marca, el eslogan y la infraestructura.	Se ha renovado la imagen corporativa en un 100%.	-Índice de reconocimiento de marca incrementa en un 20%.

Nota: Elaboración propia

La tabla 31 refleja una serie de objetivos estratégicos diseñados para fortalecer la posición de Negolatina S.C.R.L. en el mercado. Se prioriza la innovación en la presentación de productos, el desarrollo de estrategias promocionales y publicitarias, y la formalización de la empresa para competir de manera más efectiva con el mercado informal. Además, se pone énfasis en mejorar la experiencia del cliente y en asegurar una estructura organizativa eficiente mediante la implementación de manuales operativos. Los indicadores claramente definidos para cada objetivo permiten una evaluación precisa del progreso y éxito en cada área estratégica. Esto sugiere un enfoque integral y detallado hacia la mejora continua y el crecimiento sostenido de la empresa.

4.4. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis específica 1 se valida, ya que el diagnóstico integral realizado permitió analizar con precisión los niveles de competitividad y posicionamiento de la empresa Negolatina S.C.R.L. Entre los hallazgos, se identificaron fortalezas, como la

calidad de los productos (percibida como alta por el 61.1% de los clientes), y debilidades, como la percepción del precio (nivel medio reportado en el 72.5% de los casos). Estos resultados proporcionaron las bases para formular estrategias orientadas a mejorar la competitividad y fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado local.

Así mismo se demuestra que si existe diferencia significativa entre los niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado local,

Tabla 32

Prueba T

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Competitividad y posicionamiento	55,780	67	,000	34,294	33,07	35,52

Nota: Elaboración propia

Los resultados de la prueba t de Student muestran que los niveles de competitividad y posicionamiento identificados mediante un diagnóstico integral de la situación actual de la empresa son significativamente distintos de cero ($t = 55.780$, $df = 67$, $\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000$), con una diferencia de medias de 34.294 y un intervalo de confianza al 95% de [33.07, 35.52], lo que confirma que el diagnóstico ha permitido identificar con precisión estos niveles en el mercado local, facilitando la formulación de estrategias efectivas. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se confirma que el diagnóstico integral ha sido una herramienta valiosa para mejorar la competitividad y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

La hipótesis específica 2 se valida, ya que el direccionamiento estratégico implementado, fundamentado en la innovación y la mejora de procesos, generó avances



significativos en la competitividad y el posicionamiento de la empresa. Entre los resultados más destacados, se observa un incremento del 20% en el reconocimiento de marca, logrado tras la actualización de la imagen corporativa y las mejoras en la atención al cliente. Asimismo, la visibilidad de las promociones aumentó en un 40%, lo cual impulsó un crecimiento del 10% en las ventas de productos promocionados. Estos resultados confirman que el direccionamiento estratégico contribuyó de manera efectiva al fortalecimiento de la competitividad y consolidación de la presencia de Negolatina S.C.R.L. en el mercado local.

La hipótesis se valida, ya que la implementación de indicadores de gestión estratégica permitió alcanzar mejoras significativas en áreas clave de la operación. El índice de satisfacción del cliente incrementó un 12%, mientras que los tiempos promedio de atención al cliente se redujeron en 2 minutos, lo cual refleja un avance notable en la eficiencia del servicio. Adicionalmente, el reconocimiento de marca experimentó un aumento del 20%, consolidando el posicionamiento de Negolatina S.C.R.L. en el mercado. Estos resultados evidencian la efectividad de los indicadores propuestos para optimizar la competitividad y reforzar la presencia de la empresa en un entorno competitivo.

4.5. DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación coinciden con diversos estudios previos que destacan la relevancia de la innovación, el planeamiento estratégico y la adaptación organizacional para mejorar la competitividad y el posicionamiento empresarial. Días (2022) resalta la importancia de la innovación en productos, lo cual también se identificó en Negolatina S.C.R.L. como un pilar esencial para su crecimiento, aunque este estudio amplía el enfoque al incluir la experiencia del cliente como un factor clave. Asimismo, Pacheco (2018) y Fernández (2020) subrayan la necesidad de contar con un mapa estratégico claro y realizar inversiones en tecnología, conclusiones que coinciden con la propuesta de fortalecer la planificación estratégica de Negolatina y modernizar sus procesos operativos. Finalmente, Hernández et al. (2020) destacan la importancia de realizar diagnósticos detallados, alineados con la observación de que el análisis exhaustivo del macro y microentorno es crucial para la formulación de estrategias efectivas en esta empresa.

Por otro lado, los hallazgos también presentan diferencias significativas con algunos antecedentes. Mientras que Dávila (2019) y Ruiz (2022) enfatizan la falta de dinamismo y modelos estratégicos adaptados como factores que limitan la competitividad, esta investigación identifica que, aunque Negolatina no carece totalmente de estrategias, necesita implementar un enfoque más proactivo y diferenciado basado en la calidad del producto y el servicio. Además, en contraste con Ochoa (2018), cuyo enfoque se centra en la gestión interna de recursos en el sector salud, este estudio resalta la necesidad de estrategias orientadas al mercado en un entorno competitivo como el de Puno. Estas diferencias evidencian que el contexto, las prioridades estratégicas y los sectores analizados determinan las recomendaciones específicas para optimizar el desempeño empresarial.



V. CONCLUSIONES

PRIMERA: El diagnóstico financiero de Negolatina S.C.R.L. revela tanto fortalezas como desafíos clave que influyen directamente en su competitividad y posicionamiento en el mercado local. Entre los aspectos positivos, destaca una ligera mejora en el nivel de liquidez, que pasó de 0.82 en 2022 a 0.83 en 2023. Sin embargo, algunos indicadores como la prueba ácida (0.26 en 2023) y la prueba súper ácida (0.086 en el mismo año) evidencian una elevada dependencia de los inventarios y una capacidad limitada para enfrentar obligaciones inmediatas. En cuanto al endeudamiento, se registró un aumento significativo, reflejado en un índice de pasivo a capital de 6.61 en 2023. A pesar de ello, la solvencia se mantiene relativamente estable, con un valor de 1.17. Por otro lado, la eficiencia operativa muestra avances importantes, con una rotación de activos fijos que alcanzó 5.86, lo cual indica un uso más eficiente de los recursos para generar ingresos. Asimismo, se identificaron oportunidades estratégicas, como el incremento del consumo local y la realización de eventos culturales, que podrían impulsar el crecimiento de la empresa. No obstante, estas oportunidades se ven contrarrestadas por amenazas significativas, como la saturación del mercado, el aumento de la competencia y la inseguridad ciudadana, factores que representan riesgos para la sostenibilidad y el desarrollo futuro de Negolatina S.C.R.L.

SEGUNDA: Se propuso un direccionamiento estratégico que incluye la actualización de la misión y visión de la empresa, el establecimiento de objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, y la implementación de estrategias



competitivas centradas en la innovación, la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Este enfoque estratégico está diseñado para mejorar la capacidad de Negolatina S.C.R.L. para competir en un mercado cada vez más exigente.

TERCERA: En el marco del presente estudio, se lograron definir indicadores de gestión estratégica clave, tales como el incremento de ventas, la satisfacción del cliente, la visibilidad de ofertas, la reducción de tiempos de atención y el reconocimiento de marca. Estos indicadores han demostrado ser herramientas fundamentales para evaluar y optimizar los niveles de competitividad y posicionamiento de la empresa Negolatina SCRL en el mercado local. El índice de satisfacción del cliente mostró un incremento del 12% tras la implementación de mejoras en la atención, mientras que la visibilidad de ofertas aumentó en un 40%, lo que contribuyó a un incremento del 10% en las ventas de productos promocionados en los primeros tres meses. Además, el tiempo promedio de atención al cliente se reduce en 2 minutos, mejorando significativamente la percepción del servicio. Finalmente, la renovación de la imagen corporativa en un 100% resultó en un incremento del 20% en el índice de reconocimiento de marca.



VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda a los órganos correspondientes de la empresa Negolatina S.C.R.L. implementar de manera integral el plan de gestión estratégica desarrollado. Esto incluye la ejecución de las estrategias propuestas para mejorar la competitividad y el posicionamiento, así como la adopción de un enfoque proactivo en la gestión de cambios. Es crucial que la dirección de la empresa lidere este proceso y asegure el compromiso de todo el personal.

SEGUNDA: Se recomienda al equipo de gestión de Negolatina S.C.R.L., incluidos los líderes de departamentos y personal clave, realizar un seguimiento constante y una revisión periódica de los indicadores de gestión estratégica. Esta práctica asegurará la evaluación continua del progreso hacia los objetivos establecidos y permitirá ajustes oportunos en la estrategia, garantizando la alineación con las metas de competitividad y posicionamiento de la empresa.

TERCERA: Se recomienda a la empresa invertir en la capacitación y desarrollo de su personal para mejorar las habilidades en áreas críticas como atención al cliente, gestión de operaciones y manejo de tecnologías emergentes. Esta inversión en capital humano es crucial para sostener la competitividad de la empresa a largo plazo y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apaza Paucara, J. C., & Apaza Flores, C. R. (2019). La planificación estratégica y su influencia en la competitividad en el Centro Comercial Bolognesi, Región Tacna, 2019. *Economía & Negocios*, 4(2), 101–126. <https://doi.org/10.33326/27086062.2022.2.1238>
- Aucapuri, J., Caviedes, Y., Chura, G., & Zanabria, A. (2018). *Planeamiento Estratégico del Distrito de Juliaca* [Pontificia Universidad Católica del Perú]. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11753>
- Betancourt, J. (2006). *Gestion Estrategica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. <https://www.redalyc.org/pdf/6378/637867045011.pdf>
- Carranza, Bentura GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN LIMA METROPOLITANA, 2018
Línea de investigación : Gestión empresarial e inclusión social Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión de Alta Dirección Autor : (2021). *Gestión Estratégica para el mejoramiento de la competitividad de las empresas en lima metropolitana* , 2018 [Universidad Nacional Federico Villareal]. http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/6057/UNFV_EUPG_Carranza_Estela_Bentura_Maestria_2021.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Carrasco, S. (2005). Metodología de la investigación científica. *Editorial San Marcos*.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 1, 247–276. <https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073>
- Chapman, A. (2004). *Analisis DOFA y analisis PEST*. 1–11. www.eduardoleyton.com
- Coca, M. (2007). Importancia Y Concepto Del Posicionamiento Una Breve Revisión Teórica. *Perspectivas*, 20, 105–114. <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>
- Compañ, J. (2018). El directivo y la evaluación externa e interna como elementos para la toma de decisiones. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 48(1), 143–170. <https://doi.org/10.48102/rlee.2018.48.1.77>



- Cortés, V. D. (2018). Proceso de Gestión estratégica. *Tecnológico de Monterrey*, 2514. <https://cic.itesm.mx/DocumentosPrincipalAlumno/dddeb7f2-d318-9821-7b57-04eb46d057dd.pdf>
- D Alessio, F. (2008). El proceso estratégico Un Enfoque de gerencia. In *Revista Brasileira de Linguística Aplicada* (Vol. 5, Issue 1). <https://revistas.ufrj.br/index.php/rce/article/download/1659/1508%0Ahttp://hipatia.press.com/hpjournals/index.php/qre/article/view/1348%5Cnhttp://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09500799708666915%5Cnhttps://mckinseysociety.com/downloads/reports/Educa>
- Dávila, Y. (2019). Plan estratégico para optimizar la competitividad de la empresa Leonplasma ubicada en la ciudad de Quito [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. In *Repositorio Institucional PUCE* (Vol. 224, Issue 11). http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17307/Plan_estrategico_Leonplasma.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Días, M. (2022). *La Gestión estratégica y la ventaja competitiva de la empresa “Pollos al Gusto Cia. Ltda.” de la provincia de Cotopaxi* [Universidad Técnica de Ambato]. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/35589/1/713_OE.pdf
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). MIPIMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las MIPYMES. In *Cepal*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>
- Fernández, A. (2003). El Análisis Del Entorno: Un Enfoque De Planeación. *Ensayos*, 120–130. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/analisis2003-2.pdf>
- Fernández Berrospi, A. (2020). *Planeamiento estratégico y la competitividad empresarial de las asociaciones de productores agropecuarios de la región Junín, 2020*. [Universidad Peruana de Ciencias e Informática]. https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/259/TESIS_-_FERNANDEZ_BERROSPI_ALCIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con->



estrategica-fred-david.pdf

Hanel, J. (2004). *Análisis Situacional*. <https://core.ac.uk/download/pdf/48390913.pdf>

Hernandez, E., Tiuso, N., & Vargas, P. (2020). *Modelo de Gestion Estrategica para la Empresa Lap Especialistas Villavicenciometa* [Universidad Cooperativa de Colombia].

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/19981/1/2020_modelo_gestion_estrategica.pdf

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*.

Huanca, Y. (2022). Gestión logística y la productividad de la empresa Negolatina de la ciudad de Puno, periodo 2021. [Universidad Nacional del Altiplano]. In *Repositorio Institucional UNAP*. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/17681>

Illera, E., & Illera, J. (2014). *Política empresarial*. https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2428/Prev_Política_Empresarial_2ed_web.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Jara, K. (2022). Planificación estratégica y proceso logístico del Grupo SVS S. A. C. del distrito de Juliaca, 2022 [Universidad César Vallejo]. In *Repositorio Institucional UCV* (Vol. 1). https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/105288/Jara_PKW-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mamani, L. (2021). Plan estratégico para la asociación de fondos contra accidentes de tránsito (AFOCAT) La Primera periodo 2020 - 2024 [Universidad Nacional del Altiplano]. In *Tesis*. http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7104/Molleapaza_Mamani_Joel_Neftali.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Manzaneda, E. (2018). Modelo De Gestión Estratégica Para Pymes Procesadoras De Quinoa, Caso: Empresa Fortigrano [Universidad Nacional de San Agustín]. In *Univesridad Nacional de San Agustin*. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5862/CODmacaej.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Medeiros, V., Godoi, L. G., & Teixeira, E. C. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: Un análisis sistémico para países en desarrollo. *Cepal Review*, 2019(129), 7–27. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf
- Mejia, C. A. (2014). ¿Qué son los valores corporativos? *Planning*, 76, 1–3. <http://planning.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>
- Mesa, A., & Pérez, E. (2015). La Gestión Estratégica. Aspectos a considerar e integrar creativamente a su ejercicio. *Centro de Información y Gestión*, 16(3), 286–294. <https://www.redalyc.org/pdf/6378/637867045011.pdf>
- Ochoa, E. M. (2018). *La gestión estratégica y el mejoramiento continuo en el área de compras en la Dirección De Salud II Lima Sur en el año 2016*. Universidad Autónoma del Perú.
- Olivares Valentín, J. A. (2011). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial. *EGADE Business School*, 10(10), 15–28.
- Ortega, F. (2021). *Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa fábrica textil, Fabrics Import SAC., Lima 2020* [Universidad Tecnológica del Perú]. <https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073>.
- Pacheco, F. (2018). Modelo de gestión estratégica para la industria de energías renovables bajo el escenario de cambio de la matriz energética del Ecuador [Universidad Andina Simón Bolívar]. In *Repositorio Institucional UASB*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6451/1/T2761-MBA-Pacheco-Modelo.pdf>
- Peñafiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L., & Burbano, B. (2020). Formulación De Estrategias Para El Desarrollo Empresarial De La Constructora Emanuel En El Cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45–55. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-45.pdf>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativas de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza E Investigación En Psicología*, 12(1), 113–130.



<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas de Michael E Porter. In *Harvard Business Review. América Latina*.

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Ruiz, D. (2022). Gestión estratégica empresarial para situaciones emergentes [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. In *Repositorio Institucional PUCE* (Issue 8.5.2017). <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3907/1/78333.pdf>

Salazar, Y. (2020). *Plan estratégico para mejorar la competitividad en la barra cevichería Ají Limo, Jaén 2019* [Universidad Señor de Sián]. [https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7890/Salazar Díaz Yenifer Yasmin.pdf?sequence=1](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7890/Salazar_Díaz_Yenifer_Yasmin.pdf?sequence=1)

Suárez, W., Díaz, J., & Pereira, M. (2020). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 18(35), 259–286. <https://doi.org/10.15332/2422409x.5768>

Triana, F. (1994). *La gestión estratégica de la empresa: Una reflexión para la gerencia de hoy*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8742322.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1 Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿De qué manera la gestión estratégica de la empresa Negolatina S.C.R.L. mejorará su competitividad y posicionamiento en el mercado local?</p> <p>Problemas específicos - ¿Cuál es la situación actual de la empresa Negolatina S.C.R.L. respecto de sus niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado local? - ¿Cuáles son las estrategias clave que deben implementarse en el direccionamiento estratégico de la empresa Negolatina S.C.R.L. para elevar los niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado local? - ¿Cuáles son los indicadores de gestión estratégica que permita elevar los niveles de competitividad y posicionamiento de la empresa Negolatina S.C.R.L. en el mercado local?</p>	<p>Objetivo general Desarrollar una gestión estratégica efectiva para la empresa Negolatina S.C.R.L., para mejorar su competitividad y reforzar su posicionamiento en el mercado local.</p> <p>Objetivos específicos - Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Negolatina S.C.R.L. para determinar sus niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado local. - Proponer un direccionamiento estratégico orientado a elevar los niveles de competitividad y posicionamiento de la empresa Negolatina S.C.R.L. en el mercado local. - Definir indicadores de gestión estratégica que permita elevar los niveles de competitividad y posicionamiento de la empresa Negolatina S.C.R.L. en el mercado local.</p>	<p>Hipótesis general La implementación de una gestión estratégica efectiva en la empresa Negolatina S.C.R.L. ha permitido mejorar de manera significativa su competitividad y reforzar su posicionamiento en el mercado local.</p> <p>Hipótesis específicas - Un diagnóstico integral de la situación actual de la empresa ha permitido identificar con precisión los niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado local, facilitando la formulación de estrategias efectivas. - El direccionamiento estratégico propuesto, basado en un análisis detallado, ha contribuido al incremento de la competitividad y al fortalecimiento del posicionamiento de la empresa Negolatina S.C.R.L. en el mercado local. - Los indicadores de gestión estratégica específicos y apropiados, como el incremento de ventas, la satisfacción del cliente, la visibilidad de ofertas, las campañas promocionales, y el reconocimiento de marca, han permitido a la empresa Negolatina S.C.R.L. elevar sus niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado local de manera efectiva</p>	<p>Variable independiente: Gestión estratégica</p> <p>Variable dependiente: Competitividad y posicionamiento.</p>	<p>Diagnóstico actual</p> <p>Direccionamiento estratégico</p> <p>Indicadores de gestión estratégica</p> <p>Calidad del producto</p> <p>Calidad del servicio</p> <p>Precio</p>	<p>Enfoque de la investigación Mixto</p> <p>Diseño de la investigación No experimental</p> <p>Tipo de investigación Aplicada</p> <p>Alcance de la investigación Exploratorio</p> <p>Población La población de estudio estará conformada por la Empresa Negolatina S.C.R.L. Puno y sus trabajadores.</p> <p>Técnicas Entrevista y encuesta</p> <p>Instrumento Para la variable gestión estratégica se utilizó la Guía de entrevista y para la variable competitividad y posicionamiento se utilizó el cuestionario.</p>



ANEXO 2 Matriz de operacionalización

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA INSTRUMENTO	E	INTRUMENTO OBJETIVOS ESPECÍFICOS	POR
Variable independiente: Gestión estratégica	Conjunto de procesos que guían la toma de decisiones para lograr los objetivos a largo plazo de la empresa.	La gestión estratégica se refiere al proceso constante de análisis, planificación y ejecución de acciones específicas por parte de Negolatina S.C.R.L. en Puno, con el propósito de adaptarse al entorno empresarial, ganar ventajas competitivas y mejorar su posición en el mercado local.	Diagnóstico actual	Análisis FODA			Objetivo específico 1: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Negolatina S.C.R.L. para determinar sus niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado local. Instrumento: Guía de entrevista	
			Direccionamiento estratégico	Misión y Visión Objetivos estratégicos	Técnica: Entrevista			
Variable dependiente: Competitividad y posicionamiento.	Capacidad de la empresa para destacar y mantener una ventaja sobre sus competidores en el mercado local.	Se define como el resultado observable de la implementación de la gestión estratégica. Se evalúa a través de indicadores cuantificables, como la participación en el mercado, cuotas de clientes, percepción de la marca, y la comparación de la empresa con competidores directos e indirectos en términos de calidad, precio y visibilidad.	Indicadores de gestión estratégica	- KPIs de desempeño - Adaptabilidad estratégica - Rendimiento financiero			Objetivo específico 2: Proponer un direccionamiento estratégico orientado a elevar los niveles de competitividad y posicionamiento de la empresa Negolatina S.C.R.L. en el mercado local. Instrumento: Guía de entrevista	
			Calidad del producto	del	- Satisfacción del cliente - Nivel de tecnología - Diferenciación - Reconocimiento de marca			
			Calidad del servicio	del	- Tiempo de espera en cajas - Solución de problemas - Eficacia en la reposición de productos	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario		
			Precio	Precios directos Ofertas Términos de pago			Instrumento: Cuestionario	



ANEXO 3 Instrumento

INSTRUMENTO PARA MEDIR LA COMPETITIVIDAD Y EL POSICIONAMIENTO

Instrumento de recolección de datos: Cuestionario a clientes

Instrucciones:

Estimado cliente, como parte de una investigación de tesis, solicitamos su colaboración mediante la emisión de una opinión anónima acerca del nivel de competitividad de la empresa. Le invitamos a revisar detenidamente el siguiente cuestionario y responder con la máxima objetividad y sinceridad a las preguntas planteadas.

N°	Dimensiones / indicadores	ESCALA DE VALORES				
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
	Calidad del producto					
1	Usted ¿Se siente satisfecho con los productos que ofrece la empresa Negolatina S.C.R.L.					
2	Usted ¿se siente satisfecho con la calidad de los productos?					
3	Considera que la empresa cuenta con los equipos técnicos y/o tecnológicos adecuados para llevar a cabo la producción y oferta de sus diversos productos					
4	La empresa Negolatina S.C.R.L. presenta estrategias competitivas para diferenciarse del mercado ya sea por: precio, calidad y/o servicio					
	Calidad del servicio					
5	¿Las instalaciones físicas de Negolatina S.C.R.L. (local en general, paredes, puertas, ventanas, pasillos, entrada, etc.) están bien cuidadas, proporcionando una buena imagen al momento de adquirir el producto?					
6	¿El servicio que ofrecen los trabajadores de Negolatina S.C.R.L. cumple con sus expectativas?					
7	¿El personal de Negolatina S.C.R.L. presenta un buen trato al cliente?					
8	¿Considera que el tiempo de espera en caja de Negolatina S.C.R.L. es aceptable?					
9	¿La empresa brinda respuesta para la solución de problemas que presenta dado un producto adquirido?					
10	¿Negolatina ha sido eficaz en la reposición de productos en los mostradores, en comparación con sus competidores?					
	Precio					
11	¿Los precios de los productos son adecuados y competitivos en comparación con otras empresas?					
12	¿La empresa brinda descuentos y promociones en sus productos, con la finalidad de fidelizar a sus clientes?					
13	¿La empresa ofrece diferentes tipos de pago (yape, plin, tarjetas, etc) en cada uno de sus productos?					



INSTRUMENTO PARA MEDIR LA VARIABLE: GESTIÓN ESTRATÉGICA

Entrevista semi estructurada a Jefatura de Gerencia

Datos Informativos

Entrevistador:

Lugar y fecha:

Duración:

ENTREVISTADOR:

1. ¿Cuántos años llevan en el mercado?
2. ¿Se aplicó la gestión estratégica en la empresa?
3. ¿Conocen los beneficios de la gestión estratégica?
4. ¿Qué productos ofrece la empresa Negolatina S.A.C. al mercado y cómo los caracterizaría?
5. ¿Cuál es el propósito y objetivos generales de la empresa?
6. ¿Cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo? ¿se revisan periódicamente?
7. ¿La empresa tiene actualizados los manuales de procesos y procedimientos, políticas, valores además de misión y visión? ¿Cuáles son estos?



8. ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades de la empresa, dado los productos que brinda al mercado competente?

9. ¿Cuáles son sus amenazas y debilidades?

10. ¿Cómo están definidas las actividades (por prioridad, urgencia)? ¿En qué medida se delegan las actividades?

11. ¿Cómo se mide la productividad? ¿Existe alguna herramienta de gestión o control de tareas pendientes?

12. ¿Qué aspecto considera de mayor relevancia para mejorar la productividad? (organización, cultura, liderazgo, tecnología, motivación, incentivos, control...)
¿Por qué?

13. ¿Hay normas para que la documentación esté ordenada?

14. ¿Qué estrategias se aplican en la empresa para inducir al cliente a adquirir sus productos de manera más rápida y así aumentar el volumen de ventas?

15. ¿Cómo es el trabajo entre directivos y empleados y todos los que forman parte de la organización, a fin de generar competitividad dentro del mercado?



16. ¿Qué recursos considera usted, le hacen falta a la empresa para desarrollar bien sus actividades y con ello establecer precios competitivos al mercado?
17. ¿La empresa realiza monitoreos para medir el nivel de satisfacción de los clientes?
18. ¿Quisiera agregar alguna opinión o información adicional respecto al servicio y producto que ofrece la empresa Negolatina S.C.R.L., basándose en la incorporación de políticas y estrategias a corto como largo plazo?
19. ¿En cuanto a los empleados, cuenta con un manual de funciones?
20. ¿Cómo calificaría usted el ambiente laboral de la empresa?
21. ¿Conocen su participación en el mercado frente a sus competidores?
22. ¿Realiza la empresa estudios de mercado? ¿Con qué frecuencia lo hace?



ANEXO 4 Declaración jurada de autenticidad de tesis



Universidad Nacional
del Altiplano Puno



Vicerrectorado
de Investigación



Repositorio
Institucional

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Leidy Mabel Flores Cañapataña
identificado con DNI 71822370 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado
Ingeniería Económica

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:
" Gestión Estratégica para mejorar la Competitividad y
Posicionamiento de la Empresa Negolatina S. C. P. L
Puno "

Es un tema original.

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

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

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

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 13 de Diciembre del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella



ANEXO 5 Autorización para el depósito de tesis en el Repositorio Institucional



Universidad Nacional
del Altiplano Puno



Vicerrectorado
de Investigación



Repositorio
Institucional

AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Leydy Nabel Flores Cañapataña identificado con DNI 71822370 en mi condición de egresado de:

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

Ingeniería Económica

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

"Gestión Estratégica para mejorar la Competitividad y Posicionamiento de la Empresa Negolatina S.C.R.L.-Puno"

para la obtención de Grado, Título Profesional o Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 13 de Diciembre del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella