



Universidad
Norbert Wiener

FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD

Tesis

Propuesta de implementación de Lean Service y Marketing
Digital para mejorar el posicionamiento de una empresa privada,
Lima 2022

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración
y Negocios Internacionales

AUTORA

Br. Vilela Adrianzén, Evelyn Aralí

ORCID:

0000-0002-0087-0474

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD

Sociedad y transformación digital

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD

Gestión, negocios y tecnociencia

LIMA - PERÚ

2022

Miembros del jurado

Presidente del Jurado

.....

Secretario

.....

Vocal

.....

Asesor temático

Mag. García Huamantumba Arturo (ORCID: 0000-0001-6713-6971)

Asesor metodológico

Dr. Flores Zafra David (ORCID: 0000-0001-5846-325X)

Dedicatoria

A mis padres, quienes me enseñaron a luchar por mis sueños, a pesar de las adversidades; a mi hijo Juan André, por su vida, y por ser el motor y motivo de la mía; a mi esposo Juan Carlos, por su apoyo incondicional desde el inicio de mi carrera; a mis abuelitos en el cielo, por sus enseñanzas de vida; y a mi hermana Lorena, por su ayuda y compañía.

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios por cada día de mi vida, por otorgarme las fuerzas necesarias para continuar con mi carrera universitaria, agradezco a mi familia por su amor, comprensión y apoyo incondicional durante los meses que duró la realización de este trabajo de investigación.

Agradezco a mis docentes de la Facultad de Ingeniería y Negocios de la Universidad Privada Norbert Wiener por la formación y conocimientos que me brindaron durante la carrera.

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN DE AUTORIA		
	CÓDIGO: UPNW-EES-FOR-017	VERSIÓN: 01	FECHA: 13/03/2022
		REVISIÓN: 01	

Yo, Vilela Adrianzén Evelyn Aralí estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Propuesta de implementación de Lean Service y de Marketing Digital para mejorar el posicionamiento de una empresa privada, Lima 2022” para la obtención del Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



 Firma

Vilela Adrianzén Evelyn Aralí

DNI: 46900748



Huella

Lima, 24 de junio de 2022.

Índice

	Pág.
Carátula	i
Miembros del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MÉTODO	42
2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos	42
2.2 Población, muestra y unidades informantes	44
2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes	44
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.5 Proceso de recolección de datos	47
III. RESULTADOS	49
3.1 Descripción de resultado cuantitativo	49
3.2 Descripción de resultado cualitativo	60
3.3 Diagnóstico	66
3.4 Propuesta	70
3.4.1 Priorización de los problemas	70
3.4.2 Consolidación del problema	70
3.4.4 Categoría solución	73
3.4.6 Actividades y cronograma	75
IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
4.1 Discusión	76
4.2 Conclusiones	82

4.3 Recomendaciones	84
REFERENCIAS	85
ANEXOS	93
Anexo 1: Matriz de consistencia	94
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	95
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	116
Anexo 4: Instrumento cualitativo	127
Anexo 5: Base de datos	131
Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	133
Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti	139
Anexo 8: Ficha de validación de la propuesta	143
Anexo 9: Ficha de evaluación de tesis holística	145
Anexo 10: Matrices de trabajo	147

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Categorización de la categoría posicionamiento	45
Tabla 2 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría producto	49
Tabla 3 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría servicio	50
Tabla 4 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría recurso humano	52
Tabla 5 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría canal de distribución	53
Tabla 6 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría imagen de marca	55
Tabla 7 Pareto de la categoría posicionamiento	57

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Diagrama de Ichikawa	17
Figura 2 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría producto	49
Figura 3 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría servicio	51
Figura 4 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría recurso humano	52
Figura 5 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría canal de distribución	54
Figura 6 Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría imagen de marca	55
Figura 7 Pareto de la categoría posicionamiento	58
Figura 8 Análisis cualitativo de la subcategoría producto	60
Figura 9 Análisis cualitativo de la subcategoría producto	61
Figura 10 Análisis cualitativo de la subcategoría recurso humano	62
Figura 11 Análisis cualitativo de la subcategoría canal de distribución	64
Figura 12 Análisis cualitativo de la subcategoría imagen de marca	65
Figura 13 Análisis cualitativo de la categoría posicionamiento	66
Figura 14 Nube de palabras	70

Índice de cuadros

	Pág.
Cuadro 1 Matriz de direccionalidad de la propuesta	74
Cuadro 2 Matriz de actividades y cronograma	75

Resumen

La investigación tuvo como objetivo proponer la implementación de herramientas de Lean Service y Marketing Digital para mejorar el posicionamiento de una empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, Lima 2022. La metodología empleada se enmarcó en el enfoque mixto, de tipo proyectiva, con un diseño secuencial explicativo, sintagma holístico, y la aplicación de los métodos analítico, deductivo e inductivo. La población estuvo conformada por 60 clientes de la empresa y tres unidades informantes de sus áreas más representativas. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la entrevista, con sus respectivos instrumentos: el cuestionario y la guía de entrevista.

Los resultados evidencian que las propuestas para optimizar los procesos operativos de la empresa, mediante la implementación de la metodología Lean Service; mejorar su gestión de marketing, mediante la aplicación del Marketing Digital; y mejorar la motivación laboral de su recurso humano, mediante la aplicación de la metodología Lean Service; ayudarán a solucionar el problema de bajo posicionamiento. Se concluyó que, mediante el cumplimiento de los objetivos propuestos, se eliminarán los cuellos de botella y reprocesos, evitando los reclamos por parte de los clientes ante la demora en la entrega de los pedidos, y sobrecostos para la empresa; se podrá identificar las principales necesidades y expectativas del público objetivo, permitiendo ejecutar estrategias de promoción a través de redes sociales; finalmente, se logrará que los trabajadores se sientan motivados a realizar un mejor trabajo, y brinden una atención de calidad al cliente, todo ello, influirá positivamente sobre el posicionamiento de la empresa.

Palabras clave: Lean Service, Marketing Digital, posicionamiento, proceso, servicio.

Abstract

The objective of the research was to propose the implementation of Lean Service and Digital Marketing tools to improve the positioning of an advertising graphic design and photography company, Lima 2022. The methodology used was framed in the mixed approach, projective type, with a sequential explanatory design, holistic syntagma, and the application of analytical, deductive and inductive methods. The population consisted of 60 of the company's customers and three informant units from its most representative areas. The techniques used were the survey and the interview, with their respective instruments: the questionnaire and the interview guide.

The results show that the proposals to optimize the company's operational processes, through the implementation of the Lean Service methodology; to improve its marketing management, through the application of digital marketing; and to improve the work motivation of its human resources, through the application of the Lean Service methodology; will help to solve the problem of low positioning. It was concluded that, by meeting the proposed objectives, "bottlenecks" and reprocesses will be eliminated, avoiding customer complaints about delays in the delivery of orders and cost overruns for the company; the main needs and expectations of the target public will be identified, allowing the implementation of promotional strategies through social networks; finally, workers will be motivated to do a better job and provide quality customer service, all of which will have a positive impact on the company's positioning.

Keywords: Lean Service, Digital Marketing, positioning, process, service.

I. INTRODUCCIÓN

El posicionamiento resulta de vital importancia para todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o rubro al que se dediquen, porque les permite ser rentables y sostenibles en el tiempo, más aun considerando los retos a los que se deben enfrentar en la actualidad.

Dini y Stumpo (2020) señalan que, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) son relevantes para la economía de América Latina porque representan el 99.5% de las empresas de la región (88.4% del total son microempresas), y contribuyen significativamente en la creación de empleo, pues de estas empresas depende más del 60% del empleo formal; sin embargo, solo producen el 25% del Producto Bruto Interno (PBI) regional, situación que difiere a la de los países integrantes de la Unión Europea (UE), donde las Mipymes producen el 56%. Esta diferencia se debe a que en la UE las Mipymes se han integrado de forma dinámica a la estructura productiva, gracias a la implementación de políticas adecuadas, algo que no ha ocurrido en América Latina.

No obstante, a pesar de que las Mipymes son generadoras de empleo y riqueza para los países del mundo, son el tipo de empresa que más quiebran. Tal y como sucede en Bogotá, donde, según Santana (2017), las microempresas representan el 90% de las empresas constituidas, pero a su vez son el tipo de empresa más liquidadas anualmente con un 80%, esta alta mortalidad está asociada a carencias como: la falta de sistemas de información, la ausencia de calidad en los procesos, el atraso tecnológico, la deficiente gestión del riesgo y la casi nula capacidad exportadora; sin embargo, la quiebra financiera se constituye como la principal causa de su cierre de actividades, ante su incapacidad para generar ingresos de manera sostenible.

Santana (2017), demostró que el 95% de las microempresas constituidas en Bogotá sobrevive el primer año, mientras que solo el 50% alcanza los 8 años de operaciones, siendo el promedio de vida de las microempresas canceladas 2,3 años; siendo los factores de supervivencia, los siguientes: el número de trabajadores, pues la probabilidad de supervivencia es menor a mayor número de trabajadores; la rentabilidad operativa del activo inicial (ROA), pues si este indicador financiero es mayor, también lo es la probabilidad de supervivencia; y, la capacidad de generar ingresos para pagar sus obligaciones, pues a menor capacidad la probabilidad de supervivencia disminuye.

Del mismo modo, Jaya et al. (2018) señalan que, la globalización de los mercados y los constantes cambios en el entorno empresarial hacen peligrar la continuidad de las micro, pequeñas y medianas empresas en el mercado; por tal motivo, los gobiernos crean y aprueban políticas económicas en beneficio de este tipo de empresas, pues reconocen su importante participación en la creación de riqueza y empleo, a pesar de ello, deben sortear otras debilidades que amenazan su desempeño.

El estudio realizado por Jaya et al. (2018) evidenció que, las circunstancias que contribuyen al éxito de las Mipymes del cantón Guaranda, en Ecuador, y por lo tanto aseguran su permanencia en el mercado son: que el personal encargado de la dirección tenga conocimiento del mercado, de las estrategias de publicidad y de comercialización, del proceso de planificación y de fundamentos de gestión; así como, las normas legales relacionadas al negocio; asimismo, la empresa debe: ofrecer un producto o servicio adecuado, tener capacidad de financiamiento, saber enfrentarse a la competencia, tener la capacidad de adaptarse al entorno y contratar a personal con las aptitudes y actitudes idóneas para el negocio.

A los problemas antes mencionados que afectan al posicionamiento y la permanencia en el mercado de las Mipymes a nivel internacional, se suma la amenaza causada por la pandemia por COVID-19, según un estudio en Ecuador, se evidenció que durante los meses en los que la pandemia ocasionó mayores estragos, los emprendimientos que lograron mantener sus operaciones, fueron aquellos que pusieron en marcha estrategias como: invertir en marketing (61.1%), brindar productos nuevos (57.5%), vender a través de medios digitales (51.3%) y Teletrabajo (46.9%), lo cual demuestra la importancia del marketing para lograr el posicionamiento de los emprendimientos. De manera específica, el Marketing Digital y sus diversas técnicas fueron de gran utilidad para que los emprendimientos den a conocer sus productos y logren posicionarse en los principales buscadores; lo cual resulta importante porque la mayoría de estos emprendimientos, que pertenecen al sector comercio, contribuyen a fortalecer y fomentar el crecimiento de la economía a nivel local (Escalante et al., 2021).

Finalmente, en el ámbito internacional, según indica Olivar (2021), el posicionamiento de una empresa, de los bienes o servicios que ofrece o de su marca, es uno de los principales objetivos que pretende alcanzar el marketing, porque permite lograr un lugar privilegiado en la mente de quienes conforman el mercado meta, lo cual implica un constante trabajo a largo plazo; dada su importancia, el estudio realizado en Chile, propuso una serie de etapas dinámicas

para llevarlo a cabo, y así adecuar las estrategias a los constantemente cambios que se producen a causa de los factores existentes en el micro y macro ambiente, en el que se encuentran inmersas las organizaciones. Dichas etapas se agrupan en cuatro grandes ejes que consisten en: analizar la condición actual de la empresa, a nivel externo e interno; establecer el lugar y nivel de posicionamiento deseado; diseñar estrategias y establecer el tiempo en el que se ejecutarán; y finalmente, ejecutar las estrategias, y evaluar los resultados obtenidos.

A nivel nacional, en un estudio realizado por Alva (2017), se evidenció que los principales factores que conllevan a que una microempresa en el Perú quiebre, según la percepción de 60 microempresarios que formaron parte de la muestra, son: la falta de publicidad, la condición económica del país, el gran número de competidores cercanos, no contar con una ruta para encaminar el negocio, no tener un control de efectivo, y la dificultad de contratar a personal calificado. Por tal motivo, resulta importante implementar estrategias que ayuden, a este tipo de empresas, a permanecer en el mercado, considerando que el 95% de las empresas del Perú, son microempresas y emplean al 48% de la población económicamente activa.

En la misma línea, un estudio ejecutado en la ciudad de Lima por Chacón (2019), luego de observar el estado situacional de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y del análisis de los escritos más relevantes de los autores Jack Trout y Al Ries, demostró que las empresas para lograr permanecer en un mercado cada vez más competitivo, donde convergen cuatro generaciones, cuyas mentes cambian con el paso del tiempo, deben interpretar al posicionamiento no como un fin estático, según su interpretación clásica, sino como un ciclo dinámico, que hay que administrar de forma constante; lo que ayudará a enfrentar las variables indirectas del mercado, aquellas que no se pueden controlar, pero repercuten directamente en el posicionamiento de la empresa.

Del mismo modo, Torres (2018) señaló que, debido a la mayor competitividad existente en el mercado, para lograr incrementar las ventas se hace indispensable que las organizaciones cuenten con un adecuado plan de gestión. Concretar la venta con un cliente potencial se logra generando un valor agregado al producto, haciendo hincapié en la calidad, comunicándolo de manera clara, a través de los medios adecuados, para lograr que la marca obtenga un lugar privilegiado en su mente; esto repercutirá de manera sustancial en el número de ventas y, por

consiguiente, en la rentabilidad de la empresa. Asimismo, no debemos olvidar analizar a la competencia, para identificar qué hace bien, para igualarla o mejorarla.

Larie (2020) afirma que, tras el confinamiento, a causa de la pandemia por COVID-19, el poder adquisitivo de los consumidores, así como, sus preferencias de compra cambiaron, situación que debieron afrontar las empresas peruanas. El precio, en casi todos los sectores de consumo, ha vuelto hacer el aspecto más importante al momento de decidir la compra, por tal motivo, las empresas deben evaluar de manera general las 4Ps del marketing, tomando como eje el atributo del precio, y después de ello analizar a través de qué medios obtienen información los clientes, qué atributos desean que tengan los productos que compran, dónde los adquieren, con qué medios ejecutan sus pagos, que tanto hacen uso de los sistemas digitales y qué marcas alternativas tienen a su disposición. Estos aspectos ayudarán a determinar si se deben realizar ajustes al precio, sin arriesgar la rentabilidad de la empresa, considerando la situación actual.

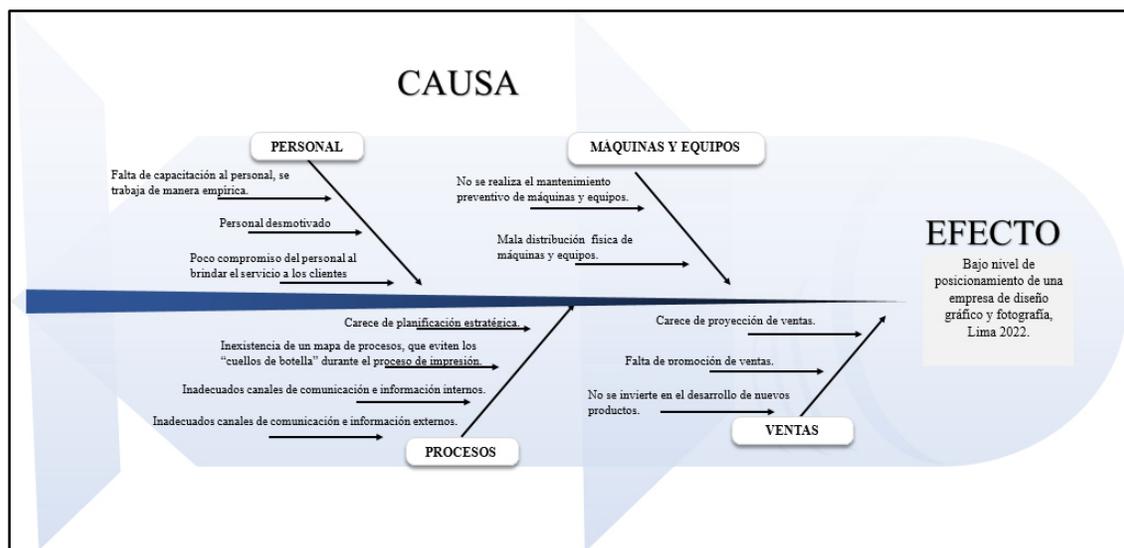
Por último, en una encuesta realizada por el Ministerio de la Producción, a las micro y pequeñas empresas (MYPES) del sector manufacturero a nivel nacional, el 75.5% afirmó que percibía que, al producir con calidad, su posicionamiento en el mercado mejoraba. Asimismo, el 18% señaló que hacía uso de las Normas Técnicas Peruanas (NTP) en su proceso productivo, de las cuales el 97.5% indicó que aplicar estas normas es beneficioso porque les permitía ampliar su mercado (45%), mejorar su productividad (44.6%) y reducir sus costos (19.8%). En consecuencia, se reconoce la importancia de la calidad en las operaciones de las MYPES peruanas, a fin de que su posicionamiento en el mercado mejore (Gestión, 2018).

La empresa objeto del presente estudio desde el 2014 se dedica al rubro del diseño gráfico publicitario y fotografía, principalmente a la impresión de gigantografías y demás impresiones publicitarias; actualmente, al igual que muchas microempresas latinoamericanas y peruanas, se han visto afectadas, en diversos aspectos por la pandemia del Covid-19, principalmente, han visto descender su número de clientes y, por consiguiente, su ingreso por ventas, también se ha visto afectado. A lo que se suma el hecho, de que la empresa no tenga un lugar ganado en la mente de sus clientes. Todo ello, expone a la empresa a una situación de vulnerabilidad y posible cierre de sus actividades comerciales.

Para identificar las principales causas que dan origen al problema de bajo nivel de posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, se utilizó como herramienta el Diagrama de Ishikawa (Figura 1), obteniendo como resultado que: (a) a nivel del personal, no se realiza una adecuada gestión del recurso humano, lo cual se refleja en la falta de capacitación al personal, en su desmotivación y poco compromiso con el cliente; (b) en relación a las máquinas y equipos, se verificó que no se realiza el mantenimiento preventivo de los mismos; asimismo, no están distribuidos de manera ergonómica, lo que genera demora en la entrega de pedidos y posterior reclamo por parte del cliente; (c) respecto a los procesos, la dirección de la empresa no ha diseñado un plan estratégico, la empresa no tiene un mapa de procesos, ni manual de organización y funciones, que ayuden a la correcta distribución de actividades, tareas y funciones del personal, así como, adecuados canales de comunicación e información internos y externos que contribuyan a la efectividad y eficiencia en las labores diarias; y finalmente, (d) en referencia a las ventas, la empresa no invierte en promoción de ventas, ni en el desarrollo de nuevos productos, que permitan captar la atención de nuevos clientes, asimismo, no cuenta con personal capacitado que proyecte las ventas y ayude a la eficiencia de la gestión de compras, para así evitar cuellos de botella durante el proceso de impresión.

Figura 1

Diagrama de Ichikawa



Por lo antes expuesto, si la empresa sigue trabajando sin ningún orden establecido, y la dirección no implementa estrategias que tengan como objetivo mejorar su posicionamiento en el mercado, estará destinada a seguir subsistiendo, y en un mediano plazo podría desaparecer,

arriesgando el sustento económico de sus trabajadores y afectar de una manera u otra a sus demás stakeholders.

Mediante la revisión de diversas fuentes de investigación, se encontraron investigaciones realizadas a nivel internacional, que se vinculan a la categoría problema de la presente investigación, dentro de las cuales, destacan las que se describen a continuación:

En el estudio, de enfoque mixto, de tipo descriptivo, no experimental, realizado por Panamá et al. (2019), sobre el empleo del marketing en una empresa de servicios ubicada en Azuay (Ecuador), con el objetivo de alcanzar una mejor posición en el mercado, diseñaron una propuesta para resolver los problemas que existen en la empresa y obtener una mayor participación de mercado, que tuvo como eje los elementos que componen el marketing mix: características del servicio que ofrecen, precio, distribución del servicio y comunicación de su propuesta comercial; la cual, consistió en ofrecer una nueva línea de producto, establecer alianzas estratégicas, rediseño del logo de la empresa, mejora de las transacciones comerciales mediante el empleo de sistemas digitales, y lograr hacer viral sus contenidos a través de las “social networks”. El marco teórico y la propuesta del estudio antes mencionado, sirvió como referencia para mejorar la presente investigación.

Yépez et al. (2021), en su investigación respecto al uso del marketing mix, por parte de las MIPYMES ecuatorianas, para lograr posicionarse en el mercado; se plantearon como objetivo identificar con qué frecuencia el marketing mix es empleado por las micro, pequeñas y medianas empresas, como método de posicionamiento. Esta investigación, de enfoque cualitativo, evidenció que el marketing mix es de suma importancia para todo tipo de empresa, sin considerar su tamaño, porque al centrarse en las características del bien o servicio que ofrece, en el precio, en el mercado dónde lo ofrece y la manera como lo comunica a sus clientes objetivo, le ayudará no solo ingresar al mercado, sino también permanecer en él. Por lo tanto, se hace indispensable que las MiPymes identifiquen en sus áreas funcionales qué la diferencia del resto, para que de esta manera desarrolle una ventaja competitiva, que le dé la posibilidad de crecer. El marco teórico del estudio antes descrito, se empleó como referencia para enriquecer la presente investigación.

Dávila et al. (2019), realizaron un estudio mixto, de tipo exploratorio, descriptivo, sobre la aplicación del trade marketing como método para lograr que una empresa, cuyo rubro de

negocio es la venta de cerveza artesanal en Guayaquil, obtenga una ventaja competitiva frente a otras marcas y logre mejorar su posición en el mercado. El cual obtuvo como resultado que la principal causa de disminución de las ventas, es el poco valor que se le brinda a las actividades que se realizan con la intención de comunicar la marca a los clientes potenciales, quienes no reconocen el producto con facilidad; por tal motivo, con el objetivo de mejorar el posicionamiento de la marca se propone hacer uso del trade marketing, el cual implica establecer alianzas estratégicas con los dueños de los locales, con el objetivo de mejorar los canales de distribución, hacer un seguimiento inteligente a la demanda del producto, poner en práctica estrategias para hacer el producto más atractivo a los ojos de los clientes potenciales (pull) y persuadirlos de elegir el producto frente a la competencia (push) y el empleo de material publicitario. Por consiguiente, de la investigación antes mencionada, se empleó el marco teórico y la propuesta para enriquecer el estudio en desarrollo.

Olivar (2020), en su investigación de enfoque cualitativo y de tipo exploratorio, destacó la efectividad del neuromarketing para lograr que un nuevo producto de consumo masivo se posicione en el mercado venezolano, y se plantea como objetivo diseñar métodos que, bajo la influencia del neuromarketing, permitan conseguirlo. Los resultados determinaron que los motivos que propician la compra de un producto, principalmente, son de origen psicoemocional, además de ciertas particularidades del bien o servicio; motivo por el cual, el neuromarketing, se constituye como una de las herramientas más confiables para lograr el posicionamiento de un nuevo bien o servicio, porque ayuda a reconocer las actitudes, percepciones, creencias, pensamientos, sentimientos, y demás procesos psicoemocionales que ocurren en el inconsciente de los clientes, lo cual permite identificar las características únicas del producto, generar la propuesta de valor, elegir el tipo de posicionamiento a alcanzar, plantear tácticas para el logro de metas en función al marketing mix. Asimismo, se determinó que, esta herramienta, se puede emplear con éxito en la PYMES de Venezuela, incluso considerando las amenazas del entorno al que se enfrentan en la actualidad. El marco teórico, del estudio antes detallado, se utilizó para enriquecer la presente investigación.

Alvarado y Pumisacho (2017), en su estudio de enfoque cualitativo y de tipo exploratorio, realizado en Quito, tuvo como uno de sus principales objetivos determinar cuáles son los logros que obtienen las medianas y grandes empresas de manufactura y servicios del Distrito Metropolitano de Quito tras implementar estrategias de mejora continua en sus actividades, evidenciando que a nivel económico, las empresas que conformaron la muestra,

lograron aumentar su eficiencia operativa, gracias a la eliminación de procesos innecesarios, al uso de tecnología digital y a una comunicación más fluida entre el trabajador y el cliente; a nivel del recurso humano, el 27% de las empresas afirmaron que el Kaizen contribuyó a mejorar las destrezas del personal, el 9% consideró que aumentó la motivación del recurso humano, y finalmente, un 3% afirmó que perciben una mejora en su desempeño laboral. Asimismo, se precisa que esta investigación se empleó en la discusión a fin de brindar un mayor sustento a las estrategias que se proponen, en busca de la mejora del posicionamiento de la empresa objeto del presente estudio.

En una investigación realizada en una empresa manufacturera mexicana, Cavazos et al. (2018), evaluó cómo las destrezas que adquieren los trabajadores durante la implementación de las estrategias Kaizen impactan sobre su motivación laboral, evidenciando que la adopción de nuevas destrezas, además de colaborar con la eficacia y eficiencia de los procesos, contribuye significativamente a aumentar la motivación de los trabajadores, quienes desarrollaron sentimientos favorables hacia la empresa. Así como, la motivación influye en la mejora de procesos, mediante la implementación de la mejora continua, la motivación del personal también se logra como producto de su implementación, es una relación sinérgica. Por último, en ambientes Kaizen, la motivación tiene un gran impacto sobre el desempeño laboral, e incluso compensa a la falta de destrezas y experiencia. El estudio, antes mencionado, se empleó en la discusión a fin de brindar un mayor sustento a las estrategias que se proponen, con el objetivo de mejorar el posicionamiento de la empresa objeto de estudio.

Dentro de las investigaciones nacionales se menciona a:

Cruz (2020), en su investigación realizada en Lima, propuso estrategias de marketing con la intención de reforzar el intercambio de información entre una empresa de fotografía y diseño, y sus clientes, mejorando así su relación y permitiendo que la percepción de su imagen sea más sólida y de esta manera permitir que la empresa obtenga, en la mente de sus clientes, un lugar privilegiado. Esta investigación mixta, de tipo proyectiva, mostró que la marca de la empresa no era recordada con facilidad por sus clientes, debido al escaso uso del internet para dar a conocer su propuesta de negocio, su ventaja competitiva y su promoción de ventas, lo que repercutía directamente en el posicionamiento de su imagen, en particular, y de la empresa, en general. Asimismo, de la investigación se empleó el marco teórico y la propuesta para fortalecer el estudio en desarrollo.

Leyva (2021), en su investigación mixta, de tipo proyectiva, propuso como objetivo identificar métodos que permitan a una empresa comercial posicionar su marca en el mercado limeño, y obtener mayores ingresos por ventas. Se demostró que la marca de la empresa es olvidada fácilmente por los clientes, lo cual evidencia que la marca no se encuentra posicionada, ante ello, la propuesta se centró en modificar algunos elementos que conforman la marca, como el nombre y su slogan, a fin de comunicar de manera exitosa la esencia de la empresa y mejorar la imagen que se tiene de ella. De igual manera, se diseñó un mapa de procesos para estandarizarlos, y el MOF para su cumplimiento por parte del personal, y así lograr que la insatisfacción de los clientes disminuya. Otras de las herramientas incorporadas para captar clientes potenciales y fidelizar a los antiguos, fue mejorar la comunicación a través de medios digitales, y de esta manera facilitar su elección de productos a través de la asesoría. Finalmente, se planteó capacitar al personal según su área de expertise para fortalecer sus habilidades y conocimiento, y de esta manera generar valor al servicio que ofrece la empresa. El marco teórico y la propuesta del estudio antes descrito, sirvió como referencia para fortalecer la presente investigación.

En el estudio realizado por Linares (2021), se planteó como objetivo proponer tácticas de marketing sensorial para que la Empresa “Mundo Gráfico Digital” S.A.C, ubicada en Nueva Cajamarca, obtenga una mejor posición en el mercado. El estudio cuantitativo de tipo descriptivo-propositivo demostró que el posicionamiento de la empresa es medio, con tendencia a la baja; motivo por el cual, se hizo necesario la implementación de estrategias, siendo las propuestas por el autor, aquellas relacionadas con el marketing sensorial, las cuales se centrarán en acondicionar los ambientes internos de la empresa, con la intención de hacer sentir al cliente que no solo se ofrece un servicio sino también una experiencia. Este valor agregado, permitirá que, con sus sentidos, el cliente perciba un ambiente de calidad, lo cual se espera genere mayores ingresos por ventas, como resultado de un mejor posicionamiento. Esta investigación empleó el marco teórico y la propuesta, del estudio antes mencionado, para fortalecer el estudio en desarrollo.

Vásquez y Yerrén (2021), en su estudio mixto, de tipo descriptivo-propositivo, identificó que la empresa AVM Design, ubicada en Chiclayo, posee un posicionamiento bajo; por tal motivo, a fin de llevar a cabo el objetivo planteado, propuso el diseño de un plan de marketing para mejorar la situación de la empresa, en primer lugar, considerando que el 66.22% no ha visto ni reconoce el logotipo de la empresa, se hace necesario cambiarlo por otro que

diferencia a la empresa, y sea más fácil de recordar. Del mismo modo, la investigación, evidenció la importancia del diseño de un plan de marketing, para comunicar a los clientes potenciales la propuesta de negocio de la empresa en diversos medios publicitarios, para obtener una mayor cuota de mercado.

Valdivia y Rivas (2021), en su investigación de tipo descriptiva – propositiva, se plantearon como objetivo poner en marcha un modelo de gestión empleando Lean Service, para lograr una mayor efectividad de los procesos operativos de una organización que brinda servicios de consultoría, y obtuvieron como resultado que tanto la eficiencia y la eficacia del proceso de la prestación de servicios de la empresa aumentarán en un 28.44% y 50.00%, respectivamente, gracias a la supresión de mudas como reprocesos y esperas innecesarias, así como, al adecuado empleo de los recursos humanos, recursos financieros y tiempo, lo que permitió mejorar la satisfacción del target, al recibir un servicio a tiempo y con los estándares de calidad esperados. Finalmente, se precisa que esta investigación se empleó en la discusión a fin de brindar un mayor sustento a las estrategias que se proponen, en busca de la mejora del posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, objeto del presente estudio.

Huamán et al. (2021), en su investigación de tipo descriptiva – propositiva, se propusieron mejorar el proceso de mantenimiento preventivo de una empresa, ubicada en Lima, que tiene como principal actividad la venta de instrumentos analíticos, mediante la aplicación de herramientas lean; evidenciando que la implementación de dicha metodología permitió lograr una importante rebaja de costos del 13%, en beneficio de la empresa, así como, un tiempo de espera que se redujo en un 50.8% , en beneficio del cliente, gracias a la mejora general del proceso en un 18.9%, y como consecuencia directa, la empresa tuvo la oportunidad de ofrecer un servicio de mayor calidad a sus clientes. Es importante mencionar, que este estudio se empleó en la discusión a fin de brindar un mayor sustento a las estrategias que se proponen para optimizar los procesos de la empresa objeto de estudio, en busca de la mejora de su posicionamiento.

El presente trabajo de investigación empleó como fundamento a las siguientes teorías:

La teoría del posicionamiento, es importante para este estudio, porque muestra el camino que debe seguir una empresa u organización para lograr encontrar los espacios necesarios y

acceder a la mente de sus consumidores metas, considerando que solo se puede acceder a ella a través de una comunicación, bajo las condiciones apropiadas y en el momento oportuno, siendo necesario convencerlos de que el bien o servicio que se ofrece es de calidad superior (Saqib, 2021; Keller, 2008). Por consiguiente, el posicionamiento de un bien o servicio ocurre cuando ocupa un lugar privilegiado en la mente de sus clientes meta, de modo que, al surgir la necesidad, que satisface dicho bien o servicio, el público objetivo lo prefiera frente a su competencia; por lo tanto, el posicionamiento sucede solo en el cerebro de las personas, y no en otro lugar (Ries y Trout, 2014).

La teoría del marketing, se considera en la presente investigación, porque detalla que no solo se trata de vender un bien o servicio, sino que, implica una serie de etapas de sociales y administrativas que abarcan a toda la organización; sociales, porque tiene como objetivo diseñar bienes y servicios, fijarles un precio, comunicar su existencia, a través de los medios adecuados y, finalmente, entregarlos al mercado meta para establecer relaciones, entre las organizaciones y sus clientes, que perduren en el tiempo, gracias que sus necesidades y deseos son satisfechos; y administrativas, porque al generar valor para sus clientes, las organizaciones generan ingresos y activos a largo plazo, producto de las ventas; de esta manera obtienen valor de parte de sus clientes (Kotler y Armstrong, 2012; Stanton et al., 2007). Asimismo, las etapas que conforman el marketing son cinco; en las cuatro primeras, la empresa u organización se preocupa en conocer las necesidades y deseos del cliente, con el doble objetivo de captar nuevos consumidores o usuarios, garantizándoles un producto de mayor valor y conservar a los actuales, logrando su satisfacción y, de esta manera, consolidar una relación en el tiempo; en la última etapa, la organización recibe el fruto de la labor realizada en la etapas previas, lo cual se refleja en las ventas y utilidades que obtendrá a largo plazo (Kotler y Armstrong, 2008).

La teoría de la ventaja competitiva, la cual se relaciona con el presente estudio porque mediante un análisis, la empresa podrá determinar el valor que cada una de las actividades primarias o de soporte añaden al bien o servicio, lo cual hace que se diferencie de sus competidores, brindándole la oportunidad de alcanzar un rendimiento superior y lograr el éxito (Zingone y Ruiz, 2016; Calix et al., 2015), a largo plazo como indica Porter (2008, como se citó en Al Badi, 2018), gracias a que el cliente percibe que al pagar el mismo precio recibe un producto de calidad superior, o al pagar un menor precio recibe un producto de igual calidad, en comparación al que ofrecen los competidores. Al respecto, se precisa que según la actividad a la cual se le brinde mayor valor, la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva en

costos, es decir, producir con bajos costos y ofrecer bajos precios en comparación a los de sus competidores, o una ventaja competitiva en diferenciación, donde obtenga un producto o servicio de mayor calidad por el que se pueda cobrar un precio mayor al de la competencia (De La Fuente y Muñoz, 2003).

La teoría de la mejora continua de los procesos o kaizen, se relaciona con esta investigación porque muestra cómo una organización puede mejorar a través de un progreso diario de pequeñas mejoras, que son ejecutadas por todo el recurso humano de la empresa, en diversas áreas; las mismas, que se van incrementando al punto de convertirse en relevantes para toda la organización (Imai, 2006, como se citó en Zubia et al, 2018). En la misma línea, para Aldea (2021), la mejora continua busca identificar de manera constante aquellos problemas que aquejan a la empresa, mediante la aplicación de diversas metodologías; las mismas que permiten que, el producto o servicio que se entrega a los clientes sea óptimo, es decir, logre satisfacer al cliente, mediante el uso racional de recursos económicos y materiales.

La teoría general de sistemas, propuesta por Von Bertalanffy, la cual afirma que los sistemas son un todo estructurado, conformado por uno o varios elementos o subsistemas, que son interdependientes y que poseen límites que los separan de su supra-sistema ambiental; esta teoría permitió que surja el enfoque de sistemas, el cual hizo posible unir en un todo las actividades de la empresa, permitiendo que interactúe con elementos internos y externos, al concebirla como un sistema abierto (Herrera et al., 2020). De igual manera, diversos autores (como se citaron en Domínguez y López, 2016) coinciden en afirmar que, un sistema está conformado por elementos (subsistemas) que interactúan entre sí de manera coordinada, generando sinergia, y logrando así conseguir objetivos generales.

Categoría problema: Posicionamiento

El posicionamiento supone que un bien o servicio, en comparación a sus competidores, logre ocupar un determinado y privilegiado lugar en la conciencia de aquellos individuos que conforman su mercado meta, lo cual ocurre cuando alguna característica del bien o servicio cumple con las expectativas del cliente, de tal manera que al satisfacer sus necesidades se ancla en su mente, permitiendo así que, la empresa u organización, obtenga el máximo beneficio posible; por tal motivo, resulta necesario determinar la manera cómo la empresa va a ofrecer dicho bien o servicio, y decidir la imagen que se desea proyectar (Mir, 2015; Kotler y Armstrong, 2012; Kotler y Keller, 2012).

El posicionamiento es el punto de partida para la estrategia de marketing, porque permite definir la marca, mostrando qué la diferencia de su competencia, pero también en qué se parece a ella, destacando las razones por las cuales los clientes deben adquirirla, mostrando el beneficio o valor que se crea para el cliente, el cual se debe comunicarse a través de una palabra o slogan, a manera de síntesis; de esta manera se comunicará a los clientes potenciales, la ventaja que se ofrece frente a los competidores. En este contexto, los especialistas en mercadeo, para hallar esas diferencias, deben estar alertas y experimentar en la realidad qué sienten los clientes al hacer uso del bien o servicio que se ofrece, para así lograr diferenciarse a nivel de producto, servicio, canal de distribución, recurso humano o imagen. Finalmente, es indispensable considerar al posicionamiento en el proceso de toma de decisiones, incluyendo a todos los niveles de la empresa dada su importancia (Mir, 2015; Kotler y Armstrong, 2012; Keller, 2008; Peter y Olson, 2006).

En el mismo orden de ideas, Yurtseven y Sandir (2018) afirman que el posicionamiento se relaciona directamente con la satisfacción del cliente; por ello, las empresas de servicios, con el objetivo de diferenciarse se preocupan y se esfuerzan por brindar un excepcional servicio de atención al cliente, considerando que se ha demostrado que las empresas obtienen mayor éxito al posicionar su marca cuando han priorizado la satisfacción de sus clientes, pues un cliente satisfecho tiene una mayor probabilidad de convertirse en un cliente fidelizado. Por lo antes mencionado, se infiere que el posicionamiento es uno de los factores más influyentes en la decisión de compra repetida por parte del cliente, siendo este tipo de cliente de vital importancia para las empresas de servicios, pues además de hacer uso del producto intangible, a través de su recomendación, que además es gratuita, puede llegar a más clientes potenciales.

Considerando que el posicionamiento, según Kotler y Armstrong (2012) se logra mediante la diferenciación a nivel de producto, servicio, recurso humano, canal de distribución o imagen de la empresa o marca, la presente investigación consideró estos niveles como las subcategorías de la categoría posicionamiento; lo cual, también, se sustenta en lo señalado por Lima y Catarina (2022), quienes, referenciando a diversos autores, precisan que la diferenciación es el punto de partida y de llegada de la ruta que toda empresa debe seguir para su posicionamiento, para lo cual, resulta necesario identificar qué característica o características, de las que posee, valora más su público objetivo a fin de que ésta o éstas se puedan destacar, frente a un determinado e importante grupo de clientes, en relación a sus competidores.

Subcategoría: Producto

Un producto es todo aquello susceptible de ser presentado a los clientes potenciales para su compra, utilización, dispendio o atención, con la intención de que sus necesidades y deseos sean satisfechos. No solo es un bien tangible, como un alimento, artículo o electrodoméstico sino también, en una concepción amplia, puede ser una prestación intangible como un banco, una tienda, una persona, una institución, un espacio geográfico, una idea social o política, o un mix de ellos (Kotler y Armstrong, 2012; Keller, 2008).

A efectos de lograr los objetivos propuestos en la presente investigación, se considera que la definición de Capriotti (2009) es la más acertada, pues además de señalar que un producto tiene como objetivo lograr la satisfacción de los deseos y necesidades de los individuos que lo adquieren, precisa que dicha palabra hace referencia, generalmente, a las propiedades físicas y demás cualidades propias (tangibles) de los productos que ofrecen las empresas, y que los hacen superiores frente a los de su competencia. En este caso, aquellas características físicas que se consideran para lograr una diferenciación por producto son: calidad, innovación y precio, características que se consideraron como indicadores de la presente subcategoría.

Indicadores

Calidad: Juran (1998, como se citó en Zavala y Vélez, 2020), la calidad consiste en satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores o usuarios a través de la adecuación de las diversas características que posee el producto; su mejora, es el principal desafío que enfrentan las organizaciones, pues de ella depende su diferenciación frente a la demanda por parte de los clientes, quienes, en el actual mundo competitivo, exigen excelencia en cada servicio o producto que compran.

La American Society for Quality Control (como se citó en Muljani y Koesworo, 2019), afirma que, si un producto posee las características requeridas para satisfacer las necesidades de un cliente, ese producto se considera de alta calidad; es decir, a más necesidades satisfechas desde la perspectiva del cliente, mayor será la calidad del producto. Asimismo, para Amanah (2018), ofrecer un producto de calidad y a buen precio, mejora su posición en el mercado, como consecuencia de ello, aumentará la intención de compra y la empresa tendrá la oportunidad de obtener mayores ingresos.

Innovación: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y EUROSTAT (2005, como se citó en Martínez y Padilla, 2020), señalan que la innovación implica incorporar un moderno y mejor procedimiento a las actividades que realiza la empresa a nivel organizacional y en marketing; así como ofrecer un nuevo producto o servicio al mercado, con el objetivo de aumentar los beneficios que obtiene, y asegurar su permanencia en ambientes altamente competitivos; lo cual se logra gracias a que hace posible disminuir costos a nivel administrativo, mejorar las actividades internas y acceder al conocimiento que se encuentra fuera de la empresa.

La innovación hace que un producto sea más atractivo para el mercado y obtenga la posibilidad de ocupar una mejor posición en la mente de los clientes potenciales, al ofrecer algo nunca antes visto y de mayor beneficio; constituyéndose como indicador importante para medir el nivel de posicionamiento a través de la subcategoría producto, en el presente estudio.

Precio: Figueroa, et al. (2020), afirman que el precio es la cantidad de dinero que el cliente desembolsa para adquirir un producto o servicio en particular; produce ingresos para la organización, luego de considerar los costos de producción. Asimismo, además de la inversión en esfuerzo y tiempo que supone la adquisición de un producto o servicio por parte del consumidor o usuario, el precio influye en la decisión de compra, puesto que ocasiona un efecto psicológico, al ser la única característica que sirve de comparación frente a los productos que ofrece su competencia.

Reforzando lo antes señalado, Kotler y Armstrong (2008, como se citó en Muljani y Koesworo, 2019), afirman que el precio influye en la decisión de compra, pues es el valor que un cliente está dispuesto a pagar por un bien o servicio, luego de comparar su precio con el precio de los productos que ofrece la competencia, o al comparar el precio con los beneficios que espera obtener; por ello, según su percepción, el precio de un bien o servicio puede ser barato, razonable o caro.

El precio constituye una característica importante del producto, por ello se ha seleccionado como indicador para su medición, pues además de servir como medio de comparación frente a la competencia, incide en la acción de compra por parte del cliente.

Subcategoría: Servicio

El servicio es el beneficio adicional, no físico (intangible), que el consumidor espera recibir además del producto tangible, expectativa que se origina como consecuencia del precio pagado, y el prestigio que tiene el producto; asimismo, implica un esfuerzo mecánico y humano (Lara, 2002).

Otros autores, consideran al servicio como un tipo de producto, que abarca una serie de acciones que pueden ser adquiridas por los clientes, es intangible porque no se logra obtener la posesión de algo; sin embargo, coinciden en afirmar que la propuesta que, generalmente, ofrecen las empresas, en la actualidad, está conformada por la mezcla de bienes físicos y servicios. Asimismo, las organizaciones o personas, con la intención de obtener una ventaja frente a sus competidores optan por brindar servicios con valor agregado, o sencillamente ofrecen un servicio superior a sus clientes (Kotler y Keller, 2012; Kotler y Armstrong, 2008; Lara, 2002).

Considerando lo antes mencionado, la presente investigación considerará como indicadores de la subcategoría servicio a: la atención al cliente y la gestión de pedidos.

Indicadores

Atención al cliente: Schnarch (2011, como se citó en Vera y Collins, 2018), señala que la atención o servicio al cliente no solo implicar ser amable y gentil con el cliente durante la prestación del servicio; sino que como valor agregado debe ser integrado a la organización como parte de su cultura y política a fin de que contribuya a la satisfacción del cliente externo e interno, generando un ambiente armónico presente antes, durante y después de la prestación del servicio, permitiendo así lograr la excelencia en el servicio que ofrece la empresa.

Del mismo modo, Causado et al. (2019) destaca la importancia que el usuario brinda al servicio al cliente, a tal punto que este determina la posibilidad de que el usuario vuelva a hacer uso del servicio en reiteradas oportunidades; el cual considera los siguientes aspectos: rapidez en la atención, la amabilidad del personal durante la atención, limpieza y orden durante la prestación del servicio, considerando el espacio físico, mobiliario e incluso la de los trabajadores; asimismo, el cliente valora el horario de atención, según su disponibilidad.

En el presente estudio se seleccionó como indicador de la subcategoría servicio a la atención al cliente, considerando que la atención es parte esencial de todo servicio, y además un cliente se plantea la posibilidad de hacer nuevamente uso de un determinado servicio a partir de la atención que recibió durante la prestación del mismo.

Gestión de pedidos: Según Alarcón et al. (2005, como se citó en Sanchis y Poler, 2018), un pedido contiene todos los datos de la petición de servicio que el cliente hace a la empresa, los cuales son necesarios para que el servicio se puede cumplir eficazmente y, con ello, satisfacer las necesidades del cliente, el cual representa la base principal para la sostenibilidad de las empresas; motivo por el cual, las empresas se esfuerzan por gestionar los pedidos adecuadamente.

Las etapas de una adecuada gestión de pedidos, según Alarcón et al. (2005, como se citó en Sanchis y Poler, 2018), son: (a) prever su demanda, a fin de analizar si pueden atender a tiempo los pedidos recibidos; (b) recepcionar, validar y registrar el pedido, asegurándose de recibir la información correcta, respecto a lo que espera recibir el cliente; (c) seleccionar y priorizar pedidos, según la políticas de la empresa; (d) programación del pedido, establecer fecha para la atención del pedido y proceder a asignar los recursos necesarios para su atención; (e) cumplir con la entrega del pedido, según lo pactado con el cliente; (f) facturar el pedido, considerando la importancia de la factura para un mejor control contable; (g) gestión de quejas y reclamos, debido al incumplimiento de ciertas características requeridas por el cliente; y finalmente, (h) el servicio postventa, el cual agrega valor al servicio brindado.

La etapa de gestión de quejas y reclamos, es una de las más importantes, puesto que tiene como objetivo recobrar la confianza de aquel cliente que, por diversas razones, no se encuentra conforme con la prestación del servicio, para ello es necesario implementar un proceso que, mediante la realización de diversas acciones, permita dar solución inmediata a la insatisfacción del usuario; así como, prevenir que en lo sucesivo ocurra el mismo problema con el mismo usuario o con otro (García, 2014).

Finalmente, la gestión de pedidos es parte importante en la prestación de todo servicio, porque ayuda a brindar el servicio de acuerdo a los requerimientos del cliente, para la satisfacción de sus necesidades; razón por la cual, en el desarrollo de la presente investigación, ha sido considerada como uno de los indicadores de la subcategoría servicio.

Subcategoría: Recurso humano

El término recurso humano hace referencia a las personas que conforman una empresa, y realizan diversas actividades al interior de ella, con el objetivo obtener el mayor beneficio posible de los demás recursos, ya sean tecnológicos, materiales y financieros. Asimismo, son la suma de aptitudes, actitudes, conocimientos y experiencias que, tienen y pueden ofrecer las personas a una empresa; razón por la cual, se constituyen como el elemento de mayor importancia para que una organización logre el éxito, porque hace posible que todas las áreas se mantengan operativas (Armijos et al., 2019; Chiavenato, 2011).

La administración del personal, como parte de la función general de administración, se encarga de evaluar la relación de las personas con su puesto de trabajo durante las etapas de planeación, selección, contratación, capacitación y término de relación contractual del personal, valiéndose de las normas legales, éticas e institucionales; siendo su meta principal: proporcionar a la empresa el recurso humano con mayor potencial, no solo para que desempeñe el puesto actual, sino para que permanezca en él y desarrolle sus habilidades en beneficio propio, de su equipo y de la organización, permitiendo en el contexto actual, que la empresa destaque frente a sus competidores; y como consecuencia, se alcance un mejor posicionamiento (Armijos et al., 2019; Sotomayor, 2016; Chiavenato, 2011).

La presente investigación considera como indicadores de la subcategoría recurso humano a: la selección, la capacitación, y desempeño del recurso humano.

Indicadores

Selección del recurso humano: Para Cuesta (2010, como se citó en Martínez y Vargas, 2019), la selección del recurso humano o selección del personal tiene como objetivo principal identificar al candidato que cumpla con el perfil presente y futuro requerido para el puesto que necesita cubrir la empresa, para ello se emplean diversas técnicas y procedimientos efectivos, relacionados directamente con la Dirección Estratégica y Gestión de Recursos Humanos de la empresa u organización

Stachová et al. (2019) señalan que, contratar al recurso humano que cuente con las características adecuadas al perfil requerido, origina múltiples beneficios a nivel financiero, material y social de la empresa; motivo por el cual, el proceso de selección resulta de vital

importancia para evitar el fracaso de las organizaciones. Seleccionar al recurso humano idóneo para un determinado puesto de trabajo, genera valor agregado a las actividades que desarrollan las empresas, especialmente en aquellas que se dedican a brindar servicios; por ello, al ser el proceso de selección inherente a la gestión del recurso humano, se seleccionó como indicador de la subcategoría recurso humano.

Capacitación del recurso humano: El conocimiento que el personal adquiere mediante su formación educativa formal y la capacitación, formación brindada con recursos de la empresa, contribuye a que ejecute sus funciones de manera más eficiente, y como resultado de ello la productividad aumente; por tal motivo, invertir en capacitación resulta importante para contribuir a la mejora de la gestión administrativa de la empresa y, por consiguiente, la eficiencia del personal en general (Becker, 1983, como se citó en Bonilla et al., 2018).

En síntesis, la capacitación provee al recurso humano las herramientas necesarias para realizar eficaz y eficientemente sus actividades laborales; por tal motivo, se convierte en parte fundamental para lograr brindar un producto o servicio con valor agregado al cliente, al permitir un mejor desempeño del personal, constituyéndose como uno de los indicadores para medir la subcategoría recurso humano.

Desempeño del recurso humano: Chiavenato (2014, citado en Espinoza et al., 2021), y Wayne (2010, citado en Espinoza et al., 2021) señalan que, el desempeño del recurso humano es el conjunto de actividades y tareas que realizan cada uno de los trabajadores de una empresa con la intención de lograr objetivos organizacionales; asimismo, su gestión implica una serie dinámica de procedimientos que constituyen una fortaleza para la empresa, en la medida que se obtengan los resultados deseados.

Del mismo modo, Chiavenato (2014, como se citó en Espinoza et al., 2021) afirma que, para alcanzar un buen desempeño resulta imperativo que cada colaborador realice sus funciones de manera excepcional, y de esta manera logre la eficacia y la satisfacción laboral.

Finalmente, se infiere que un adecuado desempeño del recurso humano permite obtener mejores resultados a nivel organizacional, un objetivo orientado al presente estudio sería brindar un mejor servicio, el cual se lograría gracias a un desempeño excepcional por parte del

personal; razón por la cual, se considera como indicador de la subcategoría recurso humano a su desempeño.

Subcategoría: Canal de distribución

Un canal de distribución, también denominado canal de comercialización o canal de marketing, es la suma de organizaciones o personas (intermediarios) que se relacionan entre sí, para hacer posible que un servicio o producto quede a disposición del comprador final para su consumo o uso; es decir, es la ruta o flujo que el producto o servicio, sigue desde su producción hasta llegar al cliente final (Armstrong y Kotler, 2013, como se citó en Sumba et al., 2021). Según Acosta (2017), es importante porque hace posible que el consumidor o usuario satisfaga su necesidad, gracias a que le permite disponer de un producto o servicio en menor tiempo, al acortar la distancia. De igual manera, contribuye al crecimiento económico de todos los integrantes del canal; así como, de la economía en general.

Por otro lado, Murphy y Wood (2008, como se citó en Montero et al., 2020), señalan que los canales de distribución no solo están compuestos por instituciones o unidades organizacionales externas a una empresa, sino también, por unidades organizacionales internas de la misma, que ayudan a que un producto o servicio quede a disposición del cliente final; a través de actividades relacionadas a la compra, venta, transporte, almacenaje, financiación, promoción, estimación de riesgos e indagación de mercado, entre otras.

Finalmente, los canales, según Kotler y Keller (2012), en relación a su longitud pueden ser directos, indirectos cortos, indirectos largos o indirectos extra-largos; los primeros no emplean intermediarios, la venta del producto o servicio se realiza directamente del productor al consumidor o usuario final, mientras que los otros tres emplean intermediarios, los cuales son organizaciones o personas que facilitan el proceso de compra-venta, mejorando así la calidad de la distribución, siendo los principales: los minoristas, mayoristas, distribuidores y agentes; según su tecnología de compra-venta son: tradicionales, automatizados y electrónicos, siendo los más cortos aquellos que emplean tecnología. Según la clase de producto, se dividen en: canales de productos industriales, bienes de consumo y servicios (Tajana, 2019; Montero et al., 2020).

Este estudio considerará como indicadores de la subcategoría canal de distribución a: la cobertura y capacidad de distribución.

Indicadores

Cobertura de la distribución: La cobertura hace referencia al nivel de accesibilidad que un cliente tiene de un determinado bien o servicio, en los lugares y condiciones que éste demanda. Es imperativo que, la empresa al determinar su cobertura tome en cuenta el espacio geográfico y los hábitos de compra y demás características de los diversos segmentos del mercado objetivo; así como su nivel de posicionamiento que desea alcanzar (Acosta, 2017). Por lo expuesto, la cobertura al ser una característica de la distribución, se ha considerado como uno de sus indicadores.

Capacidad de la distribución: La capacidad de la distribución consiste en la adaptación a los cambios del mercado objetivo, y qué tan rápido la empresa puede dar respuesta a las necesidades de los consumidores, respecto a la disponibilidad del bien o servicio que les ofrece, dentro de las condiciones pactadas y en los plazos estipulados (Acosta, 2017). Finalmente, la cobertura al ser una característica de la distribución, se hizo pertinente considerarla como uno de los indicadores de la subcategoría distribución.

Subcategoría: Imagen de marca

Para Stanton la marca es la mezcla del nombre, logotipo, color distintivo y envase que diferencia a los productos (bienes o servicios) de una empresa con los de otra; del mismo modo, para Kotler y Keller, la marca es importante porque hace más efectiva la comunicación con los clientes, al permitir que la empresa llegue a ser conocida por más clientes del mercado potencial. En el mismo contexto, Bhasin, asocia la marca con el posicionamiento, puesto que afirma que la marca, es la imagen racional, visual y emocional que con la que se asocia a toda empresa o producto; es decir, cuando el cliente logra recordar la marca y la asocia a recuerdos positivos, la selección del producto se vuelve más fácil, le otorga mayor valor frente a la competencia (Stanton, 1975; Kotler y Keller, 2012; Bhasin, 2019, como se citó en Adiguzel, 2020).

La imagen de marca es lo que los clientes piensan respecto a una marca, es aquel pensamiento que les viene a la mente al escuchar su nombre, como consecuencia del valor que le otorgan respecto a otras marcas; la cual, no solo es producto de la manera cómo la empresa publicita su marca, sino también del vínculo generado con el cliente, al visualizar el logotipo de la marca, al escuchar algún comentario respecto a la marca de parte de un familiar o amigo,

o cómo ha vivido la experiencia al adquirir o hacer uso de lo que ofrece la marca. Son ese conjunto de características externas del bien o servicio que brinda la empresa, la cual incluye la manera cómo ésta intenta que las necesidades psicológicas y sociales del consumidor logren ser satisfechas (Baños y Rodríguez, 2012; Kotler y Keller, 2012; Capriotti, 2009).

Al respecto, la presente investigación consideró como indicadores de la subcategoría imagen de marca, los siguientes: conocimiento, logotipo, mantra y reputación de la marca.

Indicadores

Conocimiento de la marca: Villarroel et al. (2017), afirma que la marca de un producto o servicio es de conocimiento del cliente, cuando éste sabe aquellas características que lo identifican, por ejemplo, al escuchar la marca de producto o servicio, sabe en dónde puede adquirirlo, su nivel de precios, los beneficios que otorga, quién lo produce y demás particularidades de éste.

Para evocar una imagen en la mente del cliente al escuchar el nombre de una empresa o producto, primero éste debe tener cierto nivel de conocimiento de la empresa o producto; por ello al ser el conocimiento importante para la formación de la imagen de marca, se ha considerado como uno de sus indicadores.

Logotipo de la marca: Para Kotler y Armstrong (2013, como se citó en Bueno et al., 2018), el logotipo de la marca es un símbolo o gráfico que brinda identidad a una marca, por lo que favorece a su reconocimiento por parte de los clientes, contribuyendo al posicionamiento de la marca. Es importante precisar que el logotipo también tiene el poder de generar un determinado punto de vista en el cliente, el cual puede ser independiente al que genera la marca en sí, es decir el logotipo es solo un pequeño elemento de la marca.

En consecuencia, como el logotipo contribuye a la imagen que se genera en la mente de los clientes, respecto a una determinada marca, se tomó la decisión de que, sea uno de los indicadores de la subcategoría imagen de marca.

Mantra de la marca: El mantra de una marca es una frase corta, cuyas pocas palabras, en esencia, hacen mención a las principales características que hacen único al bien o servicio que ofrece la empresa. Su principal objetivo es lograr que el personal de la empresa y sus agentes

de marketing externos comprendan la manera de mostrarla ante los consumidores o usuarias y les sirva de guía para ajustar sus actividades (Kotler y Keller, 2012, como se citó en Valenzuela, 2020).

Del mismo modo que el logotipo, el mantra de la marca incide en la imagen que se tiene una empresa o producto, razón por la cual, se consideró como indicador de la subcategoría imagen de marca.

Reputación de la marca: García et al. (2018), señalan que la reputación de una marca es la percepción que el mercado tiene respecto a una empresa, la cual abarca los valores que la empresa transmite, así como el compromiso de la empresa para con sus stakeholders, y el nivel del cumplimiento. A diferencia de la imagen de marca, la cual es efímera, puesto que origina expectativas en los clientes, es decir fuera de la organización; la reputación nace en el interior de la empresa, luego de que el cliente evalúe el desempeño de la misma, lo que hace que perdure más en el tiempo.

Finalmente, la reputación de la marca, a pesar de que tiene ciertas diferencias en relación a la imagen de marca, también contribuye a su formación; por ello, se eligió como uno de sus indicadores.

Primera categoría solución: Lean Service

Lean Service es una metodología que tiene como finalidad mejorar el flujo de los procesos, evitando la ambivalencia y los re-procesos, y como consecuencia de ello disminuir costos, optimizar los tiempos de entrega y crear valor para el cliente al ofrecerle un servicio de calidad, mediante la eliminación de desperdicios o mudas, lo cuales se definen como aquella actividad humana que no genera valor para el cliente; sin embargo, consume los recursos de la empresa (Liker, 2010, como se citó en Torres y Rau, 2021). Al respecto, Huamán et al. (2021) mencionan que, los residuos a nivel de un servicio pueden ser: (a) sobreproducción, esforzarse en ejecutar una labor, antes de que sea solicitada por el cliente, resultando innecesaria; (b) espera, pérdida de tiempo al esperar que el cliente o algún empleado entregue alguna información o servicio; (c) movimiento innecesario, traslado de recursos virtuales o físicos que no generan valor; (d) sobreprocesos, situaciones que añaden más valor del requerido por los clientes, y por el que no están dispuestos a pagar más; (e) excesiva variación, los procedimientos no están estandarizados, no tienen un tiempo establecido; (f) demanda de falla,

característica del servicio que no se acomoda a lo solicitado por el cliente, lo que evidencia una falta de calidad; (g) recurso humano infrautilizado, no se emplea el potencial del recurso humano; y por último (h) negarse al cambio, la gerencia no se compromete con la mejora continua.

Por otro lado, el Lean Service no posee un modelo único de estándares, por el contrario, combina determinadas herramientas, que se ejecutan en la empresa según la situación que se pretende mejorar, las cuales dan como resultado mayores beneficios a nivel económico y un mejor comportamiento de parte del recurso humano (Huamán et al, 2021); recurso al cual hay que brindarle especial importancia, pues según Nedeliaková et al. (2017, como se citó en Pérez y Rojas, 2019), optimizar los procesos y lograr su mejora continua obedece a la experiencia, aptitudes y actitudes de los trabajadores, pues si esta son buenas, los cambios serán más fáciles de realizar. Por último, se precisa que, considerando el complejo ambiente en el que están inmersas las organizaciones de hoy, resulta importante la aplicación del Lean Service en la administración de los servicios (Abdi et al., 2006, como se citó en Torres y Rau, 2021).

Subcategoría emergente: Value Stream Mapping (VSM)

El Value Stream Mapping es un gráfico que detalla el conjunto de etapas que ejecuta una organización para dar origen a un bien o servicio, brindando información relevante respecto a los tiempos de entrega, tiempos de producción, flujo de inventarios, entre otros procesos que brindan valor al bien o servicio. Esta herramienta lean es importante porque hace posible reconocer las mudas o desperdicios de cada una de las fases de producción y sus causas, y consta de dos mapas; el primero, muestra la situación actual de los flujos de valor del bien o servicio, empleando imágenes y términos para reconocer las oportunidades de mejora en base a los desperdicios detectados; y el segundo, muestra el futuro deseado de los procesos luego de la implementación lean (Minakshi, et al., 2009, como se citó en Torres y Rau, 2021).

Subcategoría emergente: 5's

La herramienta lean de las 5's o mayormente conocida como herramienta para la organización del ambiente de trabajo, tiene como objetivo principal estandarizar y organizar los procesos para eliminar mudas y agregarle valor, y como consecuencia de ello, cubrir los deseos y necesidades de los clientes, pero para ello es necesario preparar a las personas inmersas en los procesos para adaptar sus creencias y costumbres al cambio que generan las 5's, cuyo origen se relacionan con las palabras japonesas: Seiri – clasificar, Seiton – organizar, Seiso – limpieza,

Shitsuke-disciplina y Seiketsu – estandarizar (Locher, 2011, como se citó en Torres y Rau, 2021).

Subcategoría emergente: Kanban

Huamán et al. (2021), afirma que el Kanban es una herramienta que, mediante la programación de los procesos, hace posible que se cumplan los objetivos propuestos; implica el uso de tarjetas que muestren de manera clara y precisa el flujo de producción y control de los procesos. Para lograr una implementación exitosa de esta esta herramienta lean se debe comprometer a todos los trabajadores y la alta dirección y considerar circunstancias como la gestión de inventarios y la intervención de proveedores, considerando el control de calidad. Asimismo, el sistema Kanban se fundamenta en la premisa de que se produce solo cuando existe demanda del producto.

Subcategoría emergente: Planeamiento Hoshin Kanri

Akao (1994, como se citó en Torres y Rau, 2021) señala que Hoshin Kanri es la versión japonesa y mejorada del planeamiento por objetivos, este modelo implica establecer objetivos no arbitrarios, es decir, estos objetivos deben estar enlazados de manera lógica entre los distintos niveles de la empresa, considerando el valor que cada uno de ellos aporta al logro de los mismos.

Por su parte, Yacuzzi (2005, como se citó en Torres y Rau, 2021) afirma que, esta herramienta consiste en integrar la gestión estratégica con la gestión operativa de la organización, es decir se vinculan y desarrollan los objetivos (Hoshin's) de forma vertical, desde la alta dirección hasta las áreas operativas, gracias a una comunicación horizontal; para ello, se adecuan la visión y los objetivos a largo plazo, considerando las circunstancias económicas y sociales del entorno de la empresa, éstos son el punto de partida para formular objetivos a mediano plazo y proseguir con el planteamiento de planes anuales para las diferentes áreas de la empresa, el desarrollo de los objetivos se da a manera de cascada, tal y como lo plantea la metodología catchball.

Subcategoría emergente: Sistema de Sugerencias

El sistema de sugerencias, según Lasrado (2016, como se citó en Torres y Rau, 2021), es un método netamente formal planteado, dirigido y contralado por la dirección de una empresa, mediante el cual se solicitan a los trabajadores que brinden, de manera voluntaria, ideas para

mejorar los procesos de la empresa y a cambio se les brinde una recompensa por ello, acorde a las posibilidades de la empresa y a las expectativas del trabajador. Esta herramienta leen, genera en el trabajador una sensación de bienestar al sentir que contribuye positivamente con la buena marcha de empresa y es reconocido.

Segunda categoría solución: Marketing Digital

El Marketing Digital, también denominado e-marketing, hace posible la obtención de los beneficios que ofrece el mercado, mediante el empleo de las tecnologías digitales y del internet; a través del dispositivo digital que el cliente este utilizando, puede visualizar los productos que el vendedor ofrece, analizar las características del producto, y según sus necesidades decidir su compra (Membuela y Pedreira, 2019).

Según Keller (2009, como se citó en Trelles et al., 2019), las personas han variado su forma de informarse, dejando de lado medios tradicionales como la TV y el radio, razón por la cual el Marketing Digital resulta indispensable al diseñar estrategias para ingresar y tener éxito en el mercado online, el cual al no tener barreras geográficas hace más extenso el mercado objetivo, al unir a las personas de diversos puntos geográficos; por tal motivo, es una de las herramientas más integrales para realizar marketing en la actualidad. Más aún, en el actual contexto causado por la pandemia del Covid-19, que ha impulsado a las organizaciones a activar diferentes servicios digitales para lograr su permanencia en el mercado (Kaakinen, et al., 2020).

Subcategoría emergente: Social Media Marketing

Alcívar y Sánchez (2021), señalan que el Social Media Marketing es una de las principales estrategias del Marketing Digital, que consiste en hacer uso de las redes sociales para la creación de ofertas, así como, para comunicarlas al usuario o consumidor interesado, con la intención de influir en su decisión de compra final; su uso hace posible la apertura de diversos canales de comunicación de tipo digital, con un público netamente digital, lo cual implica que la organización conserve una relación fluida con sus clientes. Por consiguiente, las organizaciones lograrán mejorar sus ventas y obtener mayores beneficios considerando que las redes sociales son un medio de comunicación de gran alcance y de bajo costo (Dolan et al., 2017).

Respecto a la justificación teórica de esta investigación, cuatro son las teorías que brindan las bases necesarias para su desarrollo, las mismas que se detallan a continuación: (a)

la teoría del posicionamiento, la cual muestra la ruta que la empresa debe seguir para lograr encontrar los espacios necesarios y acceder a la mente de sus consumidores meta y, así poder ocupar un lugar privilegiado en ella. En primer lugar, permitió diagnosticar el nivel de posicionamiento que actualmente posee la empresa, para luego convencer a su público objetivo de que el servicio que ofrece es superior en comparación al de su competencia, logrando así una mejor posición en el mercado en el cual se desempeña; (b) la teoría del marketing, debido a que, a través de sus diversas estrategias, el marketing tiene como objetivo captar nuevos clientes y conservar a los actuales mediante la creación de valor, al satisfacer sus necesidades y deseos; por lo tanto, la empresa y su marca obtendrán un mejor posicionamiento, lo que le permitirá obtener un beneficio económico al aumentar sus ventas; (c) la teoría de la ventaja competitiva, esta teoría se relaciona con el posicionamiento, porque mediante un análisis, la empresa pudo determinar el valor que cada una de sus actividades primarias y de soporte, aportan en la entrega del servicio al cliente final, y de esta manera, identificó aquella característica que la hace diferente frente a sus competidores, característica que se constituirá como la base de su ventaja competitiva, y del mismo modo, pudo hallar oportunidades de mejora para competir en el mercado, y obtener mayor participación en él; (d) la teoría de la mejora continua de los procesos o kaizen, es importante para el presente estudio porque sustenta la propuesta para la mejora del posicionamiento de la empresa objeto de estudio, brindando las herramientas necesarias para identificar las situaciones problemáticas y emprender las mejoras de manera progresiva y lograr que el producto o servicio que se entrega a los clientes sea óptimo; y finalmente, (e) la teoría general de sistemas, siendo importante concebir a la empresa como un sistema abierto permitiendo identificar cuáles son sus subsistemas internos, la relación entre ellos y cómo el entorno en el cual está inmerso puede afectar el logro de sus objetivos.

En relación a la justificación metodológica, esta investigación se sustentó en el enfoque mixto, a través del cual se recopilaron datos cuantitativos y cualitativos para analizarlos y obtener un diagnóstico del problema de bajo nivel de posicionamiento, que afecta a la empresa, para ello se aplicó como técnicas: la encuesta, la cual a través de un cuestionario y empleando el diagrama de Pareto permitió identificar el 20% de falencias críticas que afectan a empresa; y la entrevista, cuyos resultados fueron analizados mediante la herramienta Atlas.ti v.9, con el objetivo de realizar las redes entre las subcategorías del posicionamiento y conocer los problemas críticos que afectan a la empresa. Del mismo modo, al ser una investigación de tipo proyectiva permitió plantear las mejores estrategias de solución al problema de bajo nivel de

posicionamiento de la empresa objeto de estudio, previo diagnóstico de la situación actual. Asimismo, se evidencia que en el Perú los estudios priorizan el enfoque cuantitativo frente al cualitativo; siendo este el motivo por el cual en el presente estudio se empleará el enfoque y tipo de investigación antes mencionados, a fin de contribuir con futuras investigaciones, al proveerles fuente o marco teórico de respaldo.

Por otro lado, la relevancia práctica de esta investigación, radica en el hecho de que, la propuesta planteada permitirá mejorar el posicionamiento de una empresa, logrando así que los clientes potenciales reconozcan la marca de la empresa, y la consideren como su primera opción cuando surja la necesidad de contar con los servicios que ofrece; por lo tanto, aumentarán las ventas y sus ingresos financieros serán mayores. Así, la empresa podrá permanecer en el mercado y obtener una mayor rentabilidad. Respecto a su relevancia social, el estudio puede ser usado como referente para estudios futuros, con la intención de mejorar el posicionamiento de otras empresas peruanas, de diferentes sectores; y como consecuencia de ello, mejorar sus ingresos financieros, lo que permitirá generar mayor empleo y Producto Bruto Interno (PBI) al país, considerando que la micro, pequeñas y medianas empresas representan el mayor porcentaje de empresas existentes en el Perú.

El problema general de la presente investigación se planteó a través del siguiente cuestionamiento: ¿Cómo mejorar el posicionamiento de una empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, Lima 2022?; y para brindar respuesta al mencionado problema, se formularon los siguientes problemas específicos: (a) ¿Cuál es el diagnóstico respecto al posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?, (b) ¿Cuáles son los factores que determinan el posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?, (c) ¿Cómo optimizar los procesos operativos de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?, (d) ¿De qué manera mejorar la gestión de marketing de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?, y (e) ¿Cómo mejorar la motivación laboral del recurso humano de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?

Considerando el problema general descrito en el párrafo precedente, se determinó como objetivo general: proponer la implementación de herramientas de Lean Service y Marketing Digital para mejorar el posicionamiento de una empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, Lima 2022; asimismo, con la intención de lograr el objetivo antes descrito, se plantearon los siguientes objetivos específicos: (a) diagnosticar el posicionamiento de la

empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía; (b) determinar los factores que influyen en el posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía; (c) optimizar los procesos operativos de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, mediante la implementación de la metodología Lean Service; (d) mejorar la gestión de marketing de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, mediante la implementación de estrategias de Marketing Digital; y finalmente, (e) mejorar la motivación laboral del recurso humano de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, mediante la implementación de la metodología Lean Service.

II. MÉTODO

2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos

El presente estudio se realizó bajo el enfoque mixto, el cual permite obtener una mejor comprensión del fenómeno a estudiar, debido a que integra de manera sistemática la recopilación, análisis y discusión de datos cuantitativos y cualitativos en forma conjunta (Carhuancho et al., 2019; Hernández et al., 2010). En el mismo orden de ideas, Guelmes y Nieto (2015) sostienen que, gracias al enfoque mixto se pueden alcanzar mejores resultados, puesto que mezcla las fortalezas de la investigación cualitativa y las de la investigación cuantitativa, logrando así que sus debilidades disminuyan. Por lo antes expuesto, se optó por el enfoque mixto, porque hizo posible obtener una descripción más amplia de la realidad problemática, respecto al diagnóstico del nivel de posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y de los factores que indican sobre él; lo cual no hubiera ocurrido al emplear ambos enfoques por separado.

Esta investigación es de tipo proyectiva, la cual tiene como objetivo principal proponer o diseñar respuestas que ayuden a resolver determinadas situaciones problemáticas, o satisfacer una necesidad de un determinado grupo humano, a partir de conocimientos previos; así como, el diagnóstico de la situación actual y de las tendencias futuras (Palella y Martins, 2012; Hurtado de Barrera, 2000). Asimismo, hace referencia a un proyecto, el cual el investigador ejecuta mediante la aplicación de diversos métodos, enfoques, procesos, e inclusive técnicas propias; es decir, un estudio proyectivo debe brindar la ruta a seguir durante la etapa de implementación de la propuesta (Mousalli-Kayat, 2015; Palella y Martins, 2012). Por lo tanto, considerando que el objetivo propuesto para esta investigación consiste en proponer la implementación de estrategias para mejorar el posicionamiento de la empresa objeto de estudio, se hizo necesario optar por este tipo de investigación.

El diseño de investigación empleado fue el explicativo secuencial, el cual según afirma Carhuancho et al. (2019), consiste en combinar dos fases, una seguida de la otra, en la primera fase se recolecta y examina información cuantitativa a través de diversos métodos, siendo la encuesta el instrumento más empleado para tal fin; seguidamente, se recopila información cualitativa, generalmente, a través de la entrevista y se procede con su análisis. Luego, mediante la triangulación se unen y validan las conclusiones cuantitativas y cualitativas, consiguiendo una evaluación más completa de la situación problemática.

El sintagma que se utilizó en el presente estudio fue el holístico, el cual concede la posibilidad de ver y entender el mundo que nos rodea y la vida, de manera más amplia, gracias una serie de actividades organizadas, integradas, concatenadas, de tipo global y evolutivo, con el objetivo de inventar y formular propuestas novedosas, que buscan trascender. Asimismo, busca hacer a la investigación más humana; es decir, colocar al ser humano al centro de toda investigación, y así los investigadores realicen estudios globales e integrales, logrando interpretar y analizar la realidad como un todo, examinando hechos verídicos para su rechazo, modificación o aceptación (Carhuancho et al., 2019; Atencio et al., 2010; Hurtado de Barrera, 2000). Por lo expuesto, el sintagma holístico hizo posible tener una visión global de la situación problemática que aqueja a la empresa objeto de estudio, permitiendo proponer estrategias novedosas para mejorar dicha situación.

El presente estudio empleó tres métodos de investigación: método analítico, deductivo, e inductivo, a fin de fortalecer su desarrollo.

El método analítico es un procedimiento de exploración compuesto por una serie de etapas que permite generar y asimilar conocimiento, a través de separar el objeto de estudio en las partes que lo componen, y estudiar cada una ellas de manera particular, logrando obtener una mejor comprensión de la situación, gracias a un mejor análisis del problema, así como las consecuencias a producirse (Gómez, 2012; Bernal, 2010). Asimismo, Lopera et al. (2010), señala que el método analítico, más allá de su concepción clásica de dividir el todo en sus componentes básicos, yendo de lo general a lo particular; también se puede entender como el camino para descubrir las causas a partir de los efectos, es decir, llegar a las leyes a partir de los fenómenos; precisamente, esta investigación se plantea mediante el análisis del problema de bajo nivel de posicionamiento de la empresa objeto de estudio, identificar cuáles son las causas que lo originan o inciden sobre él.

El método deductivo es un proceso lógico que implica realizar un análisis partiendo de lo universal a lo singular. Su punto de partida son principios, reglas o leyes que son aplicados de manera universal y de validez verificada, para conseguir explicar situaciones particulares; es decir, si se comprueba que una determinada situación afecta a un grupo de personas, se deduce que también afecta a cada uno de sus integrantes de manera individual (Gómez, 2012; Palella y Martins, 2012; Bernal, 2010).

El método inductivo emplea el raciocinio para llegar a conclusiones generales a partir de situaciones particulares, consideradas como válidas; es decir, consiste en estudiar los hechos de manera particular, para luego formular conclusiones generales, que se constituyen como fundamentos, leyes o principios de alguna teoría. Al partir de lo simple a lo complejo, se plantea recolectar información, mediante la observación de los hechos necesarios y relacionados con un determinado problema, para luego analizarlos e identificar, mediante la comparación, en qué son similares y en qué no, de esta manera se descubren aquellas características comunes que permitirán plantear la regla que los describe de manera general. Asimismo, cabe resaltar que, la cantidad de observaciones debe ser suficiente, a fin brindar confiabilidad a la regla general identificada (Palella y Martins, 2012; Bernal, 2010). En el mismo orden de ideas, Vargas (2014) afirma que, el método inductivo, en términos estadísticos, es aquel procedimiento que mediante el razonamiento logra descubrir características generales de una población, como consecuencia de un análisis realizado a la muestra.

2.2 Población, muestra y unidades informantes

Para la fase cuantitativa de la investigación, la población estuvo conformada por un total de 60 clientes que frecuentemente contratan los servicios de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, de la cual se extrajo una muestra de 52 clientes, que fue seleccionada mediante muestreo por conveniencia, el cual según afirma Carhuancho et al. (2019) es un tipo de muestreo no probabilístico que, consiste en escoger a las personas considerando su accesibilidad y predisposición para formar parte de la investigación.

Respecto a la fase cualitativa de la investigación, la población estuvo constituida por 12 trabajadores de la empresa objeto de estudio; por consiguiente, al ser un número reducido no se extrajo una muestra, se trabajó con unidades informantes, las cuales según afirma Mendieta (2015), son elementos de la unidad de estudio que aportan datos importantes a la investigación cualitativa. Por lo expuesto, para la presente investigación se consideraron tres unidades informantes: (a) Gerente general, (b) Jefe de operaciones, (c) Diseñador gráfico.

2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes

La categoría problema de la presente investigación es el posicionamiento, el cual, según Kotler y Armstrong (2012) supone que, un producto, en comparación a sus competidores, logre ocupar un determinado y privilegiado lugar en la mente de aquellos individuos que conforman su

mercado meta. En este contexto, los especialistas en mercadeo buscan que sus productos se diferencien de los productos de sus principales competidores, para hallar esas diferencias, deben estar alertas y experimentar en la realidad qué sienten los clientes al hacer uso del bien o servicio que se ofrece, para así lograr diferenciarse a nivel de producto, servicio, canal de distribución, recurso humano o imagen.

A través de la Tabla 1 se detallan las subcategorías apriorísticas e indicadores de la categoría problema; así como, las subcategorías emergentes de las categorías solución de la presente investigación.

Tabla 1

Categorización de la categoría posicionamiento

Categoría	Subcategoría	Indicadores
1 Posicionamiento	1.1 Producto	1.1.1 Calidad
		1.1.2 Innovación
		1.1.3 Precio
	1.2 Servicio	1.2.1 Atención al cliente
		1.2.2 Gestión de pedidos
		1.3.1 Selección
	1.3 Recurso Humano	1.3.2 Capacitación
		1.3.3 Desempeño
		1.4.1 Cobertura
	1.4 Canal de distribución	1.4.2 Capacidad
		1.5.1 Conocimiento
	1.5 Imagen de marca	1.5.2 Logotipo
		1.5.3 Mantra
		1.5.4 Reputación
	Categorías Solución	
2 Lean Service		
Subcategorías emergentes		
Value Stream Mapping	5s	Kanban
		Planeamiento
		Hoshin Kanri
		Sistema de sugerencias
3 Marketing Digital		
Subcategoría emergente		
Social Media Marketing		

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Este estudio por ser de enfoque mixto empleó la encuesta y la entrevista como técnicas de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, respectivamente.

La encuesta consiste en recabar datos importantes de los individuos que conforman la muestra, mediante la aplicación de un cuestionario o grupo de interrogantes; en ella no ocurre

una conversación directa con el entrevistado, siendo menor el grado de interacción en comparación con la entrevista (Bernal, 2010; Hurtado de Barrera, 2000). Luego, según indica Sabino (1992), los datos obtenidos son analizados de manera cuantitativa para obtener conclusiones. Cuando se encuesta a todos los individuos relacionados con el problema de estudio, se denomina censo; pero cuando se seleccionan solo a algunos de los individuos, mediante procedimientos estadísticos, pasa a denominarse encuesta por muestreo, por esta muestra significativa, los resultados obtenidos se consideran válidos para el total del universo investigado, previa consideración de los errores muestrales, según sea el caso.

La entrevista es un diálogo pautado entre dos o más personas, que tiene como objetivo que, el individuo que entrevista obtenga información de los entrevistados respecto a una determinada circunstancia o coyuntura; es una combinación de conversación, porque se realiza con fluidez, intercambio de ideas y amabilidad; y de interrogatorio, porque mediante la realización de preguntas, se rescata información que es de interés para el entrevistador (Dieterich, 2001; Hurtado de Barrera, 2000). Del mismo modo, Gómez (2012) señala que, existen dos tipos de entrevista, la entrevista estructurada, la cual utiliza un guion, que sirve de control para la ejecución de las preguntas, y así evitar desviarse del tema central; y la entrevista no estructurada, mediante la cual, es posible realizar interrogantes de manera indiscriminada, sin una pauta específica.

Los instrumentos utilizados fueron: (a) el cuestionario, para la recolección de datos cuantitativos; y (b) la guía de entrevista, para la recolección de datos cualitativos; los cuales fueron validados por el asesor metodológico: David Flores Zafra; asesor temático: Arturo García Humantumba; y el doctor en educación: Fernando Alexis Nolzco Labajos, como se aprecia en los anexos 3 y 4. Los expertos, validaron la suficiencia, claridad, coherencia y relevancia de los ítems del cuestionario; así como, la pertinencia y relevancia de las preguntas abiertas de la guía de entrevista, y su correcta construcción gramatical.

Respecto al cuestionario, se afirma que es un instrumento conformado por una miscelánea de interrogantes relacionadas con una situación en particular, respecto a la cual se desea recopilar datos importantes, para el logro de los fines propuestos en el estudio; dichas interrogantes se pueden realizar por escrito, no siendo necesario que el investigador se encuentre presente (Bernal, 2010; Hurtado de Barrera, 2000). El cuestionario del presente estudio estuvo conformado por 20 interrogantes, las cuales fueron respondidas vía Google

formularios, por los clientes que conformaron la muestra, en una escala de Likert del 1 al 5; asimismo, en la prueba de Alfa de Cronbach dio un resultado de 0.81, lo cual significa que su confiabilidad es alta, y se puede afirmar que los datos obtenidos son precisos y representativos, adecuados para llevar a cabo la investigación.

En relación a la guía de entrevista, se afirma que es el instrumento empleado para la entrevista, el cual, se diseña con antelación, para ayudar a la obtención de datos importantes sobre el tema de estudio, por lo que debe contener datos generales, censales y sociológicos del entrevistado, y preguntas precisas referidas al tema de investigación; es decir, es la lista de preguntas que el entrevistador realiza al entrevistado, la misma que, debe ser redactada de manera cuidadosa, a fin de evitar repreguntas, o confusión en el entrevistado, conservando un orden lógico (Arias, 2012; Paella y Martins, 2012; Hurtado de Barrera, 2000). La guía de entrevista de esta investigación estuvo conformada por 7 preguntas abiertas, las mismas que fueron respondidas por las unidades informantes vía telefónica, considerando el estado de emergencias que aún atraviesa nuestro país a causa de la pandemia causada por el Covid-19.

2.5 Proceso de recolección de datos

Esta investigación es de tipo enfoque mixto, por ello el análisis cuantitativo se realizó siguiendo el siguiente proceso, propuesto por Carhuacho et al. (2019): (a) se llevó a cabo el diseño y elaboración del cuestionario, conformado por 20 interrogantes respecto a la categoría posicionamiento; (b) se procedió a realizar la encuesta a 52 clientes de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, través de Google formularios, considerando la coyuntura actual producida por la pandemia de covid-19; (c) se consolidaron los datos obtenidos de los 52 encuestados, y se procedió con su análisis; (d) se organizaron los resultados obtenidos mediante tablas y gráficos, incluyendo el Pareto de los problemas más críticos; y por último, (e) se procedió a interpretar la información obtenida mediante la estadística descriptiva.

En relación al análisis cualitativo, de igual manera, se ejecutó siguiendo el siguiente procedimiento, propuesto por Carhuacho et al. (2019): (a) se diseñó la guía de entrevista; (b) se entrevistaron a las tres unidades informantes del área de gerencia general, operaciones y diseño gráfico, mediante llamada telefónica; (c) se transcribieron las grabaciones a un documento word en formato RTF, para luego cargarlo en el programa Atlas.ti; (d) se construyeron con las subcategorías e indicadores de la categoría problema, las redes necesarias;

y por último, (e) se procedió a realizar el diagnóstico y la triangulación, mediante el empleo de las redes de subcategorías.

2.6 Método de análisis de datos

Para la etapa cuantitativa de la investigación, el método de análisis empleado fue la estadística descriptiva, la cual implica organizar, simplificar y explicar la información recolectada, para ello es indispensable determinar parámetros cuantitativos que permitan reducir el total de datos obtenidos a un número fácil de manejar; asimismo, está conformada por aquella información que generalmente aparece en revistas, informes de empresas o publicaciones periodísticas que muestran datos resumidos fáciles de leer y comprender mediante el empleo de gráficos. Por lo tanto, el objetivo de la estadística descriptiva no consiste en brindar resultados generales sobre alguna situación a estudiar, sino solo busca describirla, es por ello que recibe dicho nombre (Gorgas et al., 2009; Sweeney, 2008).

Al terminar la fase cuantitativa, se continuó con la aplicación de la triangulación como método de análisis, a fin de obtener un diagnóstico completo al analizar los datos cuantitativos, cualitativos y teóricos en conjunto, pues según afirma Hurtado de Barrera (2010) la triangulación implica hacer uso de diferentes procesos, tácticas o fuentes en el estudio de un determinado fenómeno, con la intención de complementar la información o para garantizar su confiabilidad y validez. En la misma línea, Guémes y Nieto (2015) afirman que, la triangulación busca unir y validar las conclusiones obtenidas, mediante diversos modelos y metodologías, respecto a un determinado fenómeno.

III. RESULTADOS

3.1 Descripción de resultado cuantitativo

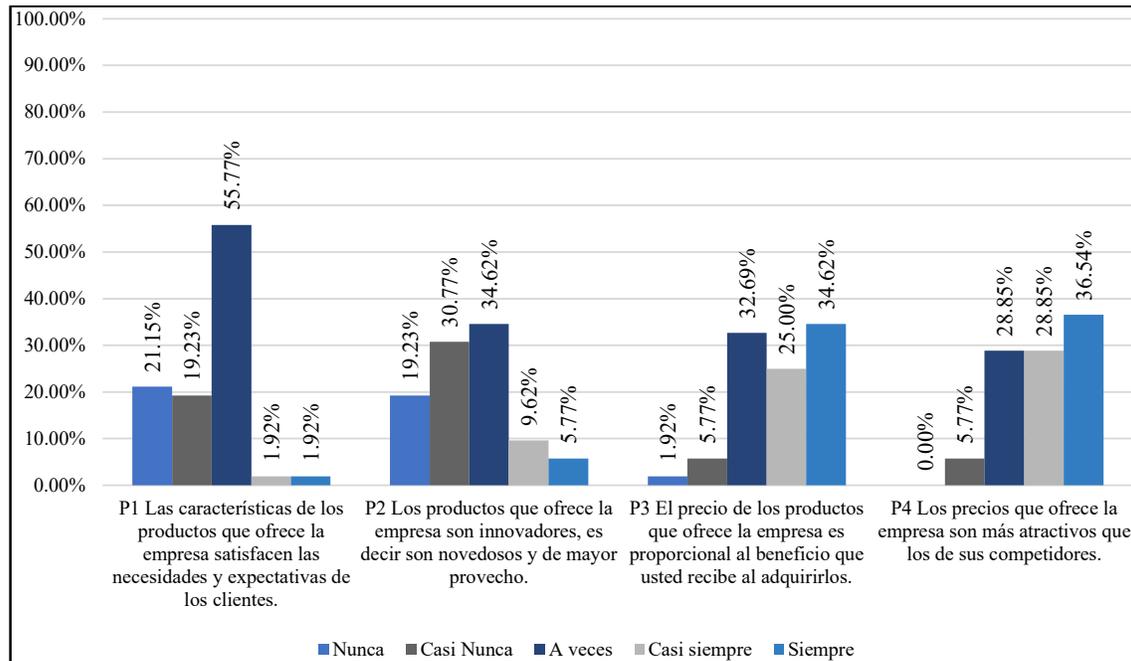
Tabla 2

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría producto

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1 Las características de los productos que ofrece la empresa satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.	11	21.15%	10	19.23%	29	55.77%	1	1.92%	1	1.92%
P2 Los productos que ofrece la empresa son innovadores, es decir son novedosos y de mayor provecho.	10	19.23%	16	30.77%	18	34.62%	5	9.62%	3	5.77%
P3 El precio de los productos que ofrece la empresa es proporcional al beneficio que usted recibe al adquirirlos.	1	1.92%	3	5.77%	17	32.69%	13	25.00%	18	34.62%
P4 Los precios que ofrece la empresa son más atractivos que los de sus competidores.	0	0.00%	3	5.77%	15	28.85%	15	28.85%	19	36.54%

Figura 2

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría producto



En la Tabla 2 y Figura 2, se muestran las frecuencias y porcentajes de los ítems relacionados con la subcategoría producto, luego de la aplicación del cuestionario a 52 clientes de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, objeto del presente estudio, obteniéndose como resultado que un 96.15 % de los encuestados ante la pregunta 1: “Las características de los productos que ofrece la empresa satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes”, asociada al indicador calidad, respondió con los valores “nunca”, “casi nunca” y “a veces”, siendo el más predominante el valor “a veces”, con un 55.77%; estos resultados muestran que un total de 50 clientes encuestados consideran que, sus necesidades y expectativas no son satisfechas por los productos que ofrece la empresa, situación muy preocupante, considerando que si un cliente no está satisfecho con el producto que recibe, es muy poco probable que vuelva a adquirirlo, fácilmente se olvidará de la empresa y el posicionamiento de la misma se verá afectado.

Por otro lado, el indicador precio obtuvo mejores resultados puesto que, un 65.38% de los encuestados respondió con los valores “casi siempre” y “siempre” a la pregunta 4: “Los precios que ofrece la empresa son más atractivos que los de sus competidores”, predominando el valor “siempre” con un 36.54%; por consiguiente, 34 clientes encuestados, perciben que la empresa tiene precios más atractivos en comparación a los de su competencia, lo cual se constituye como una posible ventaja que puede favorecer al posicionamiento de la empresa.

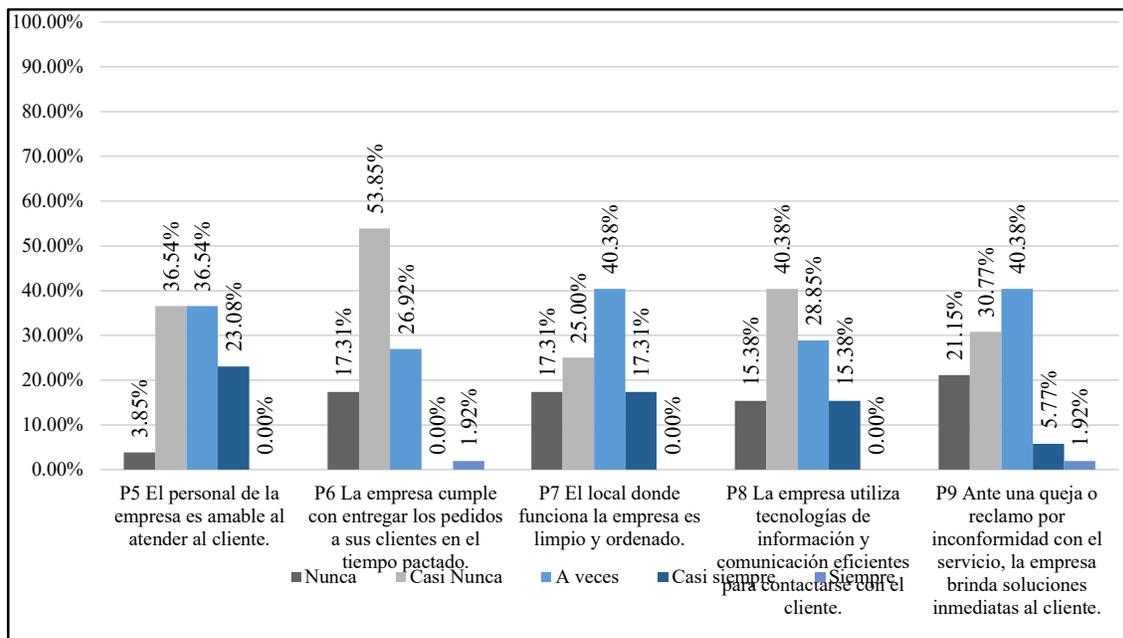
Tabla 3

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría servicio

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P5 El personal de la empresa es amable al atender al cliente.	2	3.85%	19	36.54%	19	36.54%	12	23.08%	0	0.00%
P6 La empresa cumple con entregar los pedidos a sus clientes en el tiempo pactado.	9	17.31%	28	53.85%	14	26.92%	0	0.00%	1	1.92%
P7 El local donde funciona la empresa es limpio y ordenado.	9	17.31%	13	25.00%	21	40.38%	9	17.31%	0	0.00%
P8 La empresa utiliza tecnologías de información y comunicación eficientes para contactarse con el cliente.	8	15.38%	21	40.38%	15	28.85%	8	15.38%	0	0.00%
P9 Ante una queja o reclamo por inconformidad con el servicio, la empresa brinda soluciones inmediatas al cliente.	11	21.15%	16	30.77%	21	40.38%	3	5.77%	1	1.92%

Figura 3

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría servicio



La Tabla 3 y la Figura 3, detallan los ítems del cuestionario relacionados con la subcategoría servicio, y muestran como resultado que un 98.08% de los encuestados, respondieron con los valores “nunca”, “casi nunca” y “a veces” a la pregunta 6: “La empresa cumple con entregar los pedidos a sus clientes en el tiempo pactado”, la cual representa al indicador atención al cliente; por lo tanto, se infiere que existe demora en la entrega de los pedidos; por lo tanto, se puede afirmar que existe demora en la entrega de los pedidos, siendo indispensable conocer las causas que originan dicha demora, a fin de mejorar la experiencia del cliente con el servicio que ofrece la empresa, y de esta manera ayudarla a obtener un el posicionamiento que desea tener en el mercado.

Del mismo modo, el indicador gestión de pedidos tampoco obtuvo buenos resultados puesto que, un 92.31% de los clientes encuestados, respondió con los valores “nunca”, “casi nunca” y “a veces” a la pregunta 9: “Ante una queja o reclamo por inconformidad con el servicio, la empresa brinda soluciones inmediatas al cliente”, con predominancia del valor “a veces” con un 40.38%; es decir, 21 clientes encuestados perciben que sus reclamos no son atendidos oportunamente y de manera adecuada, causando inconformidad con el servicio que brinda la empresa, lo cual ocasiona que los clientes ya no vuelvan a comprarle a la empresa, generándose así menores ingresos económicos para la empresa.

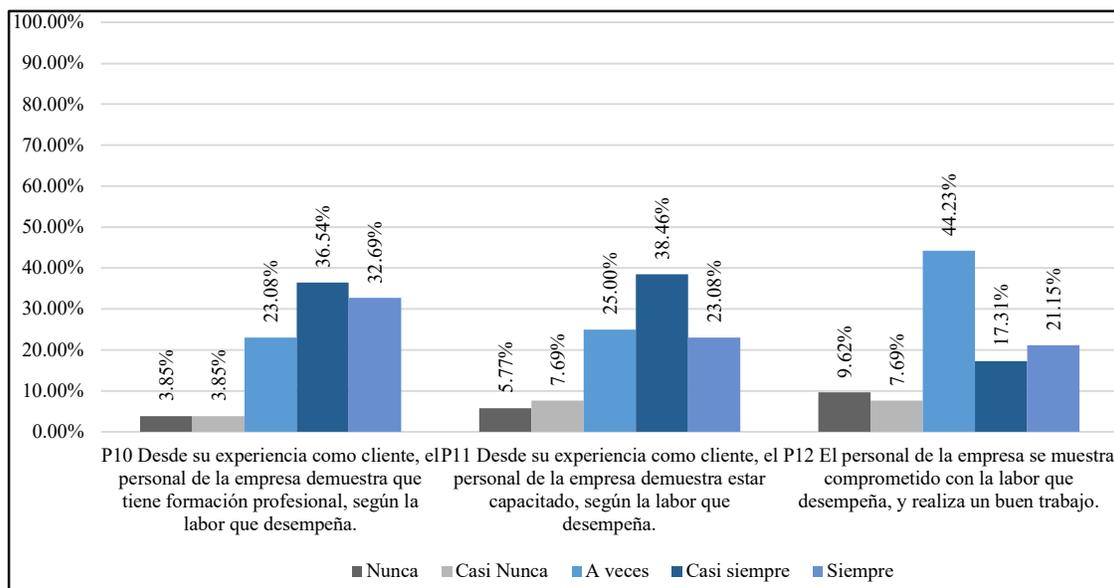
Tabla 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría recurso humano

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P10 Desde su experiencia como cliente, el personal de la empresa demuestra que tiene formación profesional, según la labor que desempeña.	2	3.85%	2	3.85%	12	23.08%	19	36.54%	17	32.69%
P11 Desde su experiencia como cliente, el personal de la empresa demuestra estar capacitado, según la labor que desempeña.	3	5.77%	4	7.69%	13	25.00%	20	38.46%	12	23.08%
P12 El personal de la empresa se muestra comprometido con la labor que desempeña, y realiza un buen trabajo.	5	9.62%	4	7.69%	23	44.23%	9	17.31%	11	21.15%

Figura 4

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría recurso humano



En la Tabla 4 y Figura 4, se observan las preguntas de la encuesta relacionadas con la subcategoría recurso humano, cuyos resultados muestran que un 61.54% de los encuestados, ante la pregunta 12: “El personal de la empresa se muestra comprometido con la labor que desempeña, y realiza un buen trabajo”, asociada al indicador desempeño, respondieron con los valores “nunca”, “casi nunca” y “a veces”, teniendo mayor frecuencia el valor “a veces,” con

un 44.23%; por lo tanto, un total de 32 clientes perciben que el personal de la empresa, generalmente, no se muestra comprometido con la labor que desempeña en la empresa; lo cual puede afectar seriamente al posicionamiento de la empresa, pues si el cliente siente que el personal que lo atiende no se muestra comprometido y con predisposición a atenderlo, estará insatisfecho con la atención recibida, ocasionando que ya no desee adquirir los productos y servicio de la empresa nuevamente.

La situación antes descrita, varía respecto a la pregunta 10: “Desde su experiencia como cliente, el personal de la empresa demuestra que tiene formación profesional, según la labor que desempeña”, la cual guarda relación con el indicador selección, y obtuvo como resultado que, 36 clientes, que representan un 69.23% del total de encuestados, respondiera con los valores “casi siempre” y “siempre”; por lo tanto, se puede afirmar que las profesiones que ostenta el personal de la empresa sí guardan relación con la labor que desempeña, lo mismo que es percibido positivamente por los clientes; sin embargo, el recurso humano no solo requiere poseer habilidades a nivel profesional, sino también se deben complementar con habilidades blandas, para así brindar una mejor atención al cliente, y permitir que la Empresa ocupe un lugar privilegiado en su mente.

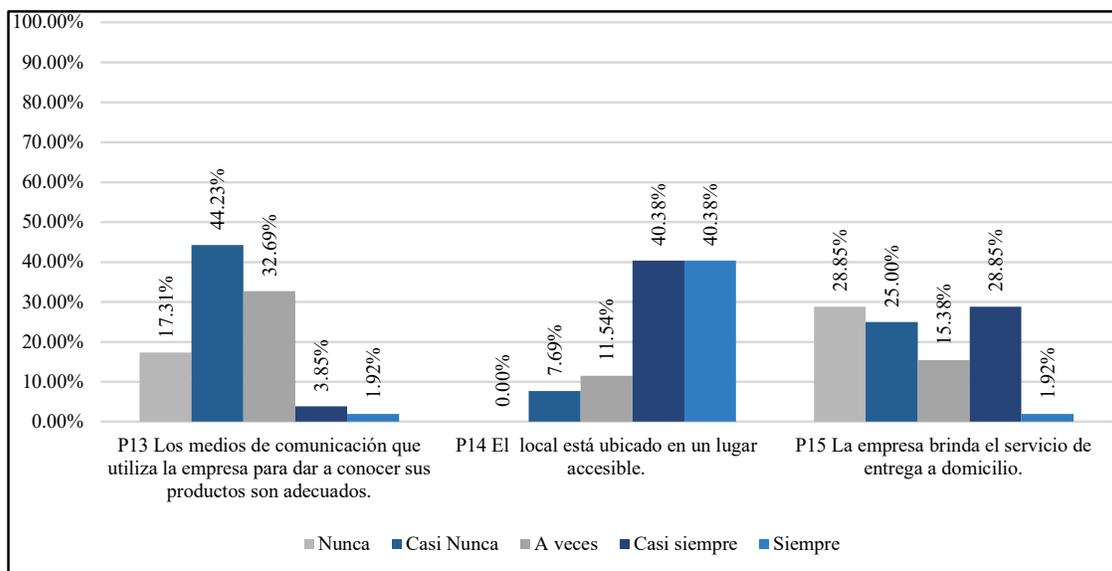
Tabla 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría canal de distribución

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P13 Los medios de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer sus productos son adecuados.	9	17.31%	23	44.23%	17	32.69%	2	3.85%	1	1.92%
P14 El local está ubicado en un lugar accesible.	0	0.00%	4	7.69%	6	11.54%	21	40.38%	21	40.38%
P15 La empresa brinda el servicio de entrega a domicilio.	15	28.85%	13	25.00%	8	15.38%	15	28.85%	1	1.92%

Figura 5

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría canal de distribución



En la Tabla 5 y Figura 5, se visualizan los ítems del cuestionario relacionados con la subcategoría canal de distribución, obteniendo como resultado que un 94.23% de los encuestados, respondieron con los valores “nunca”, “casi nunca” y “a veces” a la pregunta 13: “Los medios de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer sus productos son adecuados”, la cual representa a los indicadores cobertura y capacidad, siendo el más representativo el valor “casi nunca” con un 44.23%; por lo mencionado, se puede deducir que la empresa no da a conocer sus productos a través de los medios de comunicación preferidos por los clientes, lo cual afecta directamente en su posicionamiento, pues si la empresa no es conocida, será poco probable que los clientes la puedan elegir cuando les surja la necesidad de poder adquirir los productos que ofrece.

Al formular la pregunta 13: “El local está ubicado en un lugar accesible”, se obtuvieron mejores resultados; puesto que, un 80.77% de los clientes, respondiera con los valores “casi siempre” y “siempre”, ambos valores con el mismo porcentaje de 40.38%, con lo cual se puede llegar a la conclusión que el lugar de operaciones de la empresa, desde las perspectivas de los clientes, tiene buena ubicación, lo que la hace más accesible, constituyéndose como una circunstancia favorable para el posicionamiento de la empresa, porque les permite captar la atención de los clientes de la zona; sin embargo, esta ventaja resulta insuficiente para asegurar

el posicionamiento de la empresa, para ello se requerirá mejorar otros aspectos de mayor relevancia.

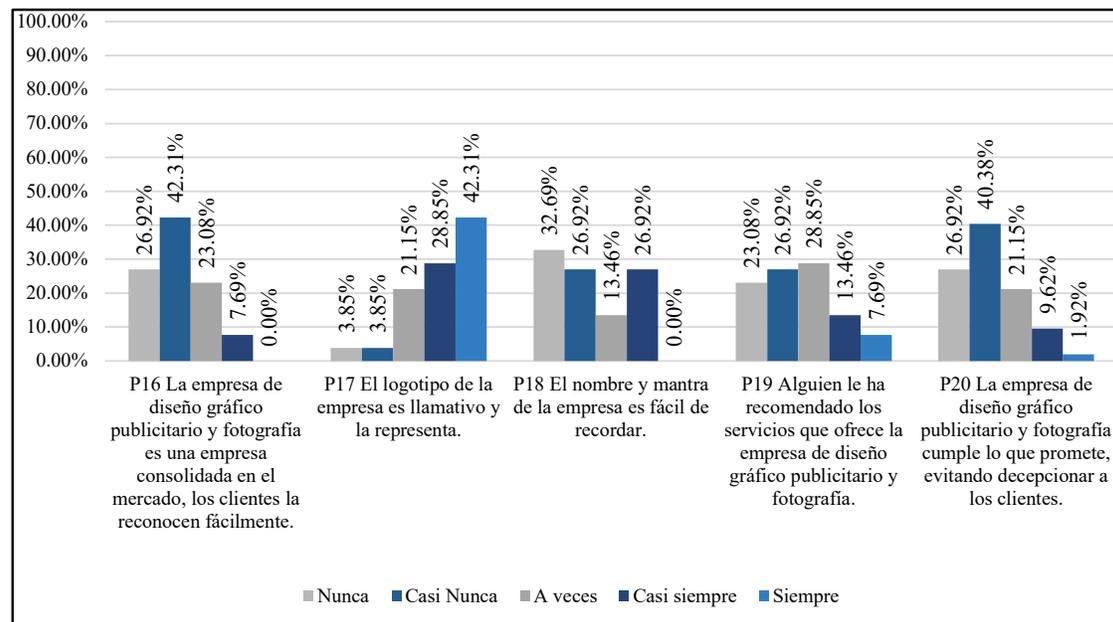
Tabla 6

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría imagen de marca

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P16 La empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía es una empresa consolidada en el mercado, los clientes la reconocen fácilmente.	14	26.92%	22	42.31%	12	23.08%	4	7.69%	0	0.00%
P17 El logotipo de la empresa es llamativo y la representa.	2	3.85%	2	3.85%	11	21.15%	15	28.85%	22	42.31%
P18 El nombre y mantra de la empresa es fácil de recordar.	17	32.69%	14	26.92%	7	13.46%	14	26.92%	0	0.00%
P19 Alguien le ha recomendado los servicios que ofrece la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía.	12	23.08%	14	26.92%	15	28.85%	7	13.46%	4	7.69%
P20 La empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía cumple lo que promete, evitando decepcionar a los clientes.	14	26.92%	21	40.38%	11	21.15%	5	9.62%	1	1.92%

Figura 6

Frecuencias y porcentajes de los ítems correspondientes a la subcategoría imagen de marca



En la Tabla 6 y la Figura 6, se detallan las preguntas del cuestionario relacionadas con la subcategoría imagen de marca, cuyo resultado fue que, un 92.31% de los clientes ante la pregunta 16: “La empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía es una empresa consolidada en el mercado, los clientes la reconocen fácilmente”, asociada al indicador conocimiento, respondió con los valores “nunca”, “casi nunca” y “a veces”, teniendo mayor frecuencia el valor “casi nunca”, con un 42.31%; es decir, un total de 48 clientes consideran que la empresa no es reconocida fácilmente, por lo que se infiere que no está consolidada en el mercado; estos resultados son preocupantes porque el primer paso para lograr un mejor nivel de posicionamiento es conseguir que los clientes la conozcan y a partir de ahí procedan emitir un juicio respecto a ella, el cual si es favorable permitirá conseguir mayor número de ingresos por ventas, caso contrario los ingresos serán menores poniendo en riesgo su permanencia en el mercado local.

De igual manera, el indicador reputación tampoco obtuvo buenos resultados puesto que, aproximadamente un 89% de los clientes encuestados, respondió con los valores “nunca”, “casi nunca” y “a veces” a la pregunta 20: “La empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía cumple lo que promete, evitando decepcionar a los clientes”, sobresaliendo el valor “casi nunca” con un 40.38%; es decir, 46 clientes perciben que, generalmente, la empresa no cumple con sus promesas, poco o nada le importa decepcionar a sus clientes, lo cual perjudica la imagen que se tiene de la empresa, en el mercado.

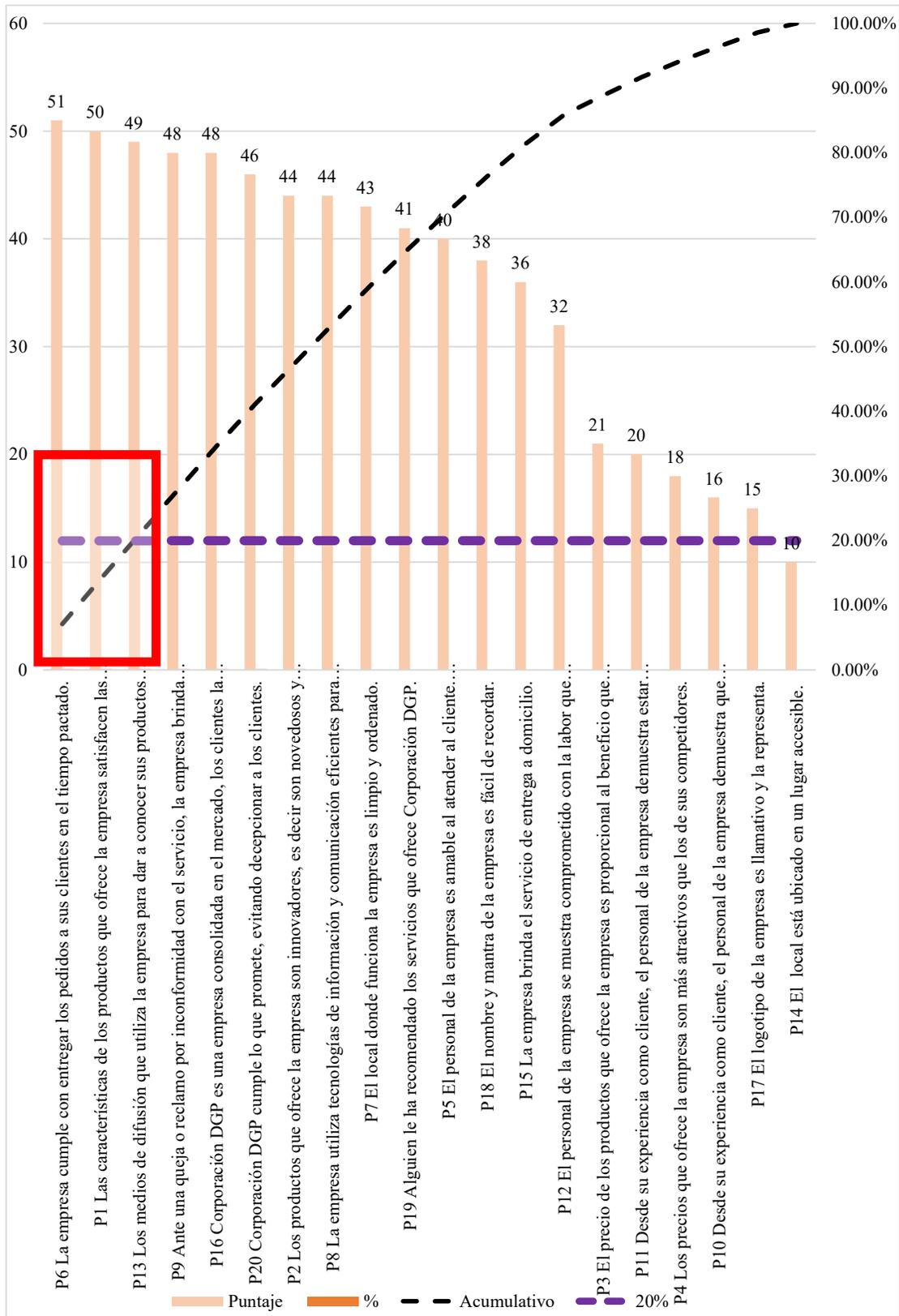
Los resultados antes mencionados, se relacionan directamente con los datos obtenidos en la pregunta 6, la cual representa al indicador atención al cliente, de la subcategoría servicio, considerando lógico que los clientes se sientan “decepcionados” cuando la empresa no cumple con entregarles sus pedidos en el tiempo pactado; lo cual origina no solo, que ya no vuelvan a requerir los servicios de la empresa, sino que también no la recomienden, o peor aún, realicen comentarios negativos, afectando a su reputación y a su posicionamiento; lo cual se traduciría en menores ingresos, entre otros efectos negativos.

Tabla 7*Pareto de la categoría posicionamiento*

Ítem	Puntaje	%	Acumulativo	20%
P6 La empresa cumple con entregar los pedidos a sus clientes en el tiempo pactado.	51	7.18%	7.18%	20%
P1 Las características de los productos que ofrece la empresa satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.	50	7.04%	14.23%	20%
P13 Los medios de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer sus productos son adecuados.	49	6.90%	21.13%	20%
P9 Ante una queja o reclamo por inconformidad con el servicio, la empresa brinda soluciones inmediatas al cliente.	48	6.76%	27.89%	20%
P16 La empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía es una empresa consolidada en el mercado, los clientes la reconocen fácilmente.	48	6.76%	34.65%	20%
P20 La empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía cumple lo que promete, evitando decepcionar a los clientes.	46	6.48%	41.13%	20%
P2 Los productos que ofrece la empresa son innovadores, es decir son novedosos y de mayor provecho.	44	6.20%	47.32%	20%
P8 La empresa utiliza tecnologías de información y comunicación eficientes para contactarse con el cliente, desde la recepción del pedido hasta la entrega del mismo.	44	6.20%	53.52%	20%
P9 El local donde funciona la empresa es limpio y ordenado.	43	6.06%	59.58%	20%
P19 Alguien le ha recomendado los servicios que ofrece la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía.	41	5.77%	65.35%	20%
P5 El personal de la empresa es amable al atender al cliente.	40	5.63%	70.99%	20%
P18 El nombre y mantra de la empresa es fácil de recordar.	38	5.35%	76.34%	20%
P15 La empresa brinda el servicio de entrega a domicilio.	36	5.07%	81.41%	20%
P12 El personal de la empresa se muestra comprometido con la labor que desempeña, y realiza un buen trabajo.	32	4.51%	85.92%	20%
P3 El precio de los productos que ofrece la empresa es proporcional al beneficio que usted recibe al adquirirlos.	21	2.96%	88.87%	20%
P11 Desde su experiencia como cliente, el personal de la empresa demuestra estar capacitado, según la labor que desempeña.	20	2.82%	91.69%	20%
P4 Los precios que ofrece la empresa son más atractivos que los de sus competidores.	18	2.54%	94.23%	20%
P10 Desde su experiencia como cliente, el personal de la empresa demuestra que tiene formación profesional, según la labor que desempeña.	16	2.25%	96.48%	20%
P17 El logotipo de la empresa es llamativo y la representa.	15	2.11%	98.59%	20%
P14 El local está ubicado en un lugar accesible.	10	1.41%	100.00%	20%

Figura 7

Pareto de la categoría posicionamiento



El análisis de Pareto que se muestra en la Tabla 7 y Figura 7, como resultado de la aplicación del cuestionario para el análisis cuantitativo de la categoría posicionamiento, permitió identificar cuáles son los principales puntos críticos que afectan al posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, siendo los que predominan los representados por las preguntas 6, 1 y 13, relacionadas con las subcategorías servicio, producto y canal de distribución, respectivamente, las cuales en el acumulativo obtuvieron una sumatoria de 21.13% correspondiente al total de ítems que fueron respondidos con los valores “nunca”, “casi nunca” y “a veces”, porcentaje que ligeramente sobrepasa el 20%, que según la ley de Pareto representan los puntos más críticos relacionados con el problema de estudio. Asimismo, se verifica que, la diferencia de frecuencias y porcentajes entre los ítems es mínima, lo que hace notar que la empresa tiene diversos problemas que afectan a su posicionamiento; sin embargo, los más significativos son los representados por las preguntas antes mencionadas.

El primer punto crítico a considerar es el relacionado a la pregunta 6: “La empresa cumple con entregar los pedidos a sus clientes en el tiempo pactado”, perteneciente a la subcategoría servicio y al indicador atención al cliente, el cual representa el 7.18% de la totalidad de los ítems evaluados que, obtuvieron como respuesta un “nunca”, “casi nunca” o “a veces”, por parte de los encuestados; por tal motivo, se hace necesario que la empresa identifique todas aquellas circunstancias que no permiten se cumpla con los tiempos de entrega de los pedidos, a fin de que la insatisfacción que se origina por la demora, no afecte a la imagen de la empresa y a su posicionamiento.

El segundo punto crítico responde a la pregunta 1: “Las características de los productos que ofrece la empresa satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes”, el cual describe a la subcategoría producto y al indicador calidad, y representa el 7.04% de la totalidad de los ítems evaluados que, fueron respondidos con los valores “nunca”, “casi nunca” o “a veces”, por parte de los encuestados; estos resultados evidencian que resulta necesario reconocer qué espera recibir el cliente, respecto a las características del bien, en particular y del servicio, en general, para lograr satisfacer sus necesidades y expectativas, de esta manera será posible alcanzar una mejor posición en su mente.

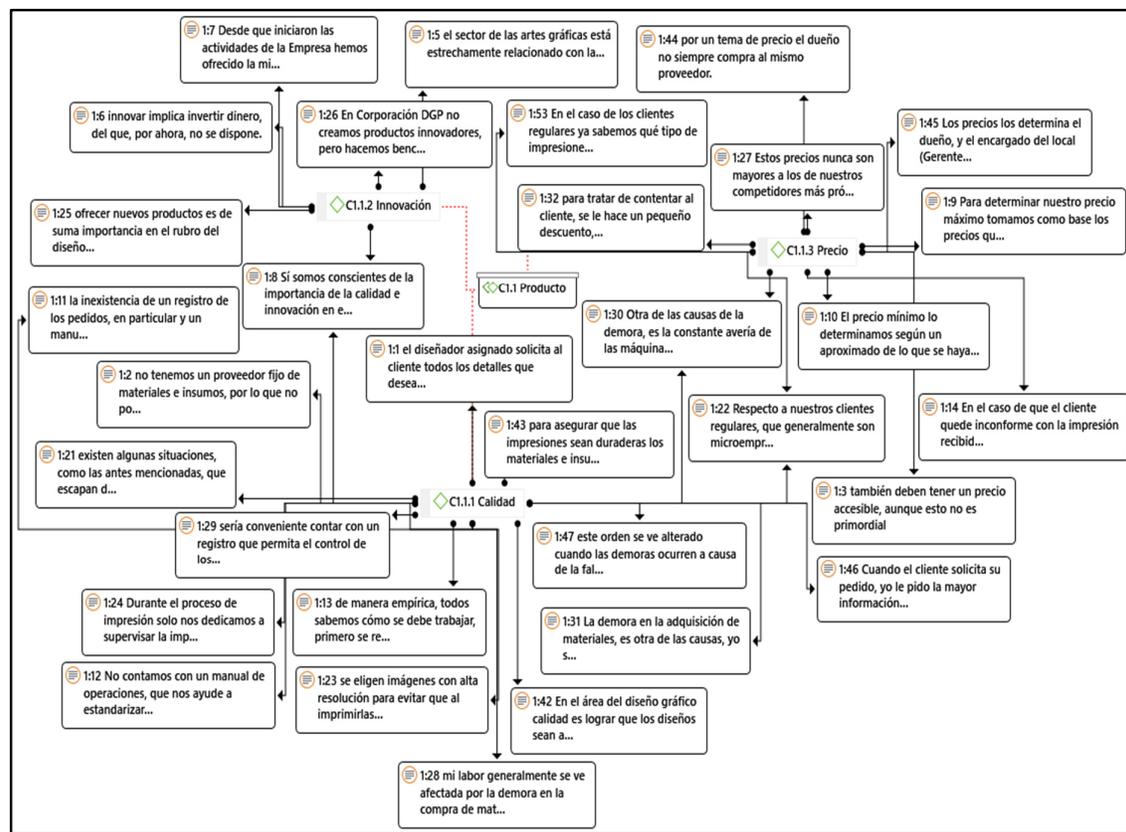
Finalmente, el tercer punto crítico a considerar está representado por la pregunta 13: “Los medios de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer sus productos son adecuados”, lo cual representa a la subcategoría canal de distribución, y a los indicadores

cobertura y capacidad, representando también al 6.90% de la totalidad de los ítems evaluados. A partir de este resultado se deduce que la empresa no promociona sus productos y servicios a través de los medios de comunicación que los clientes consideran adecuados; por tal razón, es imperativo que la empresa se preocupe por tener una mayor presencia en los medios más utilizados por los clientes en la actualidad, lo que hará posible mejorar su posicionamiento en el mercado.

3.2 Descripción de resultado cualitativo

Figura 8

Análisis cualitativo de la subcategoría producto



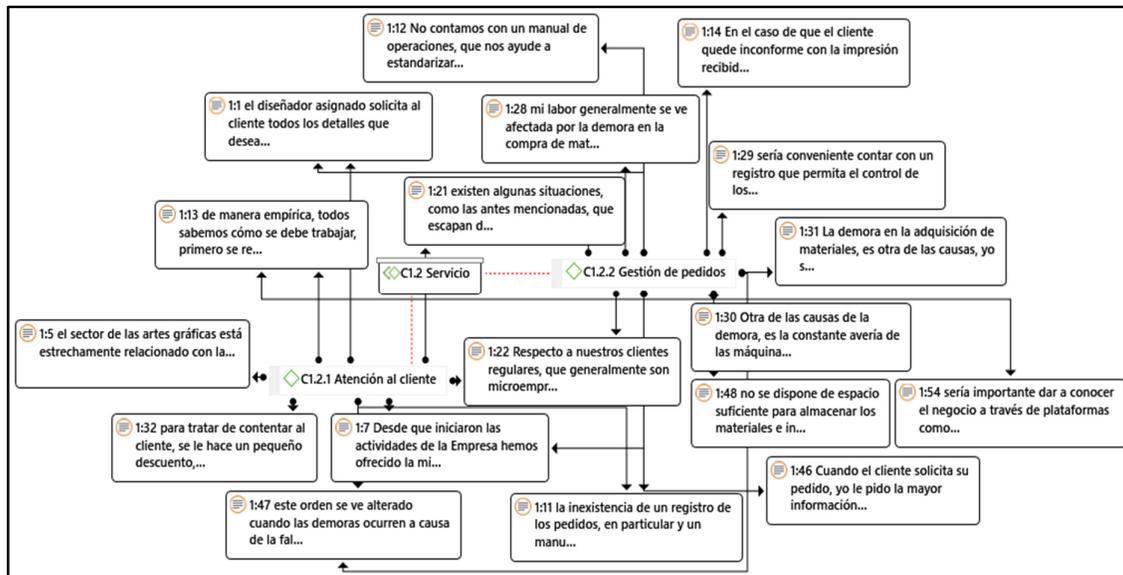
Respecto a la subcategoría producto, luego de entrevistar a las tres unidades informantes de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, se afirma que, no se han estandarizado los procesos operativos, cada diseñador trabaja sin seguir un orden establecido, lo que origina que los productos que se ofrecen sean de distinta calidad. Asimismo, el indicador calidad se ve afectado por una inadecuada gestión de compras, pues según afirma el Jefe de Operaciones las compras se realizan solo considerando si el precio es menor, mas no si los materiales e insumos son de calidad, sin embargo, el Gerente General aseveró que sí se

aseguran de que los bienes adquiridos sean de calidad, además del que precio sea accesible. En este punto es importante hacer énfasis en la importancia de una adecuada gestión de compras, la cual permitirá asegurar la disposición de los materiales e insumos en la cantidad y calidad requeridas; así como, en el momento oportuno.

En relación al indicador innovación, los tres entrevistados destacaron la importancia de ser innovadores en el rubro del diseño gráfico publicitario, pero a su vez afirmaron que la empresa no innova, porque no se dispone del dinero necesario para ello; lo cual repercute directamente sobre el posicionamiento, porque ofrecer siempre lo mismo no te hace diferente frente a los competidores. Sin embargo, la empresa ha optado por ofrecer sus productos a precios accesibles, por lo cual, respecto al indicador precio, ha logrado una ventaja competitiva al ofrecer precios más bajos, lo que le ha permitido captar clientes; pero, por otro lado, pone en riesgo su margen de utilidad, al no realizar un adecuado análisis de costos y al tener que afrontar gastos innecesarios por reprocesos.

Figura 9

Análisis cualitativo de la subcategoría producto



Según lo indicado por los tres entrevistados, el indicador atención al cliente, de la subcategoría servicio, también se ve afectado por la inadecuada gestión de procesos y gestión de compras, así como, la falta de mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos, lo cual les impide cumplir con la entrega de los pedidos en el tiempo pactado con el cliente, debido a los reprocesos, a la demora en la disponibilidad de materiales e insumos, y a las averías de las

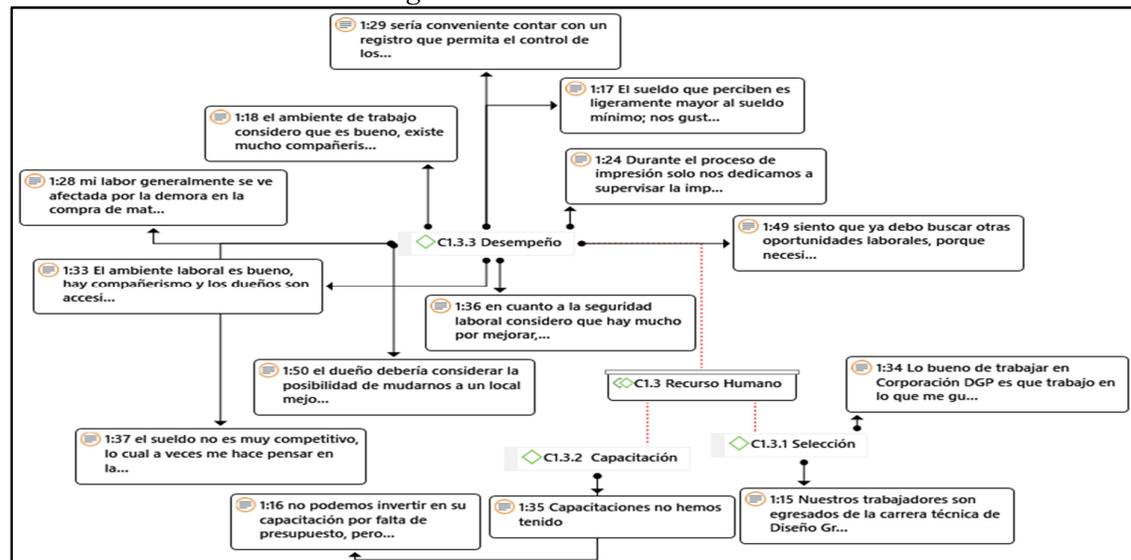
máquinas y equipos. Ante esta situación, los trabajadores se ven obligados a extender sus horarios de trabajo, lo cual, de alguna manera, puede afectar la actitud con la que lo trabajadores atienden a los clientes, a causa de la fatiga por el exceso de trabajo y la incomodidad de no poder contar con los medios necesarios para hacer un buen trabajo.

Respecto al indicador gestión de pedidos, el Gerente General afirmó que todos los trabajadores conocen cuál es el proceso para la atención de un pedido, sin embargo, la empresa no cuenta con un manual que detalle el flujo para la atención de pedidos; por lo que, a partir de las declaraciones del Diseñador Gráfico, se deduce que cada trabajador realiza su labor de manera empírica, siguiendo el orden que mejor le parece. Esta situación, genera constantes reclamos por parte de los clientes, porque no todos los pedidos son atendidos de la misma manera, lo cual a su vez origina sobrecostos, al tener que ofrecer descuentos sobre el precio pactado, afectando así los ingresos que percibe la empresa.

Finalmente, se considera que la subcategoría servicio, al igual que la subcategoría producto, se ve afectada por una inadecuada gestión de los procesos; motivo por el cual, es imperativo que se identifiquen los principales procesos y actividades que se realizan en la empresa con la intención de estandarizarlos, y de esta manera asegurar la calidad del producto y servicio, logrando ocupar una mejor posición en la mente de los clientes, influyendo en su decisión de compra.

Figura 10

Análisis cualitativo de la subcategoría recurso humano



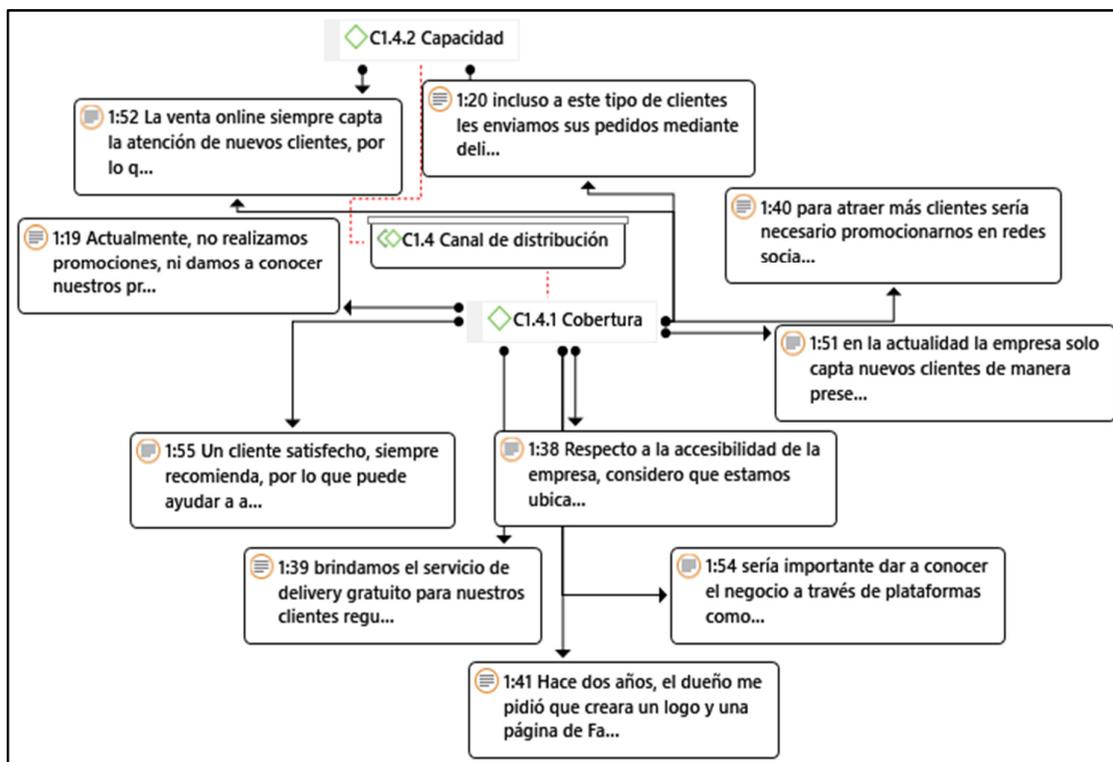
El análisis cualitativo realizado a la subcategoría recurso humano dio como resultado, en relación al indicador selección, y luego de entrevistar a las tres unidades informante, que la empresa elige a su personal solo evaluando sus habilidades técnicas y profesionales, mas no sus habilidades blandas, siendo estas últimas muy importantes en el personal que interactúa directamente con los clientes, a fin de que, muestre cordialidad, empatía y logre mantener la calma en situaciones de estrés. Por lo tanto, es indispensable, que la empresa brinde mayor interés al proceso de selección, con el objetivo de brindar una atención de calidad y lograr que sus clientes los prefieran frente a sus principales competidores.

En relación al indicador capacitación, los tres entrevistados coincidieron en indicar que no se capacita al personal, según menciona el Gerente General esto se debe a la falta de presupuesto para financiar las capacitaciones; sin embargo, señaló que brindan facilidades de horario para que el personal pueda seguir formándose profesionalmente, haciendo uso de sus propios medios económicos, lo cual fue refutado por el Jefe de Operaciones, quien indicó que los horarios de trabajo le impiden seguir estudiando. Por lo expuesto, se precisa que, capacitar al personal favorece al indicador desempeño del personal, y mejora su predisposición al trabajo, al sentir que son importantes para la empresa; y por resultado de ello, el cliente recibe una mejor atención, que se traduce en una mayor preferencia de parte del cliente, por el servicio que se ofrece. Algo que no sucede en la empresa objeto del presente estudio, motivo por el cual, es necesario que la empresa priorice la capacitación a su personal, con el objetivo de lograr una mejor posición en el mercado.

Respecto al indicador desempeño del personal, además de la falta de capacitación para mejorarlo, dos unidades informantes hicieron sentir su descontento respecto a la falta de incentivos económicos, además, el Diseñador Gráfico indicó que el espacio de trabajo no es ergonómico; todas estas circunstancias influyen negativamente en el desempeño del personal, de manera particular y, de manera general, en el posicionamiento de la empresa. Por lo expuesto, se hace importante brindar mejores condiciones laborales a los trabajadores a fin de obtener un buen desempeño en la ejecución de sus actividades diarias.

Figura 11

Análisis cualitativo de la subcategoría canal de distribución

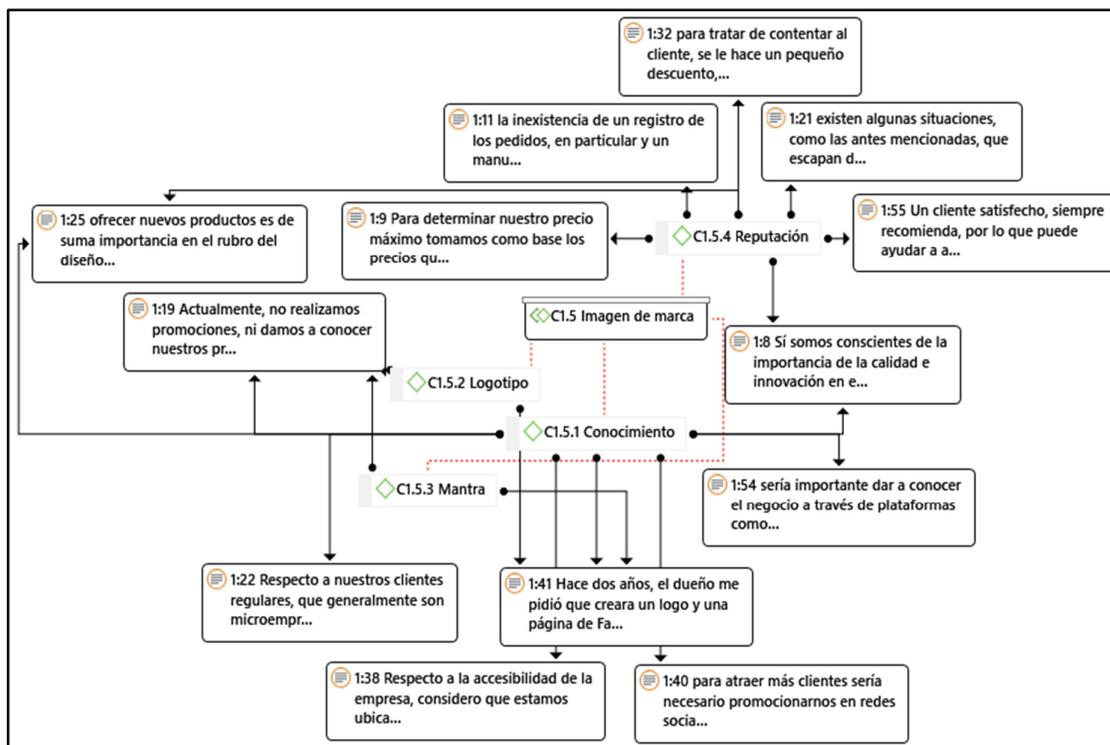


La subcategoría canal de distribución considera como indicadores a la cobertura y a la capacidad de distribución; respecto a la cobertura, tras la entrevista realizada a las unidades informantes, se obtuvo como resultado que la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía no hace uso de las redes sociales para poner a disposición, de los clientes potenciales, los productos y servicios que ofrece; sino fuera porque está ubicada en un lugar céntrico, su nivel de ventas y de posicionamiento sería aún más bajo. Considerando lo antes mencionado, se hace necesario que la empresa invierta dinero, tiempo y esfuerzo en lograr una mayor cobertura del mercado, y asegurar su permanencia en él.

Al lograr una mayor cobertura, también se hace necesario mejorar la capacidad de respuesta de los canales de distribución; pues según afirman las unidades informantes, el servicio de delivery solo se ofrece a algunos clientes, pero lo ideal sería que se pueda extender a más distritos del Callao, con la intención captar nuevos clientes y lograr una mejor posición en el mercado.

Figura 12

Análisis cualitativo de la subcategoría imagen de marca



Respecto a la subcategoría imagen de marca, tras el análisis cualitativo, se infiere que, la empresa tiene pocos clientes que en realidad conocen de sus productos y servicios, y retornan para adquirirlos; por otro lado, su logotipo no ha sido actualizado desde que iniciaron sus actividades y carece de un mantra que ayude a recordar a la empresa con mayor facilidad, asimismo, no se han dado a conocer mediante redes sociales; por esta razón, es indispensable que la empresa invierta dinero, tiempo y esfuerzo en lograr una mayor presencia en redes sociales, para hacerse conocida en el mercado.

En relación al indicador reputación, se concluye que es afectado principalmente por las constantes demoras en la entrega de pedidos; que pueden dar origen a que los clientes no recomienden los productos y servicios de la empresa, a sus familiares, amigos o conocidos. En ese sentido, es indispensable que la empresa se preocupe por dar solución oportuna a todos aquellos reclamos que afectan la imagen de la empresa.

Como resultado de la aplicación de las encuestas a los clientes y de la entrevista a las tres unidades informantes de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, se evidenció que la inadecuada gestión de compras y, la falta de mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos es la causa de que no se cumpla con la entrega de los pedidos en el tiempo pactado con el cliente, según lo indicado por el 96% de los encuestados, constituyéndose como el principal punto crítico que afecta al posicionamiento, con un acumulativo de 7.18% en el análisis de Pareto. El segundo punto crítico a considerar, consiste en que las características de los productos que ofrece la empresa no satisfacen las necesidades y expectativas, considerando lo indicado por el 94% de los clientes encuestados, lo que representa un acumulativo de 14.23 en el análisis de Pareto, siendo sus principales causas la no estandarización de los procesos productivos y una vez más la inadecuada gestión de compras. Finalmente, el último punto crítico relevante, lo constituye el hecho de que la empresa no promociona sus productos y servicios a través de los medios de comunicación que los clientes consideran adecuados, según lo afirmado por el 94% de los clientes encuestados, contando con un acumulativo de 21.13% en el análisis de Pareto, lo cual fue reafirmado por los entrevistados quienes indicaron que efectivamente no hacen uso de las redes sociales para poner a disposición, de los clientes potenciales, los productos y servicios que ofrece la empresa.

En la subcategoría producto, se ha podido determinar que la empresa no gestiona sus procesos operativos de manera correcta, no están estandarizados, se trabaja de manera empírica, lo cual origina que los productos que se ofrecen sean de distinta calidad, lo que da origen a que los clientes en un 94% perciban que sus necesidades y expectativas no son satisfechas. Del mismo modo, la empresa no innova, lo cual resulta perjudicial, porque ofrecer siempre lo mismo no te hace diferente frente a los competidores, y afecta al posicionamiento. Por otro lado, la fortaleza que posee la empresa es que ha logrado ofrecer precios más bajos, lo que le ha permitido captar clientes, reflejándose en el 66% de los clientes encuestados que consideran atractivos los precios de la empresa en comparación a sus competidores; sin embargo, esto no basta porque según indica Hitt et al. (2004, como se citó en Arellano, 2017), una organización posee una ventaja competitiva y obtiene una mejor posición en el mercado cuando logra ofrecer un bien tangible de alta calidad y consigue producir con menores costos, algo que la empresa objeto de investigación aún no ha logrado.

En relación a la subcategoría servicio, se hizo evidente, una vez más, que la inadecuada gestión de compras genera deficiencias en el servicio que se brinda al cliente, a lo que se suma

la inadecuada gestión de compras y, la falta de mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos, originando demora en los tiempos de entrega del producto, según lo afirma el 96% de los clientes encuestados, generando reprocesos y sobrecostos al tener que realizar descuentos a los clientes que presentan su reclamo, a fin de darle solución y no generar mayor incomodidad, a pesar de ello, el 92% de los clientes encuestados, considera que ante una queja o reclamo por inconformidad con el servicio, la empresa no brinda soluciones inmediatas. Esta situación resulta preocupante, puesto que según indica Causado et al. (2019), en el marco de la mejora continua, el usuario brinda mucha importancia al servicio al cliente, a tal punto que este determina la posibilidad de que el usuario vuelva a hacer uso del servicio en reiteradas oportunidades, generando así mayores ingresos a la empresa, producto de un mejor posicionamiento en el mercado.

Respecto a la subcategoría recurso humano, se constató que la empresa durante el proceso de selección solo evalúa las habilidades técnicas y profesionales del postulante, mas no sus habilidades blandas, siendo estas últimas muy importantes en el personal que interactúa directamente con los clientes; por ello, en el mismo contexto, Stachová et al. (2019), en relación a la teoría de la ventaja competitiva, señalan que contratar al recurso humano que cuente con las características adecuadas al perfil requerido, origina múltiples beneficios a nivel financiero, material y social de la empresa. Asimismo, otra de las falencias que se evidencian es la falta de capacitación al personal y la falta de incentivos laborales, que se traducen en un pobre desempeño y falta de compromiso, lo cual es percibido por el 62% de los clientes encuestados. Esta situación afecta al posicionamiento de la empresa, puesto que, un cliente mal atendido es poco probable que pueda hacer uso nuevamente del servicio, lo cual es reafirmado por Kotler y Keller (2006, como se citó en Payares et al., 2020), quienes sostienen que todas las actividades planificadas para lograr la satisfacción de las necesidades del trabajador permiten brindar una atención al cliente bajo los adecuados estándares de calidad.

En la subcategoría canal de distribución, ha sido evidente que la empresa no emplea los medios de comunicación adecuados para dar a conocer sus productos, según lo indicado por el 94% de los clientes encuestados, lo cual es reafirmado por los resultados obtenidos de la entrevista donde se indicó que no se hace promoción a través de los principales medios utilizados por los clientes potenciales; sin embargo, esta subcategoría tiene a favor el hecho de que el local donde realiza sus operaciones la empresa está ubicado en un lugar céntrico y de fácil acceso; En este punto es necesario mencionar lo indicado por Lovett (2012, como se citó

en Núñez y Miranda, 2020), quien afirma que la cultura de la sociedad en la que se encuentra inmerso el consumidor es la encargada de moldear sus deseos y necesidades, por ser el entorno en el cual se desarrolla y desenvuelve, siendo un factor importante al diseñar las estrategias de marketing. En este contexto, se hace evidente la necesidad de realizar un estudio de mercado, que permita identificar las preferencias del público objetivo, a fin de implementar las estrategias necesarias que hagan posible captar su atención, mediante la promesa de la entrega de un producto o servicio con valor extra, que permita a la empresa establecer relaciones duraderas en el tiempo, y lograr una mayor posición en el mercado.

En relación a la subcategoría imagen de marca, se puede afirmar, considerando lo indicado por el 94% de los encuestados que, la empresa no está consolidada en el mercado, razón por la cual no la reconocen fácilmente, esto se debe en cierta manera a su no presencia en redes sociales y a la no actualización de su logo y slogan, que le permitan una identidad de marca; al respecto, Kotler (2011, como se citó en Membiela y Pedreira, 2019) afirma que la mayor parte del marketing moderno se está desplazando del mercado convencional al ciberespacio, lo cual refleja cómo las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han influido significativamente en la práctica del marketing, por ello se hace evidente la necesidad de que la empresa asegure su presencia en medios digitales, para mejorar su posicionamiento. Asimismo, el 89% de los encuestados considera que la empresa no cumple con sus promesas, y perciben que no le importa decepcionarlos; esto, se infiere, que se debe a las constantes demoras en la entrega de pedidos; originando que los clientes no recomienden los productos y servicios de la empresa, a sus familiares, amigos o conocidos. En ese sentido, es indispensable que la empresa se preocupe por dar solución oportuna a todos aquellos reclamos que afectan la imagen de la empresa.

Finalmente, en el presente estudio se reconocieron como principales causas del bajo nivel de posicionamiento, a las siguientes: (a) los procesos operativos de la empresa no están estandarizados, (b) la empresa no realiza una correcta gestión de marketing, y (c) la empresa no ejecuta acciones para motivar a su recurso humano.

pedidos, y en sobre costos para la empresa, por tal motivo, se deben plantear mejoras para que los procesos productivos sean eficaces y eficientes evitando reclamos que, puedan afectar la reputación de la empresa; asimismo, la calidad del servicio mejorará, gracias a un proceso productivo más ordenado, que genere valor para el cliente, y de esta manera, la empresa mejore su nivel de posicionamiento. Del mismo modo, se verificó que (b) la empresa no realiza una correcta gestión de marketing; es decir, no ha identificado las características, necesidades y expectativas de sus clientes potenciales, y no ejecuta estrategias de promoción, esto da como resultado que pocas personas conozcan de la existencia de la empresa, así como, de los servicios que ofrece, lo cual hace poco probable que pueda ocupar un lugar privilegiado en la mente de los clientes. Finalmente, se pudo corroborar que (c) la empresa no ejecuta acciones para satisfacer a su recurso humano; por lo tanto, considerando lo importante que este recurso es para mantener una ventaja frente a los competidores, resulta imperativo plantear estrategias para mejorar su satisfacción y, producto de ello, los clientes se beneficien con una atención de calidad, logrando obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

3.4.3 Fundamentos de la propuesta

La presente investigación se fundamenta en tres teorías:

La teoría de la mejora continua de los procesos o kaizen, implica un progreso diario, a través de pequeñas mejoras que ocurren de manera continua, y son ejecutadas por todo el recurso humano de la empresa, en diversas áreas; estas mejoras, se van incrementando al punto de convertirse en relevantes para toda la organización (Imai, 2006, como se citó en Zubia et al, 2018). Lo antes mencionado, es reafirmado por Alvarado y Pumisacho (2017) quienes detallan que, las empresas emplean el enfoque Kaizen para implementar la mejora continua en sus procesos, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva, al ser más productivas y competitivas mediante el logro de altos estándares de calidad, así como, la reducción de tiempos y costos; lo cual se alcanza con el trabajo articulado del personal, en todos los niveles de la organización, cuyo esfuerzo busca que los clientes internos y externos satisfagan sus necesidades y expectativas; es decir, el Kaizen es participativo, continuo y va incrementándose con el tiempo. Por lo expuesto, se señala que esta teoría contribuye a que los procesos de una empresa sean más efectivos y eficientes; es decir cumplan con el objetivo de satisfacer a los clientes, utilizando los recursos de manera racional, permitiendo que la empresa, objeto del presente estudio, se diferencie de sus competidores y logre una mejor posición en el mercado.

La teoría del marketing, según Zuñiga et al. (2021), implica reconocer cuáles son las necesidades del target de una determinada empresa, para luego buscar la manera de satisfacerlas, con la intención de establecer relaciones rentables en el tiempo; esto significa llevar a cabo un trabajo muy complejo, puesto que, en la actualidad, el comportamiento de los clientes es impredecible, a causa de la diversidad de posibles escenarios; esto último coincide con lo señalado por Cepeda et al. (2017), quien afirma que el correcto diseño y ejecución de las estrategias de marketing, en los últimos años, han cobrado gran importancia debido a que otorgan a las empresas ventajas en un mercado cada vez más competitivo, estas ventajas se traducen en la posibilidad de anticiparse a las estrategias que emplearán los competidores, identificar las nuevas tendencias respecto a las preferencias de los consumidores en cuanto a precio, calidad y canales de distribución, lo cual permitirá un mejor posicionamiento de la empresa. Considerando lo antes señalado, esta teoría hace posible reconocer las necesidades y expectativas de los clientes potenciales, a fin de brindarles los productos y servicios según lo requerido, a través de los medios más utilizados por ellos; lo que contribuirá a que la empresa que viene siendo analizada, tenga la posibilidad de ocupar una mejor posición en la mente de los clientes.

La teoría de la ventaja competitiva, según Aceves (2004, como se citó en Romero et al., 2020), declara que una ventaja competitiva está conformada por aquella característica o conjunto de características de gran importancia para el cliente, que no son fáciles de copiar por los competidores, y hacen posible que una organización ocupe un lugar privilegiado en el mercado, para ello se hace indispensable que dicha ventaja se pueda sostener en el tiempo. Al respecto, se puede afirmar que una organización posee una ventaja competitiva cuando está mejor posicionada en el mercado en comparación a sus principales competidores, lo cual le permitirá acceder a un mayor número de clientes; para ello, es indispensable que, ofrezca un bien tangible de alta calidad acompañado de un excelente servicio que logre satisfacer a los clientes, consiga producir con menores costos, disponga de una buena ubicación geográfica, entre otras fuentes que garanticen su superioridad (Hitt et al., 2004, como se citó en Arellano, 2017). Por lo tanto, gracias a esta teoría, mediante un adecuado análisis, la empresa podrá determinar el valor que cada una de sus actividades primarias y de soporte, aportan en la entrega del servicio al cliente final; y de esta manera identificar aquella característica que la hace diferente frente a sus competidores, característica que se constituirá como la base de su ventaja competitiva, encontrando oportunidades de mejora para competir en el mercado, y obtener mayor participación en él.

La Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy, afirma que los sistemas son un todo estructurado, conformado por uno o varios elementos o subsistemas, que son interdependientes y que poseen límites que los separan de su supra-sistema ambiental; esta teoría permitió que surja el enfoque de sistemas, el cual hizo posible unir en un todo las actividades de la empresa, permitiendo que interactúe con elementos internos y externos, al concebirla como un sistema abierto (Herrera et al., 2020). Asimismo, Kast y Rosenzweig (1985, como se citó en Martínez et al., 2020) señalan que los sistemas hacen posible enfrentar los cambios que pueden ocurrir en el entorno, y eludir los posibles problemas, gracias a que permiten obtener una visión global de las situaciones complejas; lo cual, ayuda a los directivos a diseñar procesos adecuados, mediante el soporte de la tecnología y demás recursos del ambiente en el cual se encuentran inmersos. De esta manera, se hace evidente la necesidad de la empresa, objeto del presente estudio, de incorporar el enfoque de sistemas en sus procesos a fin de anticiparse a los cambios que puedan ocurrir en su entorno, gracias a la sinergia entre sus elementos técnicos y sociales que la conforman; y así poder lograr los objetivos de posicionamiento que se propongan.

3.4.4 Categoría solución

Esta investigación, a fin de lograr su objetivo general, propuso las siguientes categorías de solución: (a) Lean Service, metodología que tiene como finalidad mejorar el flujo de los procesos, evitando la ambivalencia y los re-procesos, y como consecuencia de ello disminuir costos, optimizar los tiempos de entrega y crear valor para el cliente al ofrecerle un servicio de calidad, mediante la eliminación de desperdicios o mudas, lo cuales se definen como aquella actividad humana que no genera valor para el cliente; sin embargo, consume los recursos de la empresa (Liker, 2010, como se citó en Torres y Rau, 2021); y (b) Marketing Digital, también denominado e-marketing, hace posible la obtención de los beneficios que ofrece el mercado, mediante el empleo de las tecnologías digitales y del internet; a través del dispositivo digital que el cliente este utilizando, puede visualizar los productos que el vendedor ofrece, analizar las características del producto, y según sus necesidades decidir su compra (Membriela y Pedreira, 2019).

3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

La propuesta de solución que plantea la presente investigación se orienta hacia el cumplimiento de los tres objetivos principales, los cuales se describen en la matriz de direccionalidad de la propuesta (cuadro 1); asimismo, en dicha matriz se detallan las estrategias y tácticas a seguir para el logro de los objetivos; así como, los KPIs que se requerirán para evaluar el logro de los mismos.

Cuadro 1

Matriz de direccionalidad de la propuesta

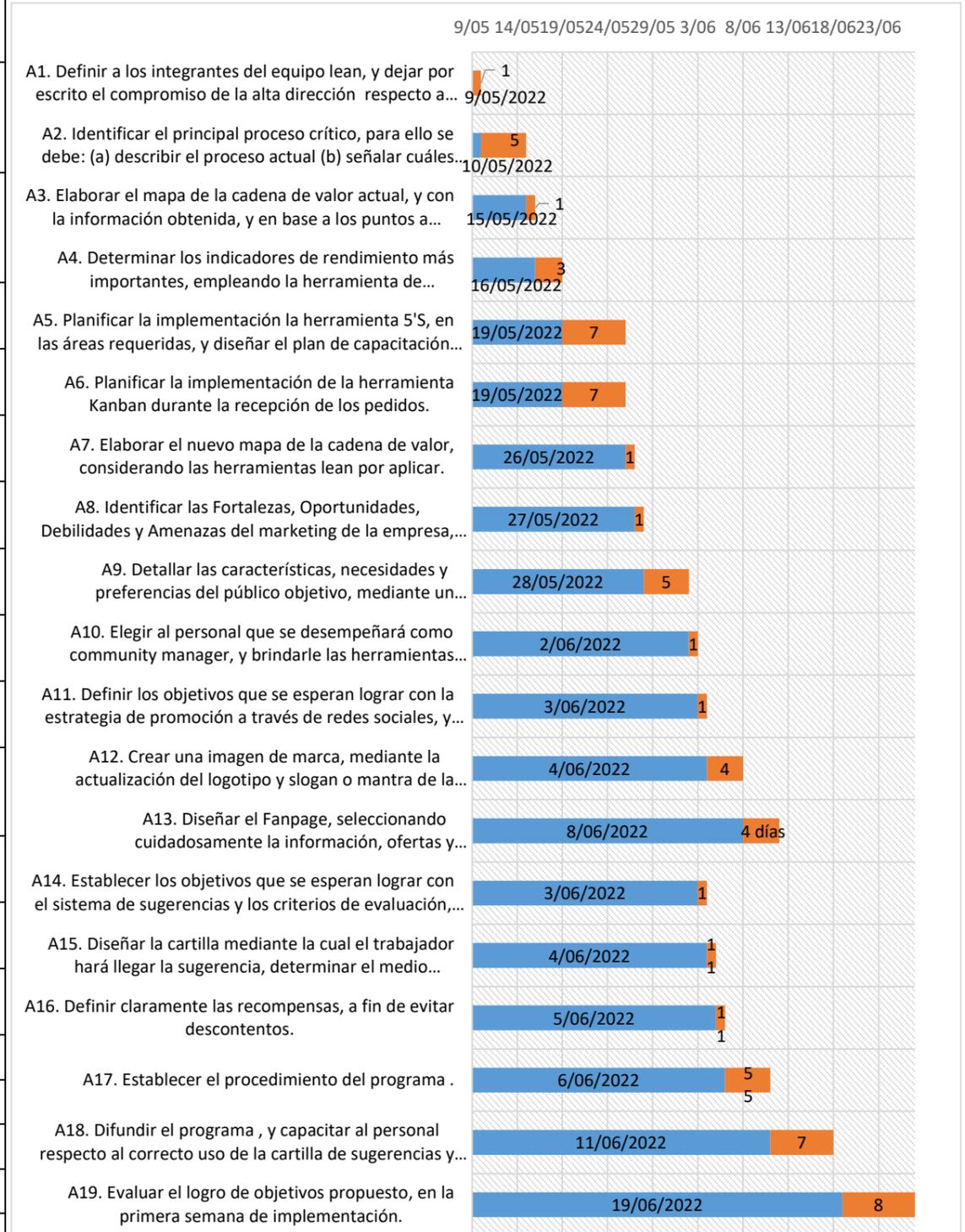
Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1: Optimizar los procesos operativos de la empresa, mediante la implementación de la metodología Lean Service.	Estrategia 1. Diseñar un plan de optimización de los procesos operativos de la empresa, basado en las herramientas de Lean Service: Value Stream Mapping, 5's, Kanban y Planeamiento Hoshin Kanri.	Táctica 1. Diagnosticar la situación actual de los procesos operativos de la empresa.	KPI 1. Porcentaje de pedidos entregados a tiempo. $\% \text{ Entrega} = \frac{E. a \text{ tiempo}}{E.T.} \times 100$ Leyenda: E. a tiempo = Entregas a tiempo E.T= Entregas totales
		Táctica 2. Formular los nuevos procesos operativos, aplicando los procedimientos propuestos en las herramientas lean.	KPI 2. Porcentaje de procesos rediseñados. $\% \text{ Procesos} = \frac{P.R}{P.T} \times 100$ Leyenda: P.R = Procesos rediseñados P.T= Procesos totales
Objetivo 2: Mejorar la gestión de marketing de la empresa, mediante la aplicación del Marketing Digital.	Estrategia 2. Diseñar un plan de Marketing Digital, mediante la herramienta Social Media Marketing.	Táctica 1. Elaborar un diagnóstico de la situación actual del marketing de la empresa, enfocándonos en el uso de herramientas digitales.	KPI 3. Diagnóstico de la situación actual del marketing de la empresa, terminado al 100%, en el tiempo establecido.
		Táctica 2. Formular el plan de marketing de la empresa, enfocándonos en el Marketing Digital.	KPI 4. Porcentaje de engagement $\% \text{ Engagement} = \frac{I.T}{U.A} \times 100$ Leyenda: I.T = Interacciones totales en la red social en los últimos X días. U.A= Usuarios alcanzados en los últimos X días.
Objetivo 3: Mejorar la motivación laboral del recurso humano de la empresa, mediante la aplicación de la metodología Lean Service.	Estrategia 3. Diseñar un plan de incentivos laborales como parte de la herramienta Sistema de Sugerencias, de la metodología Lean Service.	Táctica 1. Diseñar el programa de incentivos laborales, para sugerencia de mejoras y por rendimiento de trabajo.	KPI 5. Plan de incentivos laborales, terminado al 100%, en el tiempo establecido.
		Táctica 2. Poner en marcha el programa de incentivos laborales, para sugerencia de mejoras y por rendimiento de trabajo.	KPI 6. Porcentaje de incentivos $\% \text{ Incentivos} = \frac{I.E}{I.P} \times 100$ Leyenda: I.E = Incentivos entregados I.P= Incentivos programados

3.4.6 Actividades y cronograma

Cuadro 2

Matriz de actividades y cronograma

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsable/s	Presupuesto
A1. Definir a los integrantes del equipo lean, y dejar por escrito el compromiso de la alta dirección respecto a la admisión de la metodología lean.	9/05/2022	1	10/05/2022	a) Gerente General b) Asesora c) Jefe de Operaciones	0
A2. Identificar el principal proceso crítico, para ello se debe: (a) describir el proceso actual (b) señalar cuáles son las actividades con mayor tiempo de operación (lead time), (c) detallar los desperdicios (mudas) en los que se incurre durante dicho proceso, (d) priorizar los desperdicios que se van a mitigar, y (e) reconocer las causas que dan origen a dichos desperdicios, usando el diagrama de causa-efecto.	10/05/2022	5	15/05/2022	a) Gerente General b) Asesora c) Jefe de operaciones d) Jefes de todas las áreas	0
A3. Elaborar el mapa de la cadena de valor actual, y con la información obtenida, y en base a los puntos a mejorar, decidir qué herramientas lean aplicar.	15/05/2022	1	16/05/2022	a) Gerente General b) Asesora c) Jefe de operaciones d) Jefes de todas las áreas	0
A4. Determinar los indicadores de rendimiento más importantes, empleando la herramienta de planeamiento Hoshin Kanri	16/05/2022	3	19/05/2022	a) Gerente General b) Asesora c) Jefe de Operaciones	0
A5. Planificar la implementación la herramienta 5'S, en las áreas requeridas, y diseñar el plan de capacitación y entrenamiento al personal.	19/05/2022	7	26/05/2022	a) Gerente General b) Asesora c) Jefe de Operaciones	1000
A6. Planificar la implementación de la herramienta Kanban durante la recepción de los pedidos.	19/05/2022	7	26/05/2022	a) Gerente General b) Asesora c) Jefe de Operaciones	300
A7. Elaborar el nuevo mapa de la cadena de valor, considerando las herramientas lean por aplicar.	26/05/2022	1	27/05/2022	a) Gerente General b) Asesora c) Jefe de Operaciones	0
A8. Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del marketing de la empresa, lo que debe incluir un análisis de la competencia, considerando su presencia en redes sociales.	27/05/2022	1	28/05/2022	a) Gerente General b) Asesora c) Jefe de Operaciones	0
A9. Detallar las características, necesidades y preferencias del público objetivo, mediante un estudio de mercado.	28/05/2022	5	2/06/2022	a) Gerente General b) Asesora c) Jefe de Operaciones	1000
A10. Elegir al personal que se desempeñará como community manager, y brindarle las herramientas necesarias para desempeñar dicha función. Asimismo, destinar los recursos económicos necesarios para poner en marcha la estrategia de social media marketing	2/06/2022	1	3/06/2022	a) Gerente General	1200
A11. Definir los objetivos que se esperan lograr con la estrategia de promoción a través de redes sociales, y según el perfil del público objetivo decidir mediante qué red o redes sociales se promocionará a la empresa. Establecer los criterios para la evaluación de los resultados obtenidos.	3/06/2022	1	4/06/2022	a) Gerente General b) Community manager	0
A12. Crear una imagen de marca, mediante la actualización del logotipo y slogan o mantra de la empresa.	4/06/2022	4	8/06/2022	a) Gerente General b) Community manager	0
A13. Diseñar el Fanpage, seleccionando cuidadosamente la información, ofertas y promociones a publicar con la intención de interactuar con el público objetivo.	8/06/2022	4	12/06/2022	a) Gerente General b) Community manager	0
A14. Establecer los objetivos que se esperan lograr con el sistema de sugerencias y los criterios de evaluación, respecto a la pertinencia de las sugerencias brindadas por el trabajador.	3/06/2022	1	4/06/2022	a) Gerente General b) Asesora	0
A15. Diseñar la cartilla mediante la cual el trabajador hará llegar la sugerencia, determinar el medio mediante el cual la hará llegar.	4/06/2022	1	5/06/2022	a) Gerente General b) Asesora	100
A16. Definir claramente las recompensas, a fin de evitar descontentos.	5/06/2022	1	6/06/2022	a) Gerente General b) Asesora	0
A17. Establecer el procedimiento del programa.	6/06/2022	5	11/06/2022	a) Gerente General b) Asesora	0
A18. Difundir el programa, y capacitar al personal respecto al correcto uso de la cartilla de sugerencias y los criterios a evaluar para la entrega de incentivos.	11/06/2022	7	18/06/2022	a) Gerente General b) Asesora	800
A19. Evaluar el logro de objetivos propuesto, en la primera semana de implementación.	19/06/2022	8	27/06/2022	a) Gerente General b) Asesora	0



IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Discusión

El objetivo general formulado para el desarrollo de la presente investigación fue proponer la implementación de herramientas de Lean Service y Marketing Digital para mejorar el posicionamiento de una empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía.

Como primer objetivo específico, esta investigación, se planteó diagnosticar el posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, por ello se consideró lo señalado por Lima y Catarina (2022), quienes precisan que la diferenciación es el punto de partida y de llegada de la ruta que toda empresa debe seguir para lograr su posicionamiento; en el mismo orden de ideas, Kotler y Armstrong (2012) señalan que dicha diferenciación se logra a nivel de producto, servicio, recurso humano, canal de distribución o imagen de marca, siendo éstos niveles considerados como las subcategorías a evaluar, obteniendo como resultado que el logro de esta diferenciación por parte de la empresa, principalmente, se ve afectado por la no estandarización de sus procesos operativos, ocasionando reprocesos, sobrecostos y una inadecuada selección del personal, lo cual incide sobre la calidad de los productos y, en general, del servicio que ofrece la empresa. Estos resultados, reafirman lo indicado por Yépez et al. (2021) quienes afirman que, para posicionarse en el mercado, las Mipymes deben desarrollar una ventaja competitiva respecto a los cuatro ejes del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), siendo indispensable lograr un desempeño óptimo de parte de sus áreas funcionales.

Otras de las falencias, que el diagnóstico evidenció, fue la falta de programas de capacitación y de incentivos laborales para el personal de la empresa, a lo que se suma la existencia de un espacio de trabajo poco ergonómico que da origen a un pobre desempeño, falta de compromiso del personal, y como consecuencia no se logra una diferenciación a nivel del recurso humano; asimismo, la no presencia en redes sociales, la no actualización de su logo y slogan, y la poca recomendación de terceras personas producto de una mala percepción de la empresa, influyen negativamente sobre la diferenciación a nivel de canal de distribución e imagen de marca, respectivamente. Éstos resultados coinciden con los obtenidos por Leyva (2021), quien identificó que la falta de capacitación al personal, ocasiona una carencia de

conocimiento técnico y genera en el cliente la sensación de que sus problemas y dudas no son solucionados en su totalidad, lo cual quita valor al servicio que ofrece la empresa y afecta a su posicionamiento. Por otro lado, la investigación de Panamá et al. (2019), también se relaciona con los resultados obtenidos por esta investigación, pues indican que un bajo nivel de recomendación por parte de terceras personas, respecto a los servicios que ofrece una empresa, afecta su posición en el mercado, por tal motivo, es imperativo mejorar su imagen ofreciendo un servicio de calidad; asimismo, recomiendan una mayor participación en redes sociales para poner los servicios a disposición de los clientes que corresponden a la generación X y a los millennials.

Como segundo objetivo específico, esta investigación, se planteó determinar los factores que influyen en el posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, identificándose como primer factor que la empresa no cumple con entregar los pedidos a sus clientes en el tiempo pactado, según lo indicado por el 96% de los encuestados, lo cual afecta a la subcategoría servicio; el segundo factor que incide sobre el posicionamiento lo constituye el hecho de que las características de los productos que ofrece la empresa no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, considerando lo indicado por el 94% de los clientes encuestados, afectando a la subcategoría producto. Estos factores identificados se asemejan a los hallados por Olivar (2020), quien sustentó su estrategia de posicionamiento en dos propiedades: (a) la calidad, es decir que el producto contenga las características necesarias para satisfacer las demandas, deseos y necesidades de la porción del mercado a la que se dirigen; y (b) la confianza, de saber que el producto estará disponible según las condiciones requeridas por el cliente; considerando que, según su estudio, estos atributos agregan valor al producto frente al producto que ofrece sus competidores. Finalmente, el tercer factor identificado lo constituye el hecho de que los medios de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer su servicio no son los adecuados, según lo declarado por el 94% de los clientes encuestados, lo cual repercute a la subcategoría canal de distribución, y de manera indirecta sobre la imagen de marca de la empresa, que también es otra de las subcategorías de la presente investigación.

Lo expuesto coincide con los hallazgos de Dávila et al. (2019), quienes señalan que, para motivar a los clientes potenciales a adquirir un producto o contratar un servicio, la marca se debe mostrarse más accesible empleando medios masivos, a fin de crear una diferenciación frente a la competencia, que permita una mejor posición en el mercado; de igual manera, el

material publicitario debe resaltar las características más llamativas del bien o servicio que se ofrece. De igual manera, Cruz (2020), mostró que la marca de la empresa, objeto de su estudio, no era recordada con facilidad por sus clientes, debido al escaso uso del internet para dar a conocer su propuesta de negocio, su ventaja competitiva y su promoción de ventas, lo que repercutía directamente en el posicionamiento de su imagen, en particular, y de la empresa, en general; lo cual se relaciona con lo hallado en la presente investigación.

Esta investigación, se planteó como tercer objetivo específico optimizar los procesos operativos de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, para lo cual se propuso como estrategia el diseño de un plan de optimización de los procesos operativos de la empresa, basado en las herramientas de Lean Service: (a) Value Stream Mapping, (b) 5's, (c) Kanban y (d) Planeamiento Hoshin Kanri, para eliminar los "cuellos de botella" y reprocesos bajo un enfoque de mejora continua, y de esta manera, evitar los reclamos por parte de los clientes ante la demora en la entrega de los pedidos, y sobrecostos para la empresa; esto repercutirá positivamente sobre las subcategoría producto y servicio, al mejorar la calidad del servicio que ofrece la empresa; del mismo modo, la subcategoría imagen de marca también se verá favorecida, al mejorar la reputación de la empresa, como consecuencia de ello, se logrará un diferenciación que hará posible un mejor posicionamiento en el mercado. El diseño del plan propuesto se realizó siguiendo la siguiente secuencia de actividades: (a) definir a los integrantes del equipo lean, y dejar por escrito el compromiso de la alta dirección respecto a la admisión de la metodología lean; (b) identificar el principal proceso crítico; (c) elaborar el mapa de la cadena de valor actual, (d) determinar los indicadores de rendimiento más importantes, empleando la herramienta de planeamiento Hoshin Kanri; (e) planificar la implementación de la herramienta 5'S, en las áreas requeridas y diseñar el plan de capacitación y entrenamiento al personal; (f) planificar la implementación de la herramienta Kanban durante la recepción de los pedidos; y (g) elaborar el nuevo mapa de la cadena de valor, considerando las herramientas lean por aplicar.

Al respecto, Valdivia y Rivas (2021), propusieron poner en marcha un modelo de gestión empleando Lean Service para lograr una mayor efectividad de los procesos operativos de una organización que brinda servicios de consultoría, y obtuvieron como resultado que tanto la eficiencia y la eficacia del proceso de la prestación de servicios de la empresa aumentarán en un 28.44% y 50.00%, respectivamente, gracias a la supresión de mudas y al adecuado empleo de los recursos, lo que permitió mejorar la satisfacción del target al recibir un servicio

a tiempo y con los estándares de calidad esperados, resultados similares a los que se esperan obtener con la futura implementación de la propuesta planteada en esta investigación. Asimismo, otra investigación que logró un objetivo semejante al que se propone en este estudio, fue la realizada por Huamán et al. (2021), quienes aplicando las herramientas lean en el proceso de mantenimiento preventivo de una empresa, que tiene como principal actividad la venta de instrumentos analíticos, obtuvieron una importante rebaja de costos, en beneficio de la empresa, así como, un menor tiempo de espera, en beneficio del cliente, como producto de la mejora general del proceso, y la consecuencia directa fue ofrecer un servicio de mayor calidad. Por último, Torres y Rau (2021) también coincidieron en plantear el uso de las herramientas de Lean Service, pero en una empresa de servicios del rubro de consultoría, con la intención de evaluar qué tanto mejoran los procesos y el uso de recursos, evidenciando que su aplicación reduce el tiempo de la prestación del servicio en un 56.55%, lo que se traduce en un significativo ahorro de dinero para la empresa.

El cuarto objetivo específico que se propuso esta investigación fue mejorar la gestión de marketing de la empresa, empleando como estrategia el diseño de un plan de Marketing Digital, mediante la herramienta Social Media Marketing, de esta manera la empresa podrá identificar las principales características, necesidades y expectativas de su target, lo cual le permitirá ejecutar estrategias de promoción a través de redes sociales, dando a conocer el servicio que ofrece a un mayor número de personas, lo cual influirá positivamente sobre las subcategorías canal de distribución e imagen de marca, y como consecuencia obtener una diferenciación frente a sus competidores que, se verá reflejado en un mejor posicionamiento de la empresa. El diseño del plan propuesto se ejecutó realizando las siguientes actividades: (a) identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del marketing de la empresa; (b) detallar las características, necesidades y preferencias del público objetivo, mediante un estudio de mercado; (c) asignar recursos para poner en marcha la estrategia de Social Media Marketing; (d) definir los objetivos que se esperan lograr con la estrategia de promoción a través de redes sociales; (e) crear una imagen de marca, mediante la actualización del logotipo y slogan o mantra de la empresa; y (f) diseñar el fanpage, seleccionando cuidadosamente la información, ofertas y promociones a publicar con la intención de interactuar con el público objetivo. Estas estrategias se asemejan a las adoptadas por Panamá et al. (2019), quienes para obtener una mayor participación de mercado y, como consecuencia de ello, un aumento significativo de su posicionamiento, rediseñaron el logo de la empresa para fortalecer su imagen corporativa, e impulsaron el uso de redes sociales con la intención de que sus

contenidos sean virales, y lleguen a un mayor número de personas. Del mismo modo, Cruz (2020) propuso estrategias de marketing con la intención de reforzar el intercambio de información entre la empresa objeto de su estudio, y sus clientes, para mejorar su relación y lograr una percepción más sólida de su imagen, y así mejorar su posicionamiento; dichas estrategias coinciden con las propuestas en la presente investigación, pues consistieron en realizar publicidad y promoción de ventas a través de redes sociales, entre otras actividades. Por último, Leyva (2021) demostró que la marca de la empresa, objeto de su estudio, era olvidada fácilmente por los clientes, ante ello, su propuesta se centró en modificar algunos elementos que conforman la marca, como el nombre y su slogan, a fin de comunicar de manera exitosa, y mediante medios digitales, la esencia de la empresa y así mejorar la imagen que se tiene de ella; lo cual se asemeja a lo propuesto en este estudio.

El quinto, y último, objetivo específico planteado por esta investigación fue mejorar la motivación laboral del recurso humano de la empresa, por lo cual se consideró como estrategia el diseño de un plan de recompensas como parte de la herramienta sistema de sugerencias, de la metodología Lean Service, en el marco de mejora continua, lo cual repercutirá positivamente sobre la subcategoría recurso humano, y hará posible que los trabajadores de la empresa se sienta motivados y comprometidos a realizar un mejor trabajo, brindando una atención al cliente de calidad, influyendo sobre el posicionamiento de la empresa al obtener una diferenciación respecto a sus competidores. El diseño del plan propuesto se realizó considerando la siguiente secuencia de actividades: (a) establecer los objetivos que se esperan lograr con el sistema de sugerencias; (b) diseñar la cartilla mediante la cual el trabajador hará llegar la sugerencia, y capacitar al personal respecto a su uso; (c) definir claramente las recompensas; (d) establecer el procedimiento del programa; (e) difundir el programa; y (f) evaluar el logro de objetivos propuesto. El objetivo que se espera lograr coincide con lo señalado por Alvarado y Pumisacho (2017), quienes evidenciaron que, las empresas que conformaron su muestra de estudio, lograron obtener beneficios a nivel del recurso humano, tras la implementación de estrategias de mejora continua en sus actividades, los resultados obtenidos fueron que un 27% de las empresas afirmaron que el sistema de mejora continua implementado contribuyó a mejorar las destrezas del personal, el 9% consideró que aumentó la motivación del recurso humano, y finalmente, un 3% afirmó que perciben una mejora en su desempeño laboral. Asimismo, Cavazos et al. (2018), coinciden en afirmar que la adopción de nuevas destrezas que adquieren los trabajadores durante la implementación de las estrategias de mejora continua, además de colaborar con la eficacia y eficiencia de los procesos, contribuye

significativamente a aumentar su motivación; así como, la motivación influye en la mejora de procesos, mediante la implementación de la mejora continua, la motivación del personal también se logra como producto de su implementación, es una relación sinérgica. Por último, afirman que en ambientes de mejora continua, la motivación tiene un gran impacto sobre el desempeño laboral, e incluso compensa a la falta de destrezas y experiencia. Finalmente, Guerra (2020), tras la implementación de estrategias de mejora continua en el área de producción de una empresa, coincide en afirmar que, el ambiente laboral mejoró, el personal se mostró más motivado, al punto de generar en ellos la percepción de que la empresa era un lugar excelente para trabajar y a desarrollar sentimiento de orgullo por trabajar en ella.

4.2 Conclusiones

Primera: Se diagnosticó el posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, Lima 2022, evidenciándose que la no estandarización de sus procesos operativos, afectan la calidad de los productos y del servicio que ofrece; además, el desempeño y compromiso de su recurso humano, se ve afectado por la falta de programas de capacitación y de incentivos laborales, así como, la existencia de un espacio de trabajo poco ergonómico; finalmente, su no presencia en redes sociales, el uso de un logo desactualizado y la falta de un slogan representativo, en conjunto, influye negativamente sobre el posicionamiento de la empresa.

Segunda: Se determinaron los factores que influyen en el posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, Lima 2022, identificando que factores como la no entrega de los pedidos a los clientes en el tiempo pactado, el ofrecer productos que no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, y el uso de medios de comunicación inadecuados para promocionar el servicio que ofrece, impiden que la empresa pueda diferenciarse de sus competidores, e inciden negativamente con la mejora del posicionamiento de la empresa.

Tercera: Se propuso optimizar los procesos operativos de la empresa, teniendo como estrategia el diseño de un plan de optimización de los procesos operativos de la empresa, basado en las herramientas de Lean Service: (a) Value Stream Mapping, (b) 5's, (c) Kanban y (d) Planeamiento Hoshin Kanri, lo cual permitirá eliminar los "cuellos de botella" y reprocesos bajo un enfoque de mejora continua, y de esta manera, evitar los reclamos por parte de los clientes ante la demora en la entrega de los pedidos, y sobrecostos para la empresa.

Cuarta: Se propuso mejorar la gestión de marketing de la empresa, empleando como estrategia el diseño de un plan de Marketing Digital, mediante la herramienta Social Media Marketing; de esta manera, la empresa podrá identificar las principales características, necesidades y expectativas de su target, lo cual le permitirá ejecutar estrategias de promoción a través de redes sociales, dando a conocer el servicio que ofrece a un mayor número de personas, lo cual influirá positivamente sobre su posicionamiento.

Quinta: Se propuso mejorar la motivación laboral del recurso humano de la empresa, planteándose como estrategia el diseño de un plan de recompensas como parte de la herramienta sistema de sugerencias, de la metodología Lean Service, lo cual hará posible que los trabajadores de la empresa se sienta motivados y comprometidos a realizar un mejor trabajo, brindando una atención al cliente de calidad, influyendo sobre el posicionamiento de la empresa, al obtener una diferenciación respecto a sus competidores.

4.3 Recomendaciones

- Primera:** Se recomienda al Gerente General acompañar la implementación de la metodología Lean Service con un cambio progresivo de la cultura organizacional de la empresa, mediante un adecuado estilo de liderazgo y gestión, considerando la importancia del recurso humano para lograr que las mejoras propuestas perduren en el tiempo.
- Segunda:** Se recomienda al Gerente General contratar los servicios de una empresa externa especializada para capacitar al personal respecto a la adecuada aplicación de las herramientas de Lean Service propuestas, a fin de que se comprometan con el cambio y evitar resistencia a él; asimismo, las capacitaciones deben estar orientadas a fortalecer y desarrollar las habilidades blandas del personal que trata directamente con los clientes, a fin de lograr la excelencia en la atención al cliente.
- Tercera:** Se recomienda al Gerente General invertir en el diseño y desarrollo de una página web, a través de la cual el cliente pueda conocer más de los productos y servicios que ofrece la empresa, asimismo, pueda generar un pedido de manera online y conocer el estado del mismo en tiempo real. De igual manera se recomienda invertir en publicidad SEM (Search Engine Marketing) y SEO (Search Engine Optimization).
- Cuarta:** Se recomienda al Gerente General y al Jefe de Operaciones evaluar el costo beneficio para la adquisición de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning), acorde a las actividades comerciales que realiza la empresa, que permita integrar la información para una correcta toma de decisiones, en beneficio de la organización.
- Quinta:** Se recomienda al Gerente General y al Jefe de Operaciones establecer alianzas estratégicas con los proveedores de insumos y materiales, a fin de asegurar su disponibilidad en el momento oportuno, en las cantidades necesarias y con los adecuados estándares de calidad; asimismo, estas alianzas deben incluir a los proveedores que brindan el servicio de mantenimiento de las máquinas, para garantizar su operatividad, y en conjunto contribuir a entregar un servicio de calidad que permita a la empresa un mejor posicionamiento en el mercado.

REFERENCIAS

- Acosta, A. (2017). *Canales de distribución*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Adiguzel, S. (2020). Market and brand positioning and sustainability strategies in international marketing. *International Journal of Scientific Research and Management IJSRM*.
- Al Badi, K. (2018). The impact of marketing mix on the competitive advantage of the SME Sector in the Buraimi Governorate in Oman. *SAGE Journals*, 1-10.
- Al, R., & Trout, J. (2003). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana de México.
- Alcívar, K., & Sánchez, Y. (2021). Facebook como herramienta de social media marketing en tiempos de pandemia (Covid-19). *Revista Venezolana de Gerencia*, 1321-1325.
- Aldea, A. (2021). Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua. *Revista Industrial Data* 24, 7-22.
- Alva, E. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*, 76-90.
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 479-497.
- Amanah, D., Hurriyati, R., Gaffar, V., Layla, A., & Harahap, A. (2018). Effect of price and product completeness to consumer purchase decision at Tokopedia.com. *Science and Technology Publications*, 34-37.
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de la Ciencias*, 72-83.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 163-170.
- Atencio, L., Arrieta de Meza, B., & Meza, R. (2010). La holística y las líneas de investigación en la toma de decisiones ético - transformacionales. *Omnia*, 35-52.
- Baños, M., & Rodríguez, T. (2012). *Imagen de marca y product placement*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.

- Bonilla, D., Macero, R., & Mora, E. (2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Univesidad Técnica de Ambato. *Revista Conrado*, 268-273.
- Bueno, V., Wendlandt, T., & Valenzuela, R. (2018). Personalidad de marca en instituciones de educación superior del noroeste de México. *Clio América*, 149-162.
- Calix, G., Vigier, H., & Briozzo, A. (2015). Capital intelectual y otros determinantes de la ventaja competitiva en empresas exportadoras de la zona norte de Honduras. *Suma de Negocios*, 130-137.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago: Andros Impresores.
- Carhuancho, I., Nolzaco, F., Sicheri, L., Guerrero, M., & Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Ecuador: UIDE.
- Causado, E., Charris, A., & Guerrero, E. (2019). Mejora continua del servicio al cliente mediante servqual y red de petri en un restaurante de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 73-84.
- Cavazos, J., Maynez, A., & Valles, L. (2018). Eventos Kaizen: una valoración de su impacto en el sistema sociotécnico de una empresa mexicana. *Ingeniería y Universidad*, 97-115.
- Cepeda, S., Velásquez, L., & Marín, B. (2017). Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín. *Estudios Gerenciales*, 271-280.
- Chacón, E. (2019). El ciclo de vida del posicionamiento y el choque de generaciones en el mercado del SIGLO XXI. *Ciencias Administrativas*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Cruz, A. (2020). *Estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento de una empresa de diseño y fotografía, Lima 2020*. Lima-Perú: Universidad Privada Norbert Wiener.
- Dávila, H., Palacios, I., Peña, H., & Valencia, J. (2019). Trade marketing como estrategia de posicionamiento empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 130-145.
- De La Fuente, M., & Muñoz, C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Talca: Red Panorama Socioeconómico*.
- Dieterich, H. (2001). *Nueva guía para la investigación científica*. México D.F.: Offset Libra S.A.

- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Naciones Unidas, Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Dolan, R., Conduit, J., Fahy, J., & Goodman, S. (2017). Social media: communication strategies, engagement and future research directions. *International Journal of Wine Business Research*, 2-19.
- Domínguez, V., & López, M. (2016). Teoría general de sistemas, un enfoque práctico. *Tecnociencia*.
- Escalante, T., Mackay, R., Mackay, C., & Escalante, T. (2021). Importancia del marketing para el posicionamiento de los emprendimientos en Ecuador. *Revista Publicando*, 142-152.
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala-Ecuador: UTMACH.
- Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M., & Asca, P. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 61-83.
- Figuroa, M., Toala, S., & Quiñonez, M. (2020). El marketing mix y su incidencia en el posicionamiento comercial de la Pymes. *Polo del Conocimiento*, 309-324.
- García, E. (2014). *Tratamiento de quejas y reclamaciones de clientes de servicios financieros*. Madrid: Paraninfo.
- García, M., Bermúdez, G., Zhenxing, L., & Parra, F. (2018). Modelo de administración de marcas: un enfoque teórico basado en la teoría general de sistemas. *Esic Market Economics and Business Journal*, 93-117.
- Gestión. (16 de agosto de 2018). *El 75% de mypes de manufactura reconoce que producir con calidad favorece su posición en mercado*. <https://gestion.pe/economia/75-mypes-manufactura-reconoce-producir-calidad-favorece-posicion-mercado-nndc-241728-noticia/>
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Gorgas, J., Cardiel, N., & Zamorano, J. (2009). *Estadística básica para estudiantes de ciencias*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Guelmes, E., & Nieto, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 23-29.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.

- Herrera, J., Vásquez, M., & Ochoa, E. (2020). La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales. *Visión de Futuro*.
- Huamán, W., Garay, F., Limaco, J., & Atoche, W. (2021). Análisis y Propuesta de Mejora del Proceso de Servicio de Mantenimiento Preventivo usando Herramientas Lean: Caso de Estudio. *Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions*.
- Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metología de la Investigación Holística*. Caracas: Instituto Univesitario de Tecnología Caripito.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de la investigación*. Caracas: Quirón Ediciones.
- Jaya, A., Iza, K., & Gavilema, O. (2018). Estudio de factores que promueven el éxito en MIPYMES del Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar. *Revista Científica Ecociencia*.
- Johansen, Ó. (1993). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México D.F.: LIMUSA.
- Kaakinen, M., Savolainen, I., & Oksanen, A. (2020). Shared identity and shared information in social media: development and validation of the identity bubble reinforcement scale. *Media Psychology*, 25-51.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca Branding. Tercera Edición*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lara, J. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, 0.
- Laurie, G. (31 de julio de 2020). *PerúRetail*. Optimización de precios en tiempos del COVID-19: <https://www.peru-retail.com/especialista/optimizacion-de-precios-en-tiempos-del-covid-19/>
- Leyva, P. (2021). *Propuesta de estrategias de posicionamiento de marca en una empresa comercial, Lima 2021*. Lima-Perú: Universidad Privada Norbert Wiener.
- Lima, O., & Catarina, S. (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. *European Research on Management and Business Economics*.
- Linares, G. (2021). Estrategias de marketing sensorial para el posicionamiento de la Empresa “Mundo Gráfico Digital” S.A.C - Nueva Cajamarca. *Horizonte Empresarial*, 690-701.
- Lopera, J., Ramirez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*.
- Mackay, C., Escalante, T., Mackay, R., & Escalante, T. M. (2021). Importancia del Marketing para el posicionamiento de los emprendimientos en Ecuador. *Publicando*, 142-152.

- Martínez, J., & Padilla, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: centros estéticos de turismo de la salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 120-132.
- Martínez, O., & Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *COODES: Cooperativismo y Desarrollo*, 225-242.
- Membiela, M., & Pedreira, N. (2019). Herramientas de marketing digital y competencia: una aproximación al estado de la cuestión. *Atlantic Review of Economics-AROE*.
- Mendieta, G. (2015). Informantes y muestreo en investigación cualitativa. *Investigaciones Andina*, 1148-1150.
- Mir, J. (2015). *Posicionarse o Desaparecer*. Madrid: ESIC Business&MarketingSchool.
- Montero, L., Ruiz, S., & Casteñanos, G. (2020). Contradicciones sociales en la gestión de distribución en el comercio minorista. *Revista Santiago*, 306-323.
- Mousalli-Kayat, G. (2015). Métodos y diseños de investigación cuantitativa. *Researchgate*.
- Muljani, N., & Koesworo, Y. (2019). The impact of brand image, product quality and price on purchases intention of smartphone. *International Journal of Research Culture Society*, 99-103.
- Núñez, E., & Miranda, J. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1-14.
- Olivar, N. (2020). El neuromarketing: una herramienta efectiva para el posicionamiento de un nuevo producto. *Revista Academia & Negocios*, 127-142.
- Olivar, N. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *Revista Academia & Negocios*, 55-64.
- Parella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Panamá, C., Erazo, J., Narváez, C., & Mena, S. (2019). El marketing como estrategia de posicionamiento en empresas de servicio. *Dominio de las Ciencias*, 784-802.
- Payares, K., Parra, M., Navarro, E., & Naranjo, Ó. (2020). Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia). *Información Tecnológica*, 123-132.
- Pérez, I., & Rojas, J. (2019). Lean, seis sigma y herramientas cuantitativas: una experiencia real en el mejoramiento productivo de procesos de la industria gráfica en Colombia. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 259-284.

- Peter, P., & Olson, J. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Ries, A., & Trout, J. (2014). *Posicionamiento*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana de México.
- Rodríguez, D., & Arnold, M. (1999). *Sociedad y teoría de sistemas*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria El Saber y la Cultura.
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 465-475.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sanchis, R., & Poler, R. (2018). *Las fases del proceso de gestión de pedidos según las estrategias de cumplimiento de pedidos*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- Santana, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración. *Revista Innovar Journal*, 51-62.
- Saqib, N. (2021). Positioning - a literature review. *PSU Research Review*, 141-169.
- Sotomayor, A. (2016). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Stachová, K., Stacho, Z., Papulová, Z., & Jemala, M. (2019). An effective selection process is the key to quality job positions occupation conditional for long-term competitiveness. *Production Engineering Archives* 24, 5-9.
- Stanton, W., Walker, B., & Etzel, M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sumba, R., Vinuesa, M., & Pibaque, T. (2021). Canales de Distribución en las ventas de limón de los productores de la Parroquia Ayacucho, Cantón Santa Ana, Provincia de Manabí. *Revista Publicando*, 240-257.
- Sweeney, A. (2008). *Estadística para administración y economía*. México D.F.: CENGAGE Learning.
- Tajana, M. (2019). Importance of marketing in successful positioning of products and services on the market. *Ekonomiska misao i praksa*, 431-446.
- Torres, A. (03 de Septiembre de 2018). *La República*. <https://larepublica.pe/economia/1311618-negocios-conoce-estrategias-posicionar-producto-mercado/>
- Torres, P., & Rau, J. (2021). Evaluación y propuesta para la implementación de herramientas Lean Service con el objetivo de mejorar la productividad del servicio, en una empresa

- localdedicada al rubro de consultoría ambiental. . *Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions*.
- Trelles, E., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). La influencia de las 4Ps en el marketing digital para la Cooperativa de Ahorro y Crédito JEP. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*.
- Valdivia, G., & Rivas, J. (2021). Modelo de gestión basado en Lean Service para incrementar la efectividad de los procesos operativas en una empresa de servicios. *Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions*.
- Valenzuela, M. (2020). A identidade do território e das fronteiras como turismo cultural. *Cenário Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, 86-100.
- Vargas, B. (2014). Tópicos de inferencia estadística: el método inductivo y el problema del tamaño de la muestra. *Fides Et Ratio* , 86-92.
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educación*, 155-165.
- Vásquez, D., & Yerrén, J. (2021). Plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa AVM DESIGN–Chiclayo. *Horizonte Empresarial*, 539-549.
- Vera, N., & Collins, N. (2018). El servicio al cliente como filosofía y factor de posicionamiento de las cooperativas de taxis. *INNOVA Research Journal*, 71-82.
- Villarroel, M., Carranza, W., & Cárdenas, M. (2017). La creación de la marca y su incidencia en el posicionamiento de un producto. *Revista Publicando*, 684-697.
- Yépez, G., Quimis, N., & Sumba, R. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 2045-2069.
- Yurtseven, O., & Sandir, S. (2018). Customer satisfaction in the contexto of brand positioning in service sector: a case study of Starbucks in Ankara. *Business & Management Studies: an International Journal BMIJ*, 550-564.
- Zavala, F., & Vélez, E. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios-Ecuador. *Dominio de la Ciencias*, 264-281.
- Zingone, L., & Ruiz, F. (2016). *Estrategias y modalidades de ingreso para competir en mercados internacionales*. Alicante-España: Universidad de Alicante.
- Zubia, S., Brito, J., & Ferreiro, V. (2018). Mejora continua: implementación de las 5s en una microempresa. *Revista Global de Negocios*, 97-110.

Zuñiga, R., Agreda, H., Quispe, R., & Aguirre, J. (2021). Packaging: herramienta del marketing para el posicionamiento de una marca en Andahuaylas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 520-539.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Propuesta de implementación de Lean Service y Marketing Digital para mejorar el posicionamiento de una empresa privada, Lima 2022.

Problema general	Objetivo general	Categoría 1: Posicionamiento				
		Subcategorías	Indicadores	Ítem	Escala	Nivel
¿Cómo mejorar el posicionamiento de una empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, Lima 2022?	Proponer la implementación de herramientas de Lean Service y Marketing Digital para mejorar el posicionamiento de una empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, Lima 2022.	Producto	Calidad	1	Likert	1, 2, 3, 4, 5
			Innovación	2	Likert	1, 2, 3, 4, 5
			Precio	3, 4	Likert	1, 2, 3, 4, 5
Problemas específicos	Objetivos específicos	Servicio	Atención al cliente	5, 6, 7	Likert	1, 2, 3, 4, 5
			Gestión de pedidos	8, 9	Likert	1, 2, 3, 4, 5
(a) ¿Cuál es el diagnóstico respecto al posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?	(a) Diagnosticar el posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía.	Recurso humano	Selección	10	Likert	1, 2, 3, 4, 5
(b) ¿Cuáles son los factores que influyen en el posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?	(b) Determinar los factores que influyen en el posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía.		Capacitación	11	Likert	1, 2, 3, 4, 5
			Desempeño	12	Likert	1, 2, 3, 4, 5
(c) ¿Cómo optimizar los procesos operativos de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?	(c) Optimizar los procesos operativos de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, mediante la implementación de la metodología Lean Service.	Canal de distribución	Cobertura	13, 14, 15	Likert	1, 2, 3, 4, 5
			Capacidad			
(d) ¿De qué manera mejorar la gestión de marketing de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?	(d) Mejorar la gestión de marketing de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, mediante la implementación de estrategias de Marketing Digital.	Imagen de marca	Conocimiento	16	Likert	1, 2, 3, 4, 5
			Logotipo	17	Likert	1, 2, 3, 4, 5
			Mantra	18	Likert	1, 2, 3, 4, 5
			Reputación	19, 20	Likert	1, 2, 3, 4, 5
Categoría 2: Lean Service						
Subcategorías emergentes						
		Value Stream Mapping	Kanban	5's	Planeamiento Hoshin Kanri	
Categoría 3: Marketing Digital						
Subcategoría emergente						
Social Media Marketing						
Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos	Población, muestra y unidad informante	Técnicas e instrumentos		Procedimiento y análisis de datos		
Enfoque: Mixto Tipo: Proyectiva Diseño: Explicativo secuencial Métodos: analítico, deductivo e inductivo	Población: 60 clientes Muestra: 52 clientes Unidades informantes: Gerente general, Jefe de Operaciones y Diseñador Gráfico	Técnicas: Encuesta /Entrevista. Instrumentos: Cuestionario/Guía de entrevista.		Procedimiento: Excel, SPSS y Atlas.ti Análisis de datos: Estadística descriptiva, Triangulación de datos		

Anexo 2: Evidencias de la propuesta

A1. Definir a los integrantes del equipo lean, y dejar por escrito el compromiso de la alta dirección respecto a la admisión de la metodología lean.

La primera actividad propuesta para iniciar con la implementación de la metodología Lean Service consistió en definir a los integrantes del Equipo Lean, y dejar por escrito el compromiso de la alta dirección de la empresa respecto a la admisión de dicha metodología. Asimismo, se establecieron las funciones que realizarán.

CARTA DE COMPROMISO	
<p>Mediante la presente, el Gerente General y el Jefe de Operaciones de la Empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, conscientes de la urgente necesidad de mejorar las prácticas operacionales, en pro de la buena marcha de la empresa, se comprometen a respaldar y participar activamente en las actividades propuestas por la Asesora Externa, para generar el cambio que se requiere para la implementación de la metodología Lean Service entre otras propuestas para enfrentar los desafíos del mercado actual.</p> <p>De igual manera, en el presente documento se dejan plasmadas las funciones que deberán ejecutar los miembros del Equipo Lean, conformado por el Gerente General, el Jefe de Operaciones de la empresa y la Asesora Externa; siendo sus funciones las siguientes:</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Trabajar con ética y responsabilidad en la reducción de la resistencia al cambio de los demás colaboradores de la empresa, considerando que esta es la principal amenaza de la implementación de la metodología propuesta.• Crear un cambio acorde con las necesidades de los trabajadores y la situación de la empresa, el cual genere beneficios a todas las partes involucradas.• Crear un ambiente de comunicación abierta y constante para evitar errores de entendimiento y conflictos.• Involucrar activamente a los trabajadores en el planteamiento del cambio	
<p>En la ciudad de Lima, a los 09 días del mes de mayo del 2022, en señal de pleno acuerdo firmamos:</p>	
<p>..... Gerente General</p>	<p>..... Jefe de Operaciones</p>
<p>..... Asesora Externa</p>	

A2. Identificar el principal proceso crítico

La segunda actividad consistió en la elaboración del documento: DIAGNÓSTICO OPERATIVO 2022, el cual consistió en describir la situación actual de la empresa, e identificar el principal proceso crítico, para ello se: (a) describió el proceso actual (b) señalaron cuáles son las actividades con mayor tiempo de operación (lead time), (c) detallaron los desperdicios (mudas) en los que se incurre durante dicho proceso, (d) priorizaron los desperdicios que se van a mitigar, y (e) reconocer las causas que dan origen

a dichos desperdicios, usando el diagrama de causa-efecto. Finalmente, se vio por conveniente implementar las siguientes herramientas Lean Service: Value Stream Mapping, 5's, Kanban, Planeamiento Hoshin Kanri y Sistema de Sugerencias.

DIAGNÓSTICO OPERATIVO 2022

1. Descripción de la empresa

La Empresa de Diseño Gráfico Publicitario nació en el 2014, como un negocio familiar, con el propósito de generar una nueva alternativa en publicidad promocional, fotografía y medios alternativos. El compromiso inicial con sus clientes fue el de buscar el perfeccionamiento continuo, para atender sus solicitudes con creatividad y dinamismo, y a través de la comunicación visual logren diferenciarse de su competencia; logrando brindar sus servicios a empresas e instituciones como: Tottus, Tiendas Él, EIGER Instituto, Municipalidad de la Punta, etc. Sin embargo, tras el confinamiento a causa de la pandemia por el Covid-19, la cantidad de clientes frecuentes disminuyeron considerablemente, debido a que no lograron adaptar sus servicios a la venta online; y tras retomar su atención presencial después de tres meses de cese de actividades (mayo del 2020), hasta la fecha, sus ingresos económicos no han vuelto a los niveles logrados antes de la pandemia, lo cual pone en riesgo la continuidad de sus operaciones.

Los servicios que ofrece son los siguientes:

Servicios		Venta de productos para publicidad
1. Diseño gráfico	7. Tazas publicitarias	1. Roll screen
2. Fotografía	8. Tarjetas de presentación	2. Parantes nacionales
3. Impresiones en vinil, lona y banner	9. Volantes	3. Bastidores
4. Polo foto y/o publicitarios	10. Afiches	
5. Llaveros	11. Corporeos	
6. Lapiceros publicitarios	12. Pad mouse	

2. Misión de la empresa

“Somos una empresa que tiene como propósito atender las necesidades de las empresas y público general ofreciendo una nueva alternativa en publicidad y fotografía; mediante la comunicación visual queremos que nuestros clientes se diferencien de su competencia, ofreciéndoles los mejores precios del mercado, con la más alta calidad”

3. Visión de la empresa

“En el 2025, ser una empresa líder en el rubro a nivel local, lograr ser reconocida por dar soluciones innovadoras de publicidad y fotografía a nuestros clientes, ofreciéndoles un servicio de calidad en un ambiente de perfeccionamiento continuo”

4. Valores de la empresa

Integridad: desempeñarse de manera ética, honesta y transparente, cumpliendo con lo que se promete al cliente.

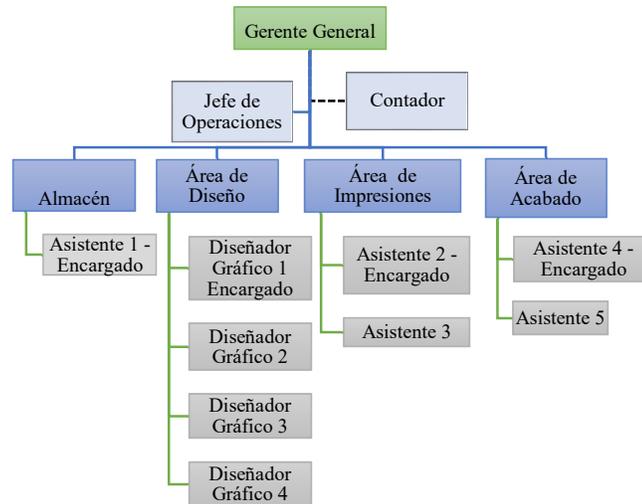
Confianza: lograr un nivel de confianza alto de los clientes y consumidores para lograr la lealtad de los mismos.

Mejora continua: implementar métodos, actividades y tecnologías para optimizar el desempeño de la empresa.

Trabajo en equipo: maximizar las actividades en equipo, logrando la satisfacción de los trabajadores en las labores encomendadas.

5. Estructura organizacional

Considerando la naturaleza de las operaciones de la Empresa Corporación DGP, la estructura organizacional se enfocó en la especialización en el trabajo, principalmente en el área de diseño, ya que se tiene la necesidad de que los trabajadores de dicha área tengan profundo conocimiento de diversos software de diseño gráfico. Asimismo, la estructura organizacional de la empresa se da mediante una departamentalización funcional la cual ha venido manejando la empresa desde sus inicios, siendo el Gerente General quien toma las principales decisiones.



6. Descripción del proceso de producción gráfica de la empresa

El proceso de producción gráfica es el más importante que realiza la empresa, y está conformado por diversas etapas que involucran a las áreas operativas descritas anteriormente; estas etapas se detallan a continuación:

ETAPA 1: Recepción del pedido. El cliente se muestra interesado en adquirir los servicios de la empresa y contacta con el diseñador gráfico de manera presencial o vía whatsapp. El cliente transmite al diseñador gráfico la información esencial que desea tenga su pedido, respecto a: tipo de servicio, cantidad de ejemplares, mensajes a incluir en el diseño, tipo de acabado entre otras características. Es el momento de pactar el precio, el porcentaje de adelanto, y el tiempo de entrega. Finalmente, se emite la orden de servicio. En esta etapa la falta de un catálogo online que muestre los precios y demás características de los servicios que se ofrecen ocasiona pérdida de tiempo para los diseñadores, quienes tienen que absolver consultas vía whatsapp de ventas que al final no se concretan.

ETAPA 2: Realización de artes. Se envía al cliente el boceto del diseño, cuando el cliente aprueba el boceto del diseño, el diseñador gráfico procede con la realización del arte final utilizando herramientas como Photoshop, Illustrator o inDesign, el cual debe incluir todas las especificaciones técnicas requeridas para la impresión, como, por ejemplo, los perfiles de color, las líneas de corte, las tipografías o la resolución de las imágenes, esto constituye el proceso de pre-impresión, es decir, la preparación del documento para su entrada en máquinas.

ETAPA 3: Impresión. El diseñador desde su PC asignada envía el arte a las máquinas de impresión, previo aviso a los asistentes de impresión, quienes le deben confirmar que las máquinas se encuentren listas para su uso. En esta etapa, los asistentes del área de impresión no revisan que el diseño enviado a la máquina de impresión cuente con las especificaciones necesarias; asimismo, obvian, la etapa de prueba de color, que es tan importante en todo proceso de producción gráfica, pues antes de imprimir todos los ejemplares o la totalidad de la impresión (en el caso de grandes impresiones), el área de

impresión debe imprimir una muestra para que el diseñador puede verificar que la calidad del trabajo una vez terminado será la esperada. Tanto el asistente de impresión como el diseñador podrían en la prueba de color posibles errores o imperfecciones que se podrían subsanarse fácilmente con la realización de un nuevo arte final.

En esta etapa, los asistentes verifican que se cuente con los insumos y materiales necesarios, de lo contrario los solicitan al almacén, para dar el visto bueno al diseñador de que puede proceder con la impresión de todos los ejemplares encargados, para su posterior entrega a los asistentes de acabado.

ETAPA 4: Acabado. Los trabajos, generalmente, requieren un acabado especial. Por ejemplo, plastificados, colocación de bastidores, troquelado, encuadernado, doblado, relieve, pegado, etc. labor que es realizada por los asistentes del área de acabado, quiénes al terminar su labor entregan el trabajo al diseñador gráfico.

ETAPA 5: Distribución y entrega. El diseñador gráfico se asegura de que los ejemplares impresos cumplan con especificaciones acordadas con el cliente, de lo contrario se devuelve al área de acabado, en caso el trabajo cumpla con lo solicitado por el cliente, se procede con el envío vía delivery o queda a la espera de que el cliente recoja su pedido.

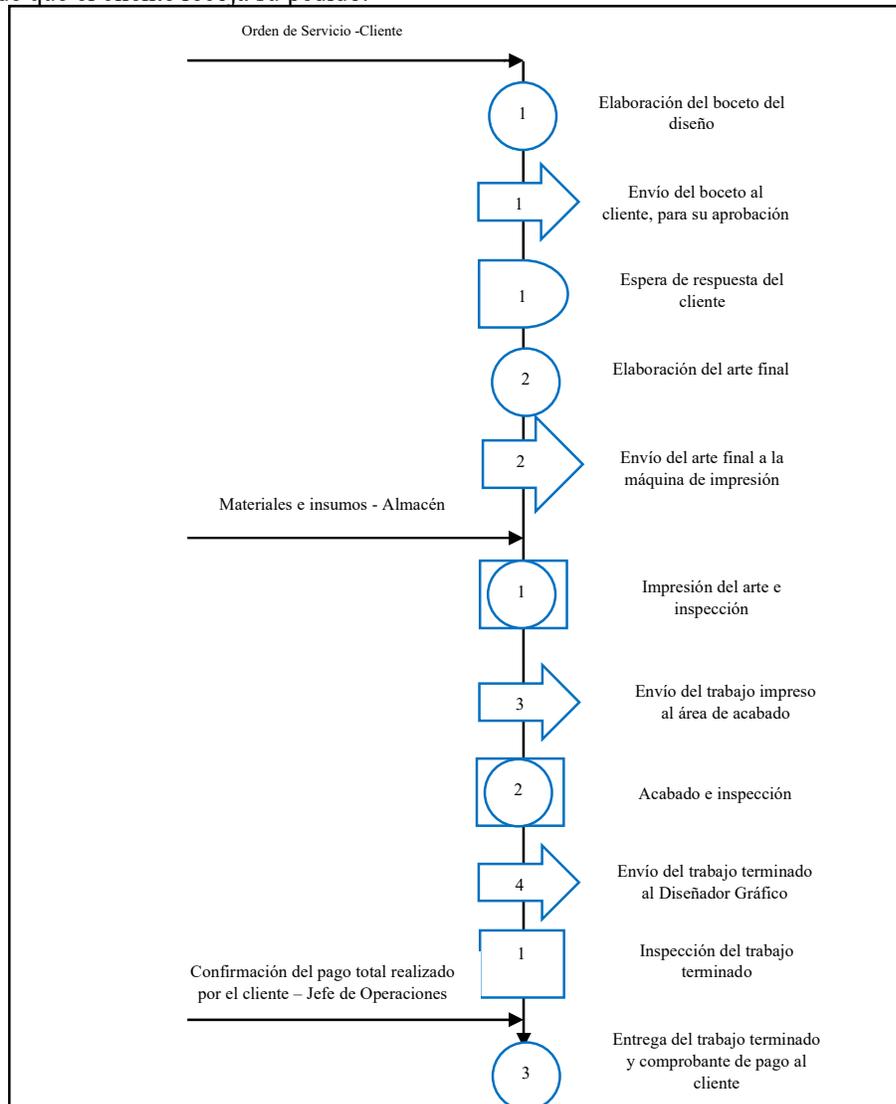


Diagrama de operaciones del proceso de servicio – DOP

7. Análisis del problema - área crítica de la empresa

Luego de describir y graficar, mediante un DOP el principal proceso que la empresa ejecuta para la entrega de su servicio: el proceso de producción gráfica, es importante realizar un análisis detallado del tiempo empleado y los desperdicios encontrados, en la mayoría de los pedidos atendidos del servicio de diseño gráfico publicitario e impresiones en banner, vinil y lona, por ser el que más ingresos genera a la empresa, según lo informado por el Gerente General, tras realizar un análisis de sus ingresos de enero a mayo del año 2022.

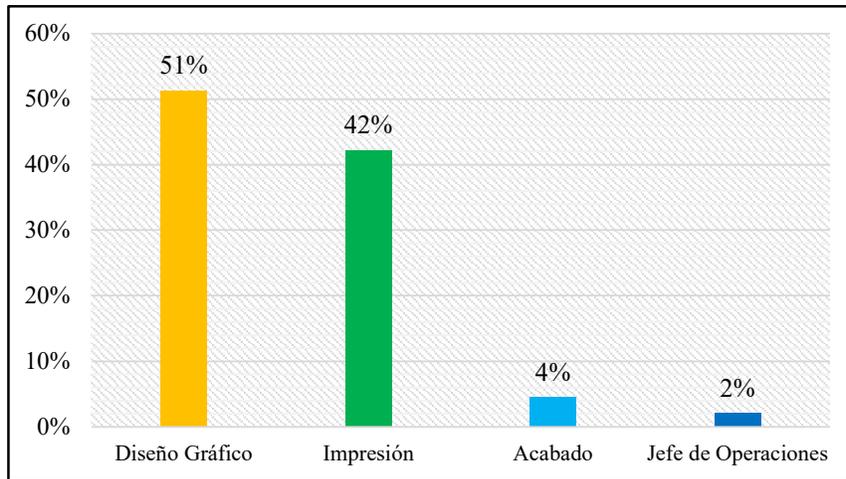
El análisis se detalla en el siguiente cuadro:

ÁREAS	ACTIVIDAD	T. MÍN	T. MÁX	PROMEDIO	%	CAUSAS	TIPO DE DESPERDICIO
1. Diseño Gráfico	1.1 Cotización del servicio	0.100	0.167	0.13	1.50%		
	1.2 Emisión de la orden de servicio	0.033	0.083	0.06	0.66%		
	1.3 Elaboración del boceto del diseño	0.833	1.667	1.25	14.06%	Demora por interrupción de labores.	Movimiento innecesario - Espera
	1.4 Envío del boceto al cliente, esperar su aprobación	0.167	0.500	0.33	3.75%		
	1.5 Realización del arte final	0.333	1.000	0.67	7.50%	Demora por interrupción de labores.	Movimiento innecesario - Espera
	1.6 Solicitud de autorización para enviar impresión a la máquina	0.667	1.167	0.92	10.31%	Falta de coordinación entre áreas.	Espera
2. Impresión	2.1 Preparación de equipos	0.083	0.167	0.13	1.41%		
	2.2 Verificación de insumos y materiales	0.167	2.000	1.08	12.18%	Demora por coordinación - Almacén	Espera
	2.3 Impresión del arte final y verificación durante el proceso	0.500	1.833	1.17	13.12%	Proceso normal de inspección – evaluación por baja calidad de materiales e insumos.	Demanda de falla - Sobreproceso
	2.4 Inspección de la impresión terminada	0.083	2.000	1.04	11.72%	Corrección de errores	Demanda de falla - Sobreproceso
	2.5 Envío de la impresión terminada al área de acabado	0.167	0.500	0.33	3.75%		
3. Acabado	3.1 Realización del acabado final	0.250	0.500	0.38	4.22%		
	3.2 Entrega del trabajo terminado al diseñador gráfico	0.017	0.033	0.03	0.28%		
4. Diseño Gráfico	4.1 Inspección del trabajo terminado	0.033	0.083	0.06	0.66%		
	4.2 Coordinación con el cliente para la entrega del trabajo	0.083	0.167	0.13	1.41%		
5. Jefe de Operaciones	5.1 Confirmación del pago total del pedido	0.083	0.167	0.13	1.41%		
	5.2 Emisión de boleta de venta	0.033	0.083	0.06	0.66%		
6. Diseño Gráfico	6.1 Entrega del trabajo terminado al cliente	0.033	2.000	1.02	11.43%	Tiempo excesivo por corrección de errores	Demanda de falla - Espera
Tiempo Total del Servicio (Horas)		3.667	14.117	8.892	100%		

Tras analizar cada una de las actividades involucradas en el proceso de prestación del servicio de diseño gráfico publicitario e impresiones en banner, vinil y lona que ofrece la empresa, se observa que el mayor

porcentaje de tiempo acumulado se encuentra empleado en las áreas de Diseño Gráfico e Impresión, tal y como se muestra en el siguiente consolidado de tiempos (horas):

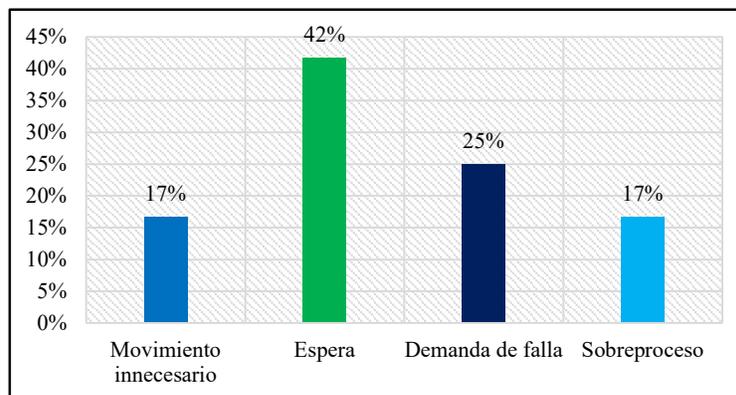
ÁREAS	T. MÍN	T. MÁX	PROMEDIO	%
1. Diseño Gráfico	2.283	6.833	4.56	51%
2. Impresión	1.000	6.500	3.75	42%
3. Acabado	0.267	0.533	0.40	4%
4. Jefe de Operaciones	0.117	0.250	0.18	2%
TOTAL	3.667	14.117	8.892	100%



8. Identificación de desperdicios

Los desperdicios en los que más se incurre durante la prestación del servicio, son: (a) el desperdicio de la espera, el cual origina cuellos de botella; y (b) el desperdicio de demanda de falla, es decir, problemas de calidad, los cuales después generarán reclamos por parte de los clientes.

Tipo de Desperdicio	Nº de Desp.	Porcentaje
Movimiento innecesario	2	17%
Espera	5	42%
Demanda de falla	3	25%
Sobreproceso	2	17%
TOTAL	12	100%



9. Identificar causas de los desperdicios

El objetivo de este diagnóstico consistió en analizar las actividades que están involucradas en el proceso de producción gráfica, siendo éste el principal proceso del servicio que presta la empresa, a fin de identificar las causas que impiden que la empresa no brinde un servicio de manera óptima y, como consecuencia de ello, no pueda cumplir sus objetivos estratégicos propuestos, siendo uno de ellos, el obtener un mejor posicionamiento en el mercado local, que se traduzca en mayores ingresos económicos.

Al respecto, se logró identificar que las áreas de Diseño Gráfico e Impresión, son las que acumulan un mayor porcentaje de tiempo en horas; así mismo, los desperdicios en los que más se incurre son: el desperdicio de la espera y el desperdicio de demanda de falla, cuyas causas se analizan a través de los siguientes Diagramas de Ishikawa:

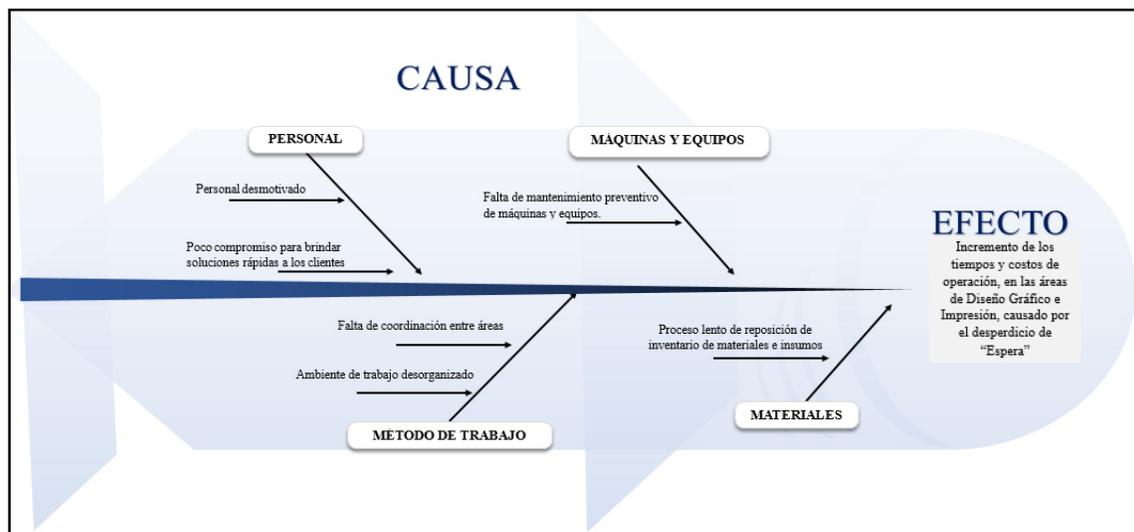


Diagrama de Ichikawa – Desperdicio: Espera

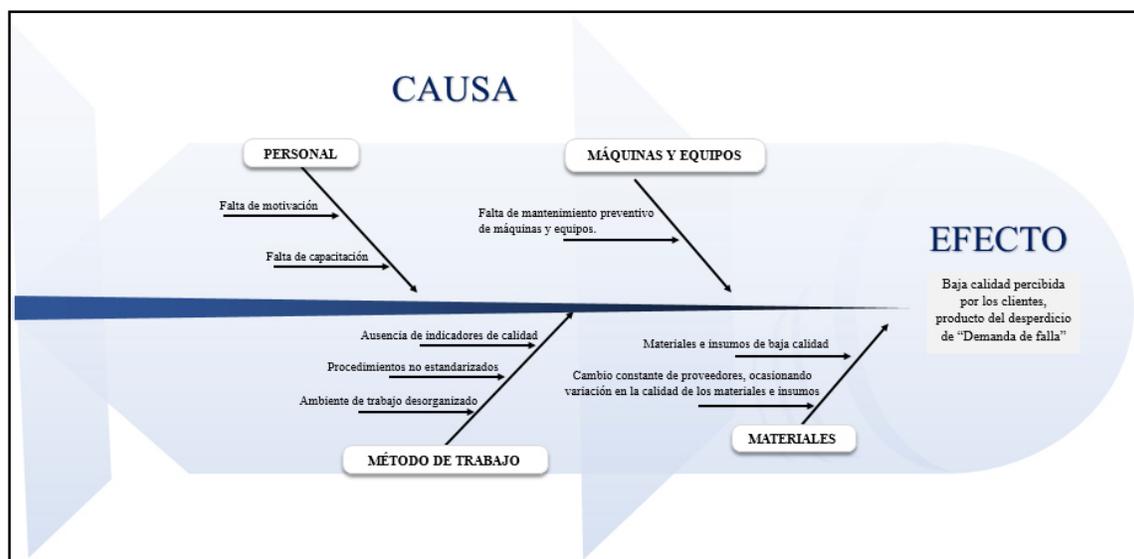


Diagrama de Ichikawa – Desperdicio: Demanda de falla

10. Matrices de priorización de problemas

Para determinar qué herramientas Lean Service la empresa empleará para eliminar o reducir los desperdicios que predominan en su proceso de producción gráfica, es necesario reforzar el análisis de causa y efecto precedente con una matriz que haga posible priorizar aún más los problemas más sobresalientes, para ello, se contó con la opinión del Gerente General y del Jefe de Operaciones de la empresa, a fin de determinar qué valor del 1 al 5 se considerará para la evaluación, tomando en cuenta que 1 indica que la causa identificada *nada de impacto* ocasiona sobre el tiempo empleado, en la calidad y en los costos, mientras que 5 significa un *alto impacto*.

El análisis realizado se muestra a continuación:

Punto Crítico 1- Desperdicio por Espera - Áreas de Diseño Gráfico e Impresión						
Causa	Impacto en el tiempo empleado	Impacto en la calidad	Impacto en los costos	Total	Peso - Relevancia	Resultado
Personal desmotivado	3	4	2	9	15%	1.35
Poco compromiso del personal para brindar soluciones rápidas a los clientes	4	3	1	8	10%	0.80
Falta de mantenimiento preventivo de máquinas y equipos	5	4	4	13	15%	1.95
Falta de coordinación entre áreas	5	4	3	12	25%	3.00
Ambiente de trabajo desorganizado	5	4	4	13	20%	2.60
Proceso lento de reposición de inventario de materiales e insumos	5	3	1	9	15%	1.35

Punto Crítico 2 - Desperdicio por Demanda de Falla - Áreas de Diseño Gráfico e Impresión						
Causa	Impacto en el tiempo empleado	Impacto en la calidad	Impacto en costos	Total	Peso - Relevancia	Resultado
Falta de motivación del personal	5	5	2	12	15%	1.80
Falta de capacitación del personal	5	4	1	10	15%	1.50
Falta de mantenimiento preventivo de máquinas y equipos	5	5	1	11	8%	0.88
Ausencia de indicadores de calidad	4	5	4	13	10%	1.30
Procedimientos no estandarizados	5	4	4	13	20%	2.60
Ambiente de trabajo desorganizado	5	4	4	13	10%	1.30
Materiales e insumos de baja calidad	2	5	5	12	10%	1.20
Cambio constantes de proveedores, ocasionando variación en la calidad de los materiales e insumos	4	5	5	14	10%	1.40

11. Herramientas lean service a utilizar

Las herramientas Lean Service que se emplearán para mitigar los principales problemas que ocurren durante el proceso de producción gráfica de la empresa, se detallan en el siguiente cuadro:

Problema	Causas	Herramienta	Indicadores	Logro
Incremento de los tiempos y costos de operación, en las áreas de Diseño Gráfico e Impresión, causado por el desperdicio de "Espera"	Falta de coordinación entre áreas	VMS - Kanban	Fluidez de los procesos	Reducir tiempo de coordinación entre áreas
	Ambiente de trabajo desorganizado	5s	Fluidez de los procesos	Reducción de tiempo y costos
Baja calidad percibida por los clientes, producto del desperdicio de "Demanda de falla"	Falta de motivación del personal	Sistema de sugerencias	Motivación del cliente interno	Se fortalece la cultura organizacional de la empresa
	Procedimientos no estandarizados	VMS - Hoshin Kanri	Cumplimiento de objetivos estratégicos	Mejora la gestión de la empresa

A3. Elaborar el mapa de la cadena de valor actual, con la información obtenida.

Del VSM actual se obtuvo como lead time 8.892 horas en promedio, al cual se adiciona el cálculo de la métrica del Overall % C&A (complete and accurate), el cual indica el porcentaje que la información, materiales y personas que han pasado por todo el proceso sin necesidad de trabajo adicional, esta información pasa de la etapa anterior a la siguiente con exactitud y sin pérdida de información, teniendo así el siguiente resultado:

Nº	INGRESOS Y SALIDAS DIARIAS	Nº DE INGRESOS	Nº DE SALIDAS (COMPLETAS Y CORRECTAS)	%C&A
1	Cotización del servicio	25	20	80 %
2	Emisión de la orden de servicio	20	18	90 %
3	Elaboración del boceto del diseño	18	15	83 %
4	Realización del arte final	15	10	67 %
5	Impresión del arte final	10	8	80 %
6	Realización del acabado final	8	5	63 %
7	Emisión de boleta de venta	5	5	100 %
8	Entrega del trabajo terminado al cliente	5	4	80 %
TOTAL				16 %

$$\text{Overall \%C\&A} = 0.80 \times 0.90 \times 0.83 \times 0.67 \times 0.80 \times 0.63 \times 1.00 \times 0.80 = 16\%$$

La fórmula indica que únicamente el 16 % de los pedidos realizados en un día atraviesan la cadena de valor sin alguna forma de pérdida de recursos o incorrección en la información.

A4. Determinar los indicadores de rendimiento más importantes, empleando la herramienta de planeamiento Hoshin Kanri.

En la etapa preliminar de la implementación de la herramienta Hoshin Kanri, la Asesora Externa capacitó a los demás miembros del Equipo Lean, respecto a su correcta aplicación, mostrándose a continuación los puntos tratados en dicha capacitación:

CAPACITACIÓN HOSHIN KANRI		
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN		
Alcances generales de la implementación de la herramienta Lean Service: Planeamiento Hoshin Kanri.		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN		
Objetivo General		
El Equipo Lean deber ser capacitado en precisar los medios para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, incluyendo los indicadores clave de rendimiento y control.		
Objetivos Específicos		
Involucrar al personal en los objetivos estratégicos de la empresa.		
Relacionar las actividades cotidianas con el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.		
Alinear los objetivos estratégicos con los cambios a realizar en el entorno.		
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN		
PARTICIPANTES	TEMA	CONTENIDO
Equipo Lean	Planeamiento Hoshin Kanri	Definición
		Características
		Ventajas
		Proceso
		Desarrollo
		Modelo
		Requisitos
		Formatos

Etapa 1: Establecer Objetivos Estratégicos

Para determinar los objetivos estratégicos, que serán el punto de partida para la puesta en marcha de la metodología Lean, se realizó un análisis mediante la matriz estratégica FODA, la cual se muestra a continuación:

MATRIZ ESTRATÉGICA FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1.Buena ubicación del local comercial. Por ser un lugar con gran afluencia de personas permite la captación de clientes.</p> <p>F2. Diseñadores gráficos profesionales, que cuenta con la práctica necesaria para trabajar eficientemente con software de diseño gráfico.</p> <p>F3. Amplio conocimiento del sector, que hace posible adaptarse a los requerimientos de los clientes.</p>
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
<p>O1. Crecimiento de la demanda de impresiones, ante el inicio de la campaña política por las próximas elecciones municipales.</p> <p>O2. Baja calidad de los servicios que brinda el competidor directo, lo que origina clientes insatisfechos en búsqueda de un mejor servicio.</p> <p>O3. Acceso a financiamiento, considerando que actualmente la empresa no cuenta con deudas pendientes de pago.</p>	<p>Lograr una mayor participación en el mercado aprovechando la buena ubicación del local comercial; así como, la alta demanda de impresiones por campaña política.</p> <p>Fortalecer la imagen de la empresa, mostrándola como una empresa con amplia experiencia en el sector y con personal profesional, marcando diferencia respecto a la competencia. Incluso evaluando la posibilidad de abrir otros locales comerciales.</p>	<p>Brindar un servicio de calidad para lograr aumentar las ventas en un entorno de mayor demanda de impresiones, haciendo un mejor uso de los recursos que dispone la empresa, gracias a una adecuada planificación estratégica.</p> <p>Asegurar una rápida reposición de los inventarios, invirtiendo en fortalecer la capacidad de negociación de la Alta Dirección con proveedores.</p>
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
<p>A1. Incremento de competencia en el sector, muchas de ellas informales que no cumplen con las normas requeridas por las instituciones reguladoras.</p> <p>A2. Aumento del precio en los materiales e insumos, debido al incremento del precio de los aranceles de los productos importados.</p> <p>A3. Menor capacidad adquisitiva de los clientes potenciales, a causa de la difícil situación económica del país y del mundo.</p>	<p>Minimizar la amenaza que significa el aumento de la competencia informal, mejorando la calidad del servicio que se ofrece, teniendo como ventaja el amplio conocimiento que se tiene del sector y las habilidades técnicas del recurso humano.</p> <p>Optimizar los procesos de la empresa para reducir costos operativos innecesarios, y sopesar el aumento del precio de los materiales e insumos, a fin de no estar obligados a aumentar los precios, considerando la menor capacidad adquisitiva de los clientes potenciales, en la actualidad.</p>	<p>Implementar estrategias de fidelización a los clientes, para enfrentar el incremento de la competencia.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas con los proveedores, para obtener precios más accesibles que permitan mantener los costos y la obtención de mayores utilidades.</p>

Considerando el anterior análisis estratégico FODA, se procede a modificar la misión de la empresa, la cual actualmente declara lo siguiente:

“Somos una empresa que tiene como propósito atender las necesidades de las empresas y público general ofreciendo una nueva alternativa en publicidad y fotografía; mediante la comunicación visual queremos que nuestros clientes se diferencien de su competencia, ofreciéndoles los mejores precios del mercado, con la más alta calidad”.

Al respecto, se analizaron sus principales componentes:

- Clientes: se hace mención a los clientes, pero no están identificados.
- Productos – Servicios: sí se hace mención al tipo de servicio que ofrecen.
- Tecnología: no se hace referencia al empleo de tecnología.
- Deseo de supervivencia, crecimiento y rentabilidad: no se hace mención a un crecimiento sostenido y ordenado del negocio.
- Recursos humanos: no se precisa la importancia de contar con personal profesional en el rubro.
- Preocupación por la imagen de la empresa: no se detalla la preocupación por la imagen de marca e imagen general de la empresa.

Considerando los componentes antes detallados, se procede a redactar la nueva misión de la empresa:

“Somos una empresa que tiene como propósito atender las necesidades de sus clientes ofreciendo una nueva alternativa en publicidad y fotografía; mediante la comunicación visual queremos que nuestros clientes, los cuales depositan su confianza en nosotros, se diferencien de su competencia, ofreciéndoles los mejores precios del mercado, con la más alta calidad, y el uso de la más reciente tecnología, esto gracias al esfuerzo de nuestros profesionales que cuentan con experiencia en el rubro y aseguran el crecimiento sostenido y rentable del negocio, así como, la buena imagen de la empresa.

Del mismo modo, se procedió a analizar la visión de la empresa, la cual señala lo siguiente:

“En el 2025, ser una empresa líder en el rubro a nivel local, lograr ser reconocida por dar soluciones innovadoras de publicidad y fotografía a nuestros clientes, ofreciéndoles un servicio de calidad en un ambiente de perfeccionamiento continuo”

Tras el análisis realizado a la actual visión de la empresa, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La visión sí refleja las aspiraciones de la empresa, respecto a la posición que desea conseguir en el mercado
- Sí tiene una imagen clara de la clase de empresa que desea llegar a ser, y cómo lo llegará a conseguir.
- No tiene un objetivo conciso para los intereses a largo plazo del dueño de la compañía y los trabajadores respecto a su crecimiento.

La nueva visión propuesta sería la siguiente:

“En el 2025, ser una empresa líder en el rubro a nivel local, lograr ser reconocida por dar soluciones innovadoras de publicidad y fotografía a nuestros clientes, convirtiéndonos en sus socios estratégicos, y ofreciéndoles un servicio de calidad en un ambiente de perfeccionamiento continuo, que permita un crecimiento sostenido de la rentabilidad del negocio”

Finalmente, el Equipo Lean tras el análisis de la parte estratégica de la empresa procedió a fijar los objetivos que se esperan conseguir en los próximos 2 a 5 años, los cuales permitirán definir la ruta a seguir para su logro:

Objetivos A Mediano y Largo Plazo de Corporación D.G.P

Estrategia:

- Mejorar el posicionamiento, consolidarse en la mente de los clientes.
- Incremento de la participación del mercado local.

Infraestructura:

- Mejorar la infraestructura del local actual.
- Apertura de nuevo local comercial.

Recurso Humano:

- Aumentar los salarios del personal, considerando su desempeño laboral.
- Mejorar la política de incentivos, recompensas y beneficios.

Comercial:

- Lograr la plena satisfacción del cliente.

Operaciones:

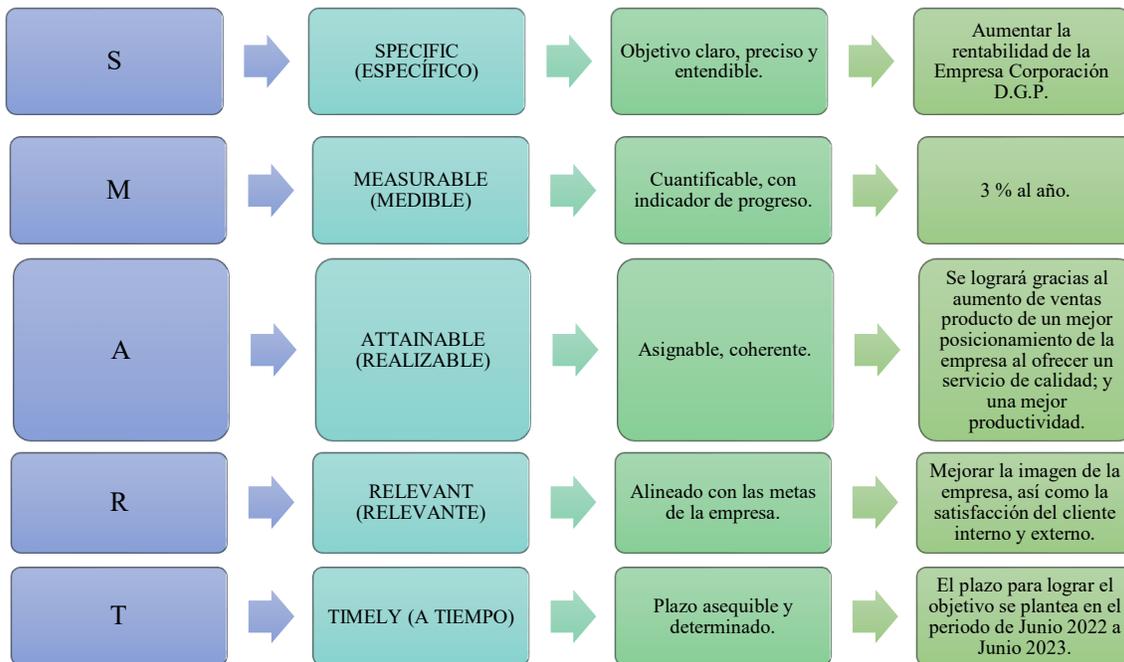
- Comprar máquinas de impresión de alta tecnología.
- Aumentar la productividad de la empresa.

Definir objetivos a corto plazo (anuales) o Hoshin's

Luego de una reunión entre el Equipo Lean y todos los trabajadores de la empresa, a fin de garantizar su participación y compromiso, se definieron los objetivos Hoshin's tomando como base los objetivos a mediano y largo plazo:

Objetivos planteados para el Plan Anual 2022-2023	
Estrategia:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el posicionamiento de la empresa. ➤ Aumentar la rentabilidad de la empresa.
Infraestructura:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el orden en las áreas de trabajo.
Recurso Humano:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Iniciar con el programa de incentivos laborales.
Comercial:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la ventas ➤ Evaluar constantemente la satisfacción del cliente.
Operaciones:	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Optimizar los tiempos de servicio. ➤ Disminuir costos innecesarios.

Mediante la metodología SMART se estableció el objetivo estratégico Hoshin de la empresa:



Del análisis precedente, se obtuvo el objetivo estratégico Hoshin de la empresa, el cual se describe a continuación: “Aumentar la rentabilidad de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía en un 3% durante el periodo de junio 2022 a junio 2023, centrando los esfuerzos en mejorar la productividad y el posicionamiento de la empresa para lograr aumentar las ventas, logrando ofrecer un servicio de calidad que satisfaga al cliente interno y externo”.

Etapa 2: Despliegue de Políticas – Catchball

La propuesta de Planeamiento Hoshin implica relacionar las principales áreas implicadas en brindar el servicio de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, y desplegar el objetivo estratégico Hoshin, desde el Hoshin de Operaciones hasta el Hoshin del área de Acabado, y plasmarlo en un Plan, de esta forma existirá un registro el cual pueda ayudar a realizar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

PLAN HOSHIN PARA EL PERIODO 2022-2023																
Gerencia General																
La empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, por ser una mype, es dirigida en su totalidad por el gerente general, el cual al tomar las principales decisiones sobre el rumbo de la empresa, será el principal ejecutor de los planes de mejora. Para esto los objetivos estratégicos anuales, deberán ser ejecutados con apoyo del Jefe de Operaciones y los encargados funcionales de cada una de las áreas involucradas en la planificación Hoshin Kanri, de tal manera que los objetivos anuales, se mantengan siempre alineados con la visión, misión, valores y matriz FODA de la empresa.																
Objetivo estratégico Hoshin: “Aumentar la rentabilidad de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, centrando los esfuerzos en mejorar la productividad y el posicionamiento de la empresa para lograr aumentar las ventas, logrando ofrecer un servicio de calidad que satisfaga al cliente interno y externo”.											META: 3% Anual					
Estrategia	Acciones concretas	Meta	Responsables	Cronograma												
				2022-2023												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Mejorar la productividad y calidad de las áreas de Diseño Gráfico e Impresiones	1.- Eliminar o reducir desperdicios	Aumento del Overall % C&A (Porcentaje Total Completo y preciso) en un 10%	Jefe de Operaciones													
	2.- Mejorar la satisfacción del trabajador		Jefe de Operaciones													
Aumentar las ventas, en relación al año anterior, de la mano de un mejor posicionamiento.	1.- Mejorar la satisfacción del cliente.	Aumentar las ventas en un 5% respecto al año anterior.	Encargados de las áreas													
	2.- Invertir en promoción de ventas.		Jefe de Operaciones													
Mejorar la relación con proveedores	1.- Mejorar los plazos de aprovisionamiento	Reducir en un 50% el tiempo de espera para reposición de inventarios	Encargado del Almacén													
	2.- Ejecutar un mejor análisis de la demanda		Jefe de Operaciones													

PLAN HOSHIN PARA EL PERIODO 2022-2023																
Áreas de Diseño Gráfico e Impresiones																
Hoshin: "Mejorar la productividad y calidad de las áreas de Diseño Gráfico e Impresiones"											Aumento del Overall % C&A (Porcentaje Total Completo y preciso) en un 10%					
Estrategia	Acciones concretas	Meta	Responsables	Cronograma												
				2022-2023												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.- Eliminar o reducir desperdicios	1.- Rediseñar el proceso de producción gráfica.	Reducir reclamos de los clientes por demora en la entrega de pedidos o por calidad del servicio, en 50%.	Jefe de Operaciones													
	2.- Uso de herramienta 5's y Kamban.		Encargados de las áreas													
2.- Mejorar la satisfacción del trabajador	1.- Uso de herramienta Sistema de Sugerencias	Aumentar la satisfacción laboral en 20%	Encargados de las áreas													
	2.- Implementar programa de incentivos laborales		Jefe de Operaciones													

Los Hoshin deben plantearse para todas las demás áreas de la empresa, pero por el momento solo nos centraremos en las áreas más críticas.

Al terminar el periodo durante el cual se ejecutará la metodología Lean Service, se deberá realizar una evaluación que permitirá tomar las acciones correctivas necesarias.

A5. Planificar la implementación la herramienta 5'S, en las áreas requeridas, y diseñar el plan de capacitación y entrenamiento al personal.

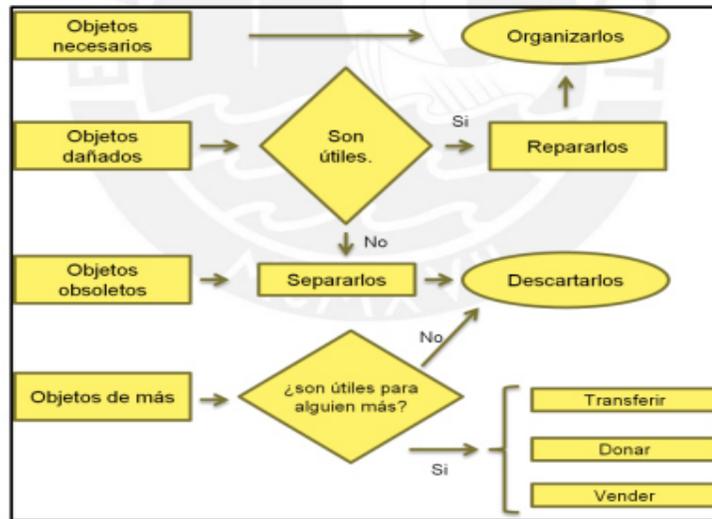
En la etapa preliminar de la implementación de la herramienta 5'S, la Asesora Externa capacitó al Equipo Lean y personal del Área de Diseño Gráfico y el Área de Impresiones, respecto a su correcta aplicación, mostrándose a continuación los puntos tratados en dicha capacitación:

CAPACITACIÓN 5'S		
NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN		
Introducción a la herramienta 5'S de la metodología Lean Service		
OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN		
Objetivo General		
El Equipo Lean deberá comprender los conceptos involucrados con la herramienta 5'S, para optimizar los tiempos de respuesta y calidad mediante el cuidado de las máquinas, equipos e instalaciones donde se desarrollan sus actividades, a fin de que se reduzcan los desperdicios y los costos, mejorando la labor en el Área de Diseño Gráfico y el Área de Impresiones, implantando una cultura orientada al trabajo en equipo, la calidad y el valor agregado.		
Objetivos Específicos		
Lograr un lugar de operaciones organizado, ordenado y limpio		
Optimizar los procesos en el Área de Diseño Gráfico y el Área de Impresiones		
Mejorar el trabajo en equipo en el Área de Diseño Gráfico y el Área de Impresiones asegurando la calidad.		
CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN		
PARTICIPANTES	TEMA	CONTENIDO
Equipo Lean y personal del Área de Diseño Gráfico y el Área de Impresiones	Herramienta 5'S	Concepto de las 5'S
		El proceso de las 5'S
		Que no forma parte de la herramienta
		Beneficios de las 5'S
		Ejemplos visuales en empresas de servicios
		Formatos de las 5'S
		Registro de los avances
Auditorías, control y feedback		

Los principales ambientes de trabajo de las áreas se encuentran desordenadas, este problema acarrea dificultades en el desarrollo de las actividades de los trabajadores, por lo cual, un buen sistema de orden y limpieza ayudará fundamentalmente a preparar rápidamente los materiales, insumos y equipos necesarios para el desarrollo de la actividades.

Implementación Seiri – Clasificación.

Con ayuda del personal de cada una de las áreas se procederá a clasificar los materiales, insumos y equipos necesarios de los innecesarios, siguiendo el siguiente flujograma:



Los materiales, insumos y equipos serán colocados en cajas, las cuales llevarán las siguientes etiquetas, azul si son necesarios y rojo en caso sean innecesarios:

Fecha:	Descripción de contenido:	Fecha:	Descripción de contenido:
N° de Caja:	N° de Caja:
Respons:	Respons:
N° de PTE:	N° de PTE:
Decisión:	Decisión:

Implementación Seiton – Ordenar

Esta etapa consiste en establecer áreas definidas, o hacer uso de estantes o archivadores de metal dentro de las áreas de Diseño Gráfico e Impresiones, donde se colocarán los materiales, insumos y equipos que se clasificaron como necesarios y cuya frecuencia de uso es diaria.

Implementación Seiso – Limpiar

En esta etapa se plantea cambiar el pensamiento de los trabajadores, quienes deberán mantener su sitio de trabajo limpio tanto físicamente: cables de computadora, cables de líneas telefónicas, escritorio (área de diseño gráfico) y espacio de trabajo (área de impresiones); como virtualmente, archivos de diseños gráficos.

Este cambio se dará sistemáticamente bajo la constante repetición y supervisión de los responsables de área. Para esto es necesario diseñar un formato de conformidad de limpieza, que conste de una lista de verificación de los aspectos que se deben evaluar, verificar y analizar al momento de terminada la

limpieza de cada colaborador de su espacio de trabajo. Esta evaluación se realizará todos los días, durante los primeros dos meses de implementación, luego se llevará a cabo dos veces por semana, los lunes y jueves.

FORMATO DE CONFORMIDAD DE LIMPIEZA FÍSICA Y VIRTUAL			
Trabajador:		Firma:	
Hora de inicio de supervisión:			
Hora de término de supervisión:			
CUMPLE			ACTIVIDADES
SI	NO	NO APLICA	
			Equipos en el lugar asignado.
			Materiales e insumos en el lugar asignado.
			Cableado de PC, seguro y ordenado.
			Escritorio limpio y ordenado.
			Espacio de trabajo limpio y ordenado.
			Desechos de materiales clasificados y en los tachos.
			Archivos virtuales organizados.
COMENTARIO:			
Revisado por:		Firma:	

Implementación Seiketsu – Estandarizar

La estandarización se interpreta como; crear un modo constante de realización de tareas y procedimientos que generen valor agregado por eso las 5S's deben ser parte principal del programa anual de planeación, de tal manera que su práctica no quede en el olvido. Asimismo, se debe establecer un cronograma, a fin de que el Equipo Lean pueda realizar un mejor seguimiento.

CRONOGRAMA DE LIMPIEZA Y ORDEN – ÁREA DE DISEÑO GRÁFICO Y ÁREA DE IMPRESIONES							
Nº	Responsable	Junio a Agosto 2022					
		lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
1	Gerente General						
2	Jefe de Operaciones						

CRONOGRAMA DE LIMPIEZA Y ORDEN – ÁREA DE DISEÑO GRÁFICO Y ÁREA DE IMPRESIONES							
Nº	Responsable	Agosto 2022 a Junio 2023					
		lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado
1	Gerente General						
2	Jefe de Operaciones						

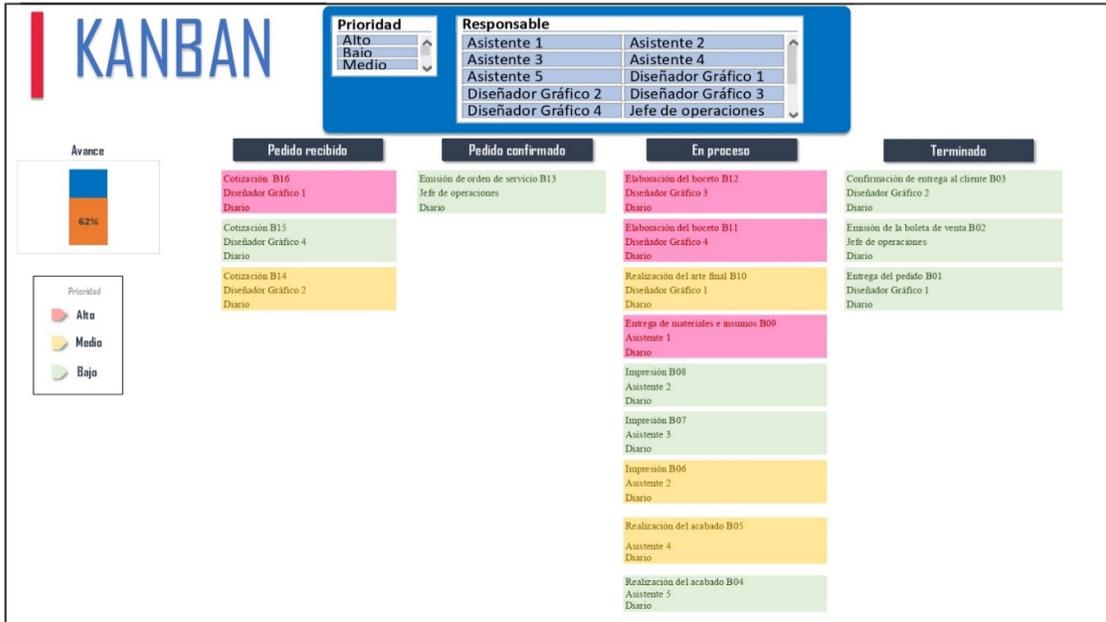
Implementación Shitsuke – Disciplina.

La disciplina tiene como objetivo principal lograr que se cree el hábito de utilizar y respetar adecuadamente el procedimiento, cumpliendo con los estándares y controles previamente propuestos, siendo responsabilidad de la Gerencia General capacitar al personal y motivarlo a continuar con la práctica de las 5'S. Asimismo, evaluar el cumplimiento general de la implementación de la herramienta, el cual se puede realizar empleando el siguiente formato:

Área:		Instrucciones: Colocar una marca en la casilla que corresponda en función del número observado							
Fecha:	Verificado por:	N° de observaciones	0	1 a 2	3 a 4	5 a 6	>6	TOTAL	
Clasificar	Diferenciar lo que se necesita de lo que no se necesita								
	1	Equipos que no sean necesarios, muebles, entre otros, están presentes.							
	2	Artículos o anuncios innecesarios están colgando de las paredes.							
	3	Materiales e insumos obstaculizan los pasillos o salidas de emergencia							
	4	Inventario innecesario de materiales e insumos vencidos							
	5	Riesgos para la seguridad (agua, químicos, combustible, maquinaria)							
		SUBTOTAL							
Ordenar	Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar								
	1	Lugares correctos para los artículos que no están definidos							
	2	Los materiales, insumos y trabajos terminados no están en su lugar correcto							
	3	Equipos, maquinarias ubicadas en lugares no indicados.							
	4	Las herramientas no se guardan inmediatamente después de su uso							
	5	Límites de cantidad no son visibles							
		SUBTOTAL							
Limpiar	Limpieza y búsqueda de mantener limpio y ordenado								
	1	Pisos, paredes y superficies presentan manchas de tinta, entre otros.							
	2	Equipos sucios de polvo o con manchas de tinta, entre otros.							
	3	Los materiales de limpieza no son fácilmente accesibles.							
	4	Cajas de almacén sucias y sin rotular.							
	5	Otros problemas de limpieza de cualquier tipo están presentes.							
		SUBTOTAL							
Estandarizar	Mantener y supervisar las tres primeras categorías								
	1	La información necesaria no es visible							
	2	Todas las normas no son conocidas y visibles							
	3	Lista de verificación no existe para todos los trabajos de limpieza ni mantenimiento							
	4	Todas las cantidades no son fácilmente reconocibles							
	5	¿Cuántos artículos no pueden ser localizados rápidamente?							
		SUBTOTAL							
Disciplina	Se adhieren a las normas								
	1	¿Cuántos trabajadores entienden los principios 5'S							
	2	¿Cuántas veces al día, la semana pasada no fueron realizadas las 5'S							
	3	Número de veces que los materiales, insumos o trabajos terminados no se almacenaron adecuadamente							
	4	Número de facilidades de trabajo de tiempo de trabajo no están disponibles al día							
	5	Número de veces en que la semana pasada no se realizaron inspecciones							
		SUBTOTAL							
		TOTAL							
TOTAL PUNTUACIÓN DE LAS 5'S									

A6. Planificar la implementación de la herramienta Kanban durante el proceso de producción.

A través del drive de google se compartirá un archivo Excel habilitado para macros, que solo podrá ser editado por el Jefe de Operaciones, y tres trabajadores más, los demás podrán acceder al archivo para poder revisar el estado actual de los pedidos, haciendo uso de las tarjetas visuales.



A8. Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del marketing digital de la empresa, considerando su presencia en redes sociales.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS FODA	<p>F1. Conocimiento de las necesidades de los clientes potenciales.</p> <p>F2. Variedad de productos a ofrecer.</p> <p>F3. Participación activa en la red social WhatsApp.</p>	<p>D1. Nula presencia en redes sociales.</p> <p>D2. No se cuenta con personal capacitado para llevar a cabo campañas en redes sociales.</p> <p>D3. Débil imagen de marca.</p> <p>D4. Se carece de recursos económicos para contratar a un community manager.</p>
OPORTUNIDADES	Estrategia FO	Estrategia DO
<p>O1. Crecimiento de las redes sociales como medio comercial.</p> <p>O2. Posibilidad de interactuar con los clientes potenciales a través de redes sociales.</p> <p>O3. Constante identificación de nichos.</p>	<p>Dar a conocer la variedad de productos que ofrece la empresa, mediante la creación de un catálogo en WhatsApp, que ayude a reconocer las principales preferencias de los nichos identificados.</p>	<p>Lograr mayor visibilidad de la marca mediante su activa participación en redes sociales, a fin de interactuar con los clientes potenciales e incentivar la compra.</p> <p>Capacitar al personal que hará las veces de community manager, con el objetivo a mediano plazo de contratar los servicios de una empresa especializada en brindar el servicio de marketing digital.</p>
AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategia DA
<p>A1. Alta presencia en redes sociales de las empresas competidoras del rubro.</p> <p>A2. Falta de cultura tecnológica de algunos clientes.</p> <p>A3. Posibles ataques a la marca a través de redes sociales, de clientes insatisfechos, que pueden afectar a la reputación de la empresa.</p>	<p>Establecer una relación directa con nuestros clientes a través de redes sociales, despejando cualquier duda sobre el servicio y los productos que ofrece la empresa.</p> <p>Disminuir el número de clientes insatisfechos gracias a las mejoras realizadas a nuestros procesos, y con ello evitar comentarios negativos en redes sociales; en caso se presenten, gestionarlos de la mejor manera posible.</p>	<p>Ofrecer promociones a través de redes sociales que permitan fidelizar a los clientes, y hacer frente a la alta presencia en redes sociales de las empresas competidoras del rubro.</p> <p>Fomentar la interacción con los clientes, compartiendo información de interés.</p>

A14. Establecer los objetivos que se esperan lograr con el sistema de sugerencias y los criterios de evaluación, respecto a la pertinencia de las sugerencias brindadas por el trabajador

A15. Definir claramente las recompensas, a fin de evitar descontentos.

Luego de contar con el compromiso por parte de la Gerencia General, lo cual es importante considerando que la Herramienta Sistema de Sugerencia implica el empleo de recursos económicos, el Equipo Lean procedió a establecer el objetivo deseado y los criterios de evaluación, respecto a la pertinencia de las sugerencias brindadas por los trabajadores.

SISTEMA DE SUGERENCIAS

Objetivo General: Mejorar la motivación del recurso humano de la empresa Corporación DGP S.A.C, haciéndolo sentir parte importante del proceso de mejora, mediante su participación activa al brindar sugerencias creativas y productivas.

¿Qué es una sugerencia?: Es una idea creativa brindada por un trabajador, que haga posible mejorar las condiciones actuales de la empresa, en beneficio de todos los que formen parte de la misma.

Estas sugerencias pueden ser: modificar el método de trabajo por otro más productivo, propuesta de mejoras ergonómicas, eliminación de tiempos de espera, identificación de nuevas oportunidades comerciales y empleo de nuevos programas de diseño gráfico. Asimismo, deber ser coherentes con la realidad de la empresa, considerando sus limitaciones.

Indicadores de Control: La empresa para evaluar los logros obtenidos en la implementación del programa “Sistema de Sugerencias” deberá considerar (a) la cantidad de sugerencias presentadas por los trabajadores al año, (b) el porcentaje de sugerencias consideradas, y (c) los beneficios obtenidos al poner en marcha la sugerencia.

Incentivos a entregar

- Días libres compensados
- Entrega de giftcard
- Pago adicional con productos que ofrece la empresa.

Del mismo modo, a fin de complementar a la herramienta Sistema de Sugerencia, se planteó la ruta a seguir para el Programa de Recompensa por Rendimiento Laboral, como se detalla a continuación:

PROGRAMA: RECOMPENSA POR RENDIMIENTO LABORAL

Objetivo General: Mejorar la motivación del recurso humano de la empresa Corporación DGP S.A.C, reconociendo de manera mensual al trabajador que mejor rendimiento laboral ha demostrado.

¿Qué es el Rendimiento Laboral?: Es el conjunto de actividades bien realizadas por un trabajador que conducen al logro de los objetivos organizacionales.

Indicadores de Control: La empresa para evaluar el rendimiento laboral de los trabajadores considerará (a) llegada puntual al centro de labores, (b) cumplimiento de los deberes y responsabilidades en el tiempo adecuado, (c) uso racional de los recursos, y (d) contribución en la promoción de un ambiente de trabajo donde prime el buen trato, el compañerismo y una adecuada comunicación.

Incentivos a entregar

- Días libres compensados
- Entrega de giftcard
- Pago adicional con productos que ofrece la empresa.

A16. Diseñar la cartilla mediante la cual el trabajador hará llegar la sugerencia, determinar el medio mediante el cual la hará llegar.

Seguidamente se procedió a diseñar la cartilla en formato Excel, mediante la cual el trabajador hará llegar su sugerencia mediante correo electrónico, el cual será devuelto con los comentarios y decisión final de la Gerencia General.

Nombre del Trabajador:		Fecha de presentación:
Sugerencia/Idea de mejora:		¿Ya implementada? <input type="checkbox"/> ¿No implementada aún? <input type="checkbox"/>
Propósito de la sugerencia:		
Resolución de problemas <input type="checkbox"/>	Mejora <input type="checkbox"/>	Ahorro de costos <input type="checkbox"/>
Descripción y efectos positivos que espera se logre con su implementación o mejora		
Comentarios y decisiones de la Gerencia General		
Evaluación final:	Recompensa a entregar:	Fecha: Firma:

Por otro lado, también se realizó el diseño del formato de evaluación que permitirá seleccionar al trabajador del mes según su rendimiento laboral, aunque se esperan realizar mejoras en el lapso del primer trimestre de la puesta en marcha del programa.

Nombre del trabajador:		Fecha de evaluación:			
EVALUACIÓN DE FACTORES					
	Cumplió a diario	Cumplió regularmente	Cumplió pocas veces	No cumplió	
1.- Cumplimiento de los deberes y responsabilidades en el tiempo adecuado.	4	3	2	1	
2.- Hizo uso racional de los recursos (materiales e insumos)	A diario	Regularmente	Pocas veces	Nunca	
	4	3	2	1	
3.- Contribuye en la promoción de un ambiente de trabajo donde prime el buen trato, el compañerismo y una adecuada comunicación	A diario	Regularmente	Pocas veces	Nunca	
	4	3	2	1	
4.- Tardanzas en el mes	Ninguna	>5	>10	>15	
	4	3	2	1	
TOTAL					
Evaluador:		Firma:			

A18. Difundir el programa, y capacitar al personal respecto al correcto uso de la cartilla de sugerencias y los criterios a evaluar para la entrega de incentivos.

Se diseñaron los afiches que darán a conocer de manera sencilla en qué consiste cada uno de los programas propuestos, a fin de que los trabajadores no tengan dificultad al participar.

Anexo 3: Instrumento cuantitativo

CUESTIONARIO DE LA PERCEPCIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA DE DISEÑO GRÁFICO PUBLICITARIO Y FOTOGRAFÍA

INSTRUCCIÓN: Estimado cliente, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la percepción que tiene respecto al posicionamiento de una empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo a sus propias experiencias.

Tipo de cliente: Empresa privada () Persona natural () Entidad estatal ()

Si es **persona natural**, indicar género: Femenino () Masculino ()

Rango de edad: 18-25 años () 26-35 años () 36-50 años () 51-65 años () 65 a más ()

Si es **empresa privada**, indicar si es: microempresa () pequeña empresa () mediana empresa () gran empresa ()

INDICACIONES: A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUBCATEGORÍA PRODUCTO					
1	Las características de los productos que ofrece la empresa satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.	1	2	3	4	5
2	Los productos que ofrece la empresa son innovadores, es decir son novedosos y de mayor provecho.	1	2	3	4	5
3	El precio de los productos que ofrece la empresa es proporcional al beneficio que usted recibe al adquirirlos.	1	2	3	4	5
4	Los precios que ofrece la empresa son más atractivos que los de sus competidores.	1	2	3	4	5
SUBCATEGORÍA SERVICIO						
5	El personal de la empresa es amable al atender al cliente.	1	2	3	4	5
6	La empresa cumple con entregar los pedidos a sus clientes en el tiempo pactado.	1	2	3	4	5

7	El local donde funciona la empresa es limpio y ordenado.	1	2	3	4	5
8	La empresa utiliza tecnologías de información y comunicación eficientes para contactarse con el cliente, desde la recepción del pedido hasta la entrega del mismo.	1	2	3	4	5
9	Ante una queja o reclamo por inconformidad con el servicio, la empresa brinda soluciones inmediatas al cliente.	1	2	3	4	5
SUBCATEGORÍA RECURSO HUMANO						
10	Desde su experiencia como cliente, el personal de la empresa demuestra que tiene formación profesional, según la labor que desempeña.	1	2	3	4	5
11	Desde su experiencia como cliente, el personal de la empresa demuestra estar capacitado, según la labor que desempeña.	1	2	3	4	5
12	El personal de la empresa se muestra comprometido con la labor que desempeña, y realiza un buen trabajo.	1	2	3	4	5
SUBCATEGORÍA CANAL DE DISTRIBUCIÓN						
13	Los medios de comunicación que utiliza la empresa para dar a conocer sus productos son adecuados.	1	2	3	4	5
14	El local está ubicado en un lugar accesible.	1	2	3	4	5
15	La empresa brinda el servicio de entrega a domicilio.	1	2	3	4	5
SUBCATEGORÍA IMAGEN DE MARCA						
16	La empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía es una empresa consolidada en el mercado, los clientes la reconocen fácilmente.	1	2	3	4	5
17	El logotipo de la empresa es llamativo y la representa.	1	2	3	4	5
18	El nombre y mantra de la empresa es fácil de recordar.	1	2	3	4	5
19	Alguien le ha recomendado los servicios que ofrece la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía.	1	2	3	4	5
20	La empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía cumple lo que promete, evitando decepcionar a los clientes.	1	2	3	4	5

Muchas gracias



Ficha de validez del cuestionario

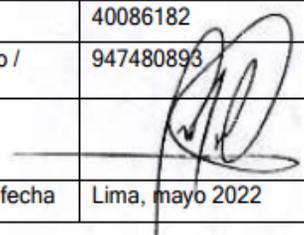
Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones			
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.								
Subcategoría 1: Producto		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.			
Indicador 1: Calidad		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las subcategorías y la categoría. La reducción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene similitud y es adecuado. No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación a la y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																							
1.	Las características de los productos que ofrece la empresa satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.																					4	4		
Indicador 2: Innovación																						2.	Los productos que ofrece la empresa son innovadores, es decir son novedosos y de mayor provecho.	4	4
Indicador 3: Precio																						3.	El precio de los productos que ofrece la empresa es proporcional al beneficio que usted recibe al adquirirlos.	4	4
	4.	Los precios que ofrece la empresa son más atractivos que los de sus competidores.	4	4	4																				
Subcategoría 2: Servicio		El ítem no mide de manera relevante el indicador, subcategoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante y debe ser incluido en el instrumento. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante.																							
Indicador 4: Atención al cliente																						5.	El personal de la empresa es amable al atender al cliente.	4	4
	6.																					La empresa cumple con entregar los pedidos a sus clientes en el tiempo pactado.	4	4	4
	7.																					El local donde funciona la empresa es limpio y ordenado	4	4	4
																					Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.				

Indicador 13: Mantra																				
18.	El nombre y mantra de la empresa es fácil de recordar.			4				4						4					4	
Indicador 14: Reputación																				
19.	Alguien le ha recomendado los servicios que ofrece Corporación DGP.			4				4						4					4	
20.	Corporación DGP cumple lo que promete, evitando decepcionar a los clientes.			4				4						4					4	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Sí aplica.**

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	40086182
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima, mayo 2022



Ficha de validez del cuestionario

Nro.	Ítems	Suficiencia					Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones Si el ítem no cumple con los criterios indicar las observaciones			
		Importancia y congruencia del ítem.					Ítem adecuado en forma y fondo.					Relación del ítem con el indicador, sub categoría y categoría					Importancia y solidez del ítem.								
Subcategoría 1: Producto		1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	1	2	3	4	Pje.	Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.			
Indicador 1: Calidad		El ítem no es suficiente para medir la sub categoría o indicador. No existe relación entre el ítem, sub categoría e indicador. Es necesario incrementar los ítems. Es suficiente el número de ítems, son congruentes con las sub categorías y la categoría. La redacción del ítem no es clara/redundante. El ítem requiere modificaciones en base al marco conceptual. Es necesaria la modificación del ítem. El ítem es claro, tiene similitud y es adecuado. No existe coherencia entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe escasa relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe regular relación entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems. Existe relación alta y exigida entre la categoría, sub categoría, indicador e ítems.																							
1.	Las características de los productos que ofrece la empresa satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.																					4	4		
Indicador 2: Innovación																						2.	Los productos que ofrece la empresa son innovadores, es decir son novedosos y de mayor provecho.	4	4
Indicador 3: Precio																						3.	El precio de los productos que ofrece la empresa es proporcional al beneficio que usted recibe al adquirirlos.	4	4
4.	Los precios que ofrece la empresa son más atractivos que los de sus competidores.	4	4																						
Subcategoría 2: Servicio		La eliminación del ítem no afecta al indicador, sub categoría y categoría. El ítem no mide de manera relevante el indicador, sub categoría y categoría. El ítem requiere aún modificaciones para ser relevante. El ítem es relevante y debe ser incluido en el instrumento.																							
Indicador 4: Atención al cliente																						5.	El personal de la empresa es amable al atender al cliente.	4	4
6.	La empresa cumple con entregar los pedidos a sus clientes en el tiempo pactado.																					4	4		
7.	El local donde funciona la empresa es limpio y ordenado																					4	4		
		Todos los ítems cumplen con los criterios respectivos.																							

Indicador 13: Mantra																				
18.	El nombre y mantra de la empresa es fácil de recordar.				4					4									4	
Indicador 14: Reputación																				
19.	Alguien le ha recomendado los servicios que ofrece Corporación DGP.				4					4									4	
20.	Corporación DGP cumple lo que promete, evitando decepcionar a los clientes.				4					4									4	

OPINION DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí aplica.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Arturo García Huamantumba	DNI N°	10530731
Condición en la universidad	Docente Contratado	Teléfono / Celular	956997000
Años de experiencia	16 Años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Magister	Lugar y fecha	Abril del 2022
Metodólogo/ temático	Asesor Temático		

Anexo 4: Instrumento cualitativo

Guía de entrevista

Datos básicos:

Cargo o puesto en que se desempeña	
Nombres y apellidos	
Código de la entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

Nro.	Subcategoría	Indicadores	Preguntas de la entrevista
1	Producto	Calidad Innovación	¿De qué manera la empresa asegura que sus productos sean de calidad e innovadores, y cómo cree que esto influye en el posicionamiento de la empresa?
2		Precio	¿Cómo determinan el precio de venta de sus productos, para hacerlos más atractivos frente a los de sus competidores?
3	Servicio	Atención al cliente	¿Cómo logran cumplir con los tiempos de entrega pactados con el cliente?
4		Gestión de pedidos	¿Cómo es el proceso de atención de un pedido? y, ante un reclamo por inconformidad con un pedido ¿Cómo actúan para dar solución al imprevisto?
5	Recurso humano	Selección Capacitación Desempeño	¿Qué actividades se ejecutan en la empresa con el objetivo de potenciar las habilidades y mejorar la actitud del recurso humano, en beneficio de sus clientes?
6	Canal de distribución	Cobertura Capacidad	¿Qué medios de comunicación emplean para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece, y cómo hace que éstos sean más accesibles para sus clientes actuales y potenciales?
7	Imagen de marca	Conocimiento Logotipo Mantra Reputación	¿Qué acciones realizan para lograr entablar una relación comercial duradera con el cliente, y cómo cree que éstas ayudan a mejorar su imagen como empresa?

Observaciones

La entrevista se realizó a través de llamada telefónica.
--



CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿De qué manera la empresa asegura que sus productos sean de calidad e innovadores, y cómo cree que esto influye en el posicionamiento de la empresa?	X		X		X			
2	¿Cómo determinan el precio de venta de sus productos, para hacerlos más atractivos frente a los de sus competidores?	X		X		X			
3	¿Cómo logran cumplir con los tiempos de entrega pactados con el cliente?	X		X		X			
4	¿Cómo es el proceso de atención de un pedido? y, ante un reclamo por inconformidad con un pedido ¿Cómo actúan para dar solución al imprevisto?	X		X		X			
5	¿Qué actividades se ejecutan en la empresa con el objetivo de potenciar las habilidades y mejorar la actitud del recurso humano, en beneficio de sus clientes?	X		X		X			
6	¿Qué medios de comunicación emplean para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece, y cómo hace que éstos sean más accesibles para sus clientes actuales y potenciales?	X		X		X			
7	¿Qué acciones realizan para lograr entablar una relación comercial duradera con el cliente, y cómo cree que éstas ayudan a mejorar su imagen como empresa?	X		X		X			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí aplica

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	David Flores Zafra	DNI N°	41541647
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	992040030
Años de experiencia	4	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor en Administración		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima, abril 2022

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³Cosntrucción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.



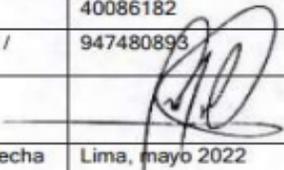
CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

Nº.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿De qué manera la empresa asegura que sus productos sean de calidad e innovadores, y cómo cree que esto influye en el posicionamiento de la empresa?	x		x		x			
2	¿Cómo determinan el precio de venta de sus productos, para hacerlos más atractivos frente a los de sus competidores?	x		x		x			
3	¿Cómo logran cumplir con los tiempos de entrega pactados con el cliente?	x		x		x			
4	¿Cómo es el proceso de atención de un pedido? y, ante un reclamo por inconformidad con un pedido ¿Cómo actúan para dar solución al imprevisto?	x		x		x			
5	¿Qué actividades se ejecutan en la empresa con el objetivo de potenciar las habilidades y mejorar la actitud del recurso humano, en beneficio de sus clientes?	x		x		x			
6	¿Qué medios de comunicación emplean para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece, y cómo hace que éstos sean más accesibles para sus clientes actuales y potenciales?	x		x		x			
7	¿Qué acciones realizan para lograr entablar una relación comercial duradera con el cliente, y cómo cree que éstas ayudan a mejorar su imagen como empresa?	x		x		x			

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí aplica.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Fernando Alexis Nolazco Labajos	DNI N°	40086182
Condición en la universidad	Docente	Teléfono / Celular	947480893
Años de experiencia	19 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Doctor	Lugar y fecha	Lima, mayo 2022
Metodólogo/ temático	Metodólogo		

¹**Pertinencia:** La pregunta abierta corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** La pregunta abierta es apropiado para representar al componente o subcategoría específica del constructo

³**Construcción gramatical:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

N°.	Formulación de los ítems/ preguntas abiertas	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿De qué manera la empresa asegura que sus productos sean de calidad e innovadores, y cómo cree que esto influye en el posicionamiento de la empresa?	X		X		X		Si cumple con lo requerido.	
2	¿Como determinan el precio de venta de sus productos, para hacerlos mas atractivos frente a los de sus competidores?	X		X		X		Si cumple con lo requerido.	
3	¿Como logran cumplir con los tiempos de entrega pactados con el cliente?	X		X		X		Si cumple con lo requerido.	
4	¿Como es el proceso de atención de un pedido? y, ante un reclamo por inconformidad con un pedido ¿Cómo actúan para dar solución al imprevisto?	X		X		X		Si cumple con lo requerido.	
5	¿Que actividades se ejecutan en la empresa con el objetivo de potenciar las habilidades y mejorar la actitud del recurso humano, en beneficio de sus clientes?	X		X		X		Si cumple con lo requerido.	
6	¿Que medios de comunicación emplean para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece, y cómo hace que éstos sean más accesibles para sus clientes actuales y potenciales?	X		X		X		Si cumple con lo requerido.	
7	¿Que acciones realizan para lograr entablar una relacion comercial duradera con el cliente, y cómo cree que éstas ayudan a mejorar su imagen como empresa?	X		X		X		Si cumple con lo requerido.	

DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Sí aplica*

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Arturo García Humantumba	DNI N°	10530731
Condición en la universidad	Docente contratado	Teléfono / Celular	956997000
Años de experiencia	18 años	Firma	
Título profesional/ Grado académico	Magister		
Metodólogo/ temático	Asesor temático	Lugar y fecha	Abril del 2022.

¹Pertinencia: La pregunta abierta corresponde el concepto teórico formulado.

²Relevancia: La pregunta abierta es apropiado para representar el componente o subcategoría específica del constructo

³Cosntrucción gramatical: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado de la pregunta, es abierta y permite que el entrevistado se desenvuelva.

Anexo 5: Base de datos

Nro.	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20
1	1	2	4	4	3	2	4	2	3	5	4	3	3	4	4	1	4	4	1	3
2	2	2	5	4	3	2	4	2	3	5	4	3	2	4	4	2	4	4	2	4
3	2	2	5	5	3	2	4	3	2	5	3	3	2	4	2	2	5	1	2	4
4	3	3	3	5	4	2	4	3	2	5	3	3	3	5	4	3	5	4	1	2
5	1	2	4	5	2	2	2	3	1	4	3	3	4	5	1	4	3	4	3	2
6	2	3	4	5	3	2	4	2	2	5	4	2	5	4	3	2	5	1	2	1
7	1	3	4	5	2	2	2	2	3	4	3	3	3	2	4	2	5	2	1	1
8	3	3	5	4	4	2	1	2	3	5	5	3	1	5	1	1	4	2	3	5
9	3	3	5	4	2	2	2	2	3	4	4	3	2	3	2	1	5	4	3	3
10	2	2	5	3	4	1	3	3	2	4	4	3	3	5	1	1	5	2	2	2
11	3	3	3	4	3	2	3	2	2	4	4	3	2	4	4	1	3	4	1	1
12	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	5	4	2	4	4	2	3	4	3	1
13	3	3	3	3	2	2	3	2	1	4	5	2	1	4	3	3	3	3	3	1
14	3	3	4	4	2	1	3	2	3	3	3	3	2	5	4	4	3	3	4	2
15	1	3	5	4	2	2	3	2	3	3	3	4	2	5	4	3	4	4	5	3
16	3	3	5	2	3	1	4	4	2	4	5	3	2	4	2	2	5	4	2	3
17	2	2	5	4	3	2	1	2	2	5	5	3	3	4	4	1	2	2	4	2
18	3	5	4	2	3	2	2	4	1	5	4	4	2	5	4	1	3	4	4	1
19	3	5	5	4	3	1	2	2	1	3	4	5	2	5	4	2	4	4	1	2
20	1	5	3	4	1	1	1	4	3	3	2	1	3	5	2	2	5	1	2	3
21	3	4	4	5	4	3	1	2	3	4	4	5	3	4	1	2	5	1	2	3
22	3	4	5	5	4	5	1	2	2	5	4	5	2	3	3	2	4	1	3	2
23	1	3	3	3	3	2	2	3	2	5	4	5	2	3	3	1	4	4	3	2
24	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	5	2	2	2	2	5	3	3	1

25	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	1	1	5	3	3	2	
26	2	1	3	4	2	2	3	2	3	3	3	3	2	5	2	2	3	4	3	2	
27	3	1	4	5	2	1	3	1	2	3	3	3	1	5	1	1	3	4	3	2	
28	1	4	5	5	2	2	3	2	2	4	4	3	2	4	4	2	4	2	1	4	
29	2	4	5	5	3	3	3	1	1	5	4	4	1	4	4	3	5	3	1	2	
30	1	2	4	4	2	3	2	1	3	5	4	5	1	5	5	2	5	2	5	1	
31	3	2	3	5	4	3	4	3	4	4	4	5	2	5	4	2	4	2	2	2	
32	3	1	3	5	4	2	1	2	1	4	5	4	2	5	4	2	4	3	1	4	
33	3	2	2	2	1	1	2	3	2	5	5	4	2	3	1	2	5	2	2	2	
34	1	1	1	3	4	1	4	3	5	1	1	1	1	5	1	3	3	2	3	1	
35	4	1	5	5	2	2	2	1	3	2	2	1	1	4	1	3	4	1	1	3	
36	5	2	5	5	2	2	3	4	3	3	2	1	1	4	2	2	2	1	1	3	
37	3	1	4	4	3	2	3	3	2	3	2	3	3	5	3	2	1	1	3	3	
38	3	2	5	5	3	3	3	3	1	4	4	4	3	5	3	3	1	1	4	2	
39	3	1	4	3	3	2	3	3	1	5	4	4	3	5	2	4	4	1	5	3	
40	3	2	3	3	4	2	2	4	3	5	5	5	3	4	2	3	4	1	4	2	
41	3	2	3	3	2	3	2	1	3	4	3	3	2	4	1	3	5	1	2	2	
42	2	2	3	4	4	1	1	3	4	5	4	4	4	3	1	2	4	2	3	1	
43	3	1	2	3	2	3	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2	5	1	4	1	
44	3	2	5	5	2	2	1	4	4	1	1	2	3	2	3	1	5	2	2	2	
45	2	3	4	5	4	3	3	4	1	3	3	3	2	3	2	1	3	1	2	2	
46	1	3	5	5	2	3	3	1	3	3	3	3	2	4	1	1	3	2	2	2	
47	3	3	4	5	2	2	3	4	3	4	5	5	1	5	2	1	4	3	1	3	
48	1	4	5	3	3	2	3	3	3	4	5	5	3	5	2	4	5	2	3	2	
49	3	1	3	3	3	3	3	2	2	4	5	5	3	5	1	3	5	2	2	1	
50	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	2	3	4	1	3	5	1	5	1	
51	3	3	2	3	4	3	4	1	1	5	4	3	3	4	1	3	5	1	4	1	
52	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	3	2	4	2	2	5	1	1	4

Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

Entrevista 1

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Gerente General
Nombres y apellidos	Juan Vilchez
Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entrev.1)
Fecha	27/04/2022
Lugar de la entrevista	Vía telefónica

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De qué manera la empresa asegura que sus productos sean de calidad e innovadores, y cómo cree que esto influye en el posicionamiento de la empresa?	<p>Cuando se recibe un pedido, el diseñador asignado solicita al cliente todos los detalles que desea que tenga el diseño, respecto a colores, tamaño, mensaje (letras) que contendrá el diseño, entre otros; al terminar el diseño, se envía por correo electrónico o whatsapp al cliente para que nos dé su visto bueno y proceder con la impresión. De esta manera nos aseguramos de que las impresiones tengan las características precisas que el cliente desea, respecto al diseño. Sin embargo, no tenemos un proveedor fijo de materiales e insumos, por lo que no podemos asegurar que la calidad de éstos siempre sea la misma, pero antes de comprar se evalúa la calidad priorizando aspectos como textura, marca y demás características; por supuesto, también deben tener un precio accesible, aunque esto no es primordial.</p> <p>Respecto al tema de la innovación, el sector de las artes gráficas está estrechamente relacionado con la publicidad, por lo que nuestros clientes, generalmente, microempresarios o entidades públicas, siempre quieren novedades en cuanto a productos, o al uso de nuevos materiales. Lastimosamente innovar implica invertir dinero, del que, por ahora, no se dispone. Desde que iniciaron las actividades de la Empresa hemos ofrecido la misma línea de productos.</p> <p>Sí somos conscientes de la importancia de la calidad e innovación en el sector en el cual nos desempeñamos, porque hacen posible que más clientes quieran adquirir nuestros productos, un buen producto siempre se venderá solo, será más atractivo para el mercado.</p>
2	¿Cómo determinan el precio de venta de sus productos, para hacerlos más atractivos frente a los de sus competidores?	<p>Para determinar nuestro precio máximo tomamos como base los precios que ofrecen las microempresas de diseño gráfico ubicadas en la Av. Bolivia (Centro de Lima) y sobre ese precio aumentamos dos o tres soles más, este aumento dependerá del precio al que este ofreciendo nuestro competidor principal ubicado a unas cuadras de nuestro local. El precio mínimo lo determinamos según un aproximado de lo que se haya gastado en materiales, a fin de no tener pérdidas.</p>
3	¿Cómo logran cumplir con los tiempos de entrega pactados con el cliente?	<p>Cuando se recibe un pedido cada diseñador le indica al cliente el día y la hora (probable) de entrega del pedido, considerando su carga laboral, es decir, considerando la cantidad de pedidos que tiene pendientes de días anteriores y los pedidos recibidos en el día; sin embargo, la inexistencia de un registro de los pedidos, en particular y un manual de operaciones, en general, ocasiona que, muchas veces, no se respete el orden en el cual los pedidos fueron recibidos, es decir no existe un orden durante el proceso de producción, originando reclamos por demora en la entrega, por parte de los clientes.</p>

4	¿Cómo es el proceso de atención de un pedido? y, ante un reclamo por inconformidad con un pedido ¿Cómo actúan para dar solución al imprevisto?	No contamos con un manual de operaciones, que nos ayude a estandarizar los procesos, pero de manera empírica, todos sabemos cómo se debe trabajar, primero se recepciona el pedido, se reciben las indicaciones del cliente, el diseñador procede con la elaboración del diseño, a través de correo electrónico o whatsapp el cliente da su aprobación y se procede con la impresión, que queda lista para la entrega. En el caso de que el cliente quede inconforme con la impresión recibida por errores en el diseño, se le da la opción de devolverle su dinero o se le hace un descuento, siempre que se corrobore que el error ha sido nuestro, porque a veces ha pasado que el cliente reclama que no está conforme, sin embargo, al revisar el correo electrónico del diseñador se ha verificado que el cliente sí ha dado su conformidad al diseño, en estos casos no podemos asumir la responsabilidad.
5	¿Qué actividades se ejecutan en la empresa con el objetivo de potenciar las habilidades y mejorar la actitud del recurso humano, en beneficio de sus clientes?	Nuestros trabajadores son egresados de la carrera técnica de Diseño Gráfico, lo cual es el principal requisito que deben cumplir para ser contratados en la empresa; por el momento, no podemos invertir en su capacitación por falta de presupuesto, pero sí les brindamos facilidades de horario en caso ellos deseen continuar estudios por sus propios medios. El sueldo que perciben es ligeramente mayor al sueldo mínimo; nos gustaría darles mayores incentivos económicos, pero por la situación económica actual de la empresa, no es algo que sea posible en el corto plazo. En general, el ambiente de trabajo considero que es bueno, existe mucho compañerismo entre los trabajadores.
6	¿Qué medios de comunicación emplean para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece, y cómo hace que éstos sean más accesibles para sus clientes actuales y potenciales?	Actualmente, no realizamos promociones, ni damos a conocer nuestros productos en redes sociales como Facebook, Instagram o página web, puesto que no contamos con personal para que dedique exclusivamente a esta labor. Por lo pronto los únicos medios de comunicación que usamos y aprovechamos al máximo son el correo electrónico (gmail) y el whatsapp, los cuales nos son de mucha utilidad para comunicarnos con nuestros clientes, para hacerles diversas consultas respecto a su pedido. Asimismo, cada uno de nuestros diseñadores atiende de manera exclusiva a algunos clientes regulares, de esta manera cada uno de ellos conoce las principales preferencias del cliente e incluso a este tipo de clientes les enviamos sus pedidos mediante delivery, servicio que es proporcionado por una empresa de la zona; por el momento, este servicio no está disponible para el público en general.
7	¿Qué acciones realizan para lograr entablar una relación comercial duradera con el cliente, y cómo cree que éstas ayudan a mejorar su imagen como empresa?	Desde mi función como Gerente General siempre me preocupó porque el cliente sea atendido con amabilidad, y reciba su pedido según lo requerido; sin embargo, existen algunas situaciones, como las antes mencionadas, que escapan de mis manos, y ocasionan que el cliente se lleve una mala impresión de la empresa, algunos retornan y en lo posible se trata de mejorar la atención. Respecto a nuestros clientes regulares, que generalmente son microempresas, y próximamente, los candidatos a las elecciones municipales y regionales 2022, les brindamos descuentos y priorizamos su atención.

Entrevista 2

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Jefe de operaciones
Nombres y apellidos	Richard Santos
Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entrev.2)
Fecha	29/04/2022
Lugar de la entrevista	Vía telefónica

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De qué manera la empresa asegura que sus productos sean de calidad e innovadores, y cómo cree que esto influye en el posicionamiento de la empresa?	<p>Desde la labor que desempeño, para asegurar la calidad, durante el proceso de diseño se eligen imágenes con alta resolución para evitar que al imprimirlas salgan pixeleadas; se priorizan las indicaciones dadas por el cliente, pero además se le sugieren cambios con la intención de que el diseño sea agradable a la vista. Durante el proceso de impresión solo nos dedicamos a supervisar la impresión, dejando de lado otras actividades lo que ocasiona que los demás compañeros algunas veces se saturen de trabajo, pero es necesario verificar que la impresión este saliendo bien, de lo contrario se cancela la impresión y evitamos usar de manera innecesaria material, pues algunas veces los plotter se averían.</p> <p>Respecto a la innovación, ofrecer nuevos productos es de suma importancia en el rubro del diseño gráfico publicitario porque ayuda a aumentar las ventas y ampliar la cartera de clientes, pues en este rubro siempre vende lo novedoso. En la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía no creamos productos innovadores, pero hacemos benchmarking, tomamos modelos de nuevos productos para merchandising que ofrecen los microempresarios del Cercado de Lima y los mejoramos.</p>
2	¿Cómo determinan el precio de venta de sus productos, para hacerlos más atractivos frente a los de sus competidores?	<p>En el caso de las impresiones en banner o vinil se tiene establecido un precio por m², los demás productos tienen un precio establecido por cantidad: docena o ciento. Estos precios nunca son mayores a los de nuestros competidores más próximos, el encargado del local (Gerente General) siempre nos comunica si hubiera algún cambio en el precio, el cual puede ocurrir ante el aumento de precio de los materiales e insumos.</p>
3	¿Cómo logran cumplir con los tiempos de entrega pactados con el cliente?	<p>Como encargado del proceso operativo, mi labor generalmente se ve afectada por la demora en la compra de materiales o por la avería de las máquinas o equipos; por lo cual, generalmente se hace necesario que tenga que trabajar horas extras, a fin de cumplir con la entrega de los pedidos.</p> <p>Del mismo modo, sería conveniente contar con un registro que permita el control de los pedidos, para evitar el desorden que se genera a diario, yo tengo la disposición para poder diseñarlo y ponerlo en práctica, pero mi labor diaria me absorbe por completo, por el momento no me es posible.</p> <p>Otra de las causas de la demora, es la constante avería de las máquinas y equipos que se emplean durante el proceso operativo, puesto que no se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo, debido a que no se ha destinado presupuesto para ello, solo se hace mantenimiento correctivo, lo cual genera demoras y sobrecostos. La demora en la adquisición de materiales, es otra de las causas, yo solicito la reposición del inventario, considerando el stock disponible; sin embargo, las compras no se realizan con la rapidez requerida, debido a que no se cuenta con un proveedor fijo.</p>
4	¿Cómo es el proceso de atención de un pedido? y, ante un reclamo por inconformidad con un	<p>El cliente se acerca al local, brinda detalles de su pedido, se pacta el precio a pagar, se le solicita un número de whatsapp para contactarnos con él, se procede con el diseño, previo adelanto de pago, para su posterior impresión y entrega. Generalmente, nuestros clientes se quejan porque nos</p>

	pedido ¿Cómo actúan para dar solución al imprevisto?	demoramos en la entrega de sus pedidos, lo cual ocurre por dos razones: porque el plotter está fallando, por falta de mantenimiento, o porque algún material o insumo se terminó y no se repuso a tiempo. Muchas veces los clientes vienen a recoger su pedido, a pesar de que se les avisa de la posible demora vía whatsapp, y aún está en proceso de impresión, lo cual les genera molestias. En estos casos, para tratar de contentar al cliente, se le hace un pequeño descuento, ocasionando que muchas veces solo se cubra el costo del material.
5	¿Qué actividades se ejecutan en la empresa con el objetivo de potenciar las habilidades y mejorar la actitud del recurso humano, en beneficio de sus clientes?	Lo bueno de trabajar en la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía es que trabajo en lo que me gusta y me desempeño en la carrera que he estudiado, además el horario de ingreso no es rígido, lo malo es que el horario de salida depende de cuántos pedidos tenga pendientes para la entrega, lo cual dificulta que por las noches pueda realizar otras actividades personales o académicas. El ambiente laboral es bueno, hay compañerismo y los dueños son accesibles. Capacitaciones no hemos tenido, y en cuanto a la seguridad laboral considero que hay mucho por mejorar, sobre todo protección durante el uso de solventes, o se podría comprar ecosolventes que son mejores para nuestra salud; asimismo, el sueldo no es muy competitivo, lo cual a veces me hace pensar en la posibilidad de buscar otro trabajo.
6	¿Qué medios de comunicación emplean para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece, y cómo hace que éstos sean más accesibles para sus clientes actuales y potenciales?	Hace dos años, el dueño me pidió que creara un logo y una página de Facebook, considerando la importancia de dar a conocer a la empresa a más distritos del Callao y Lima, lo cual se hizo, pero no continué actualizando la página, pues no dispongo de tiempo debido a la labor diaria que realizo, además los dueños y el encargado no me han vuelto a dar indicaciones al respecto. Respecto a la accesibilidad de la empresa, considero que estamos ubicados en una avenida céntrica y de fácil acceso, lo cual considero que es bueno para captar clientes. Asimismo, brindamos el servicio de delivery gratuito para nuestros clientes regulares, servicio que sería bueno se pueda extender a todo tipo de clientes.
7	¿Qué acciones realizan para lograr entablar una relación comercial duradera con el cliente, y cómo cree que éstas ayudan a mejorar su imagen como empresa?	Mis compañeros de trabajo y yo nos preocupamos por brindar una buena atención a los clientes; generalmente, nuestros clientes regulares nos escriben a nuestros whatsapp personales para hacernos consultas y les brindamos la información solicitada, esto, considero que, es bueno porque luego nos recomiendan a sus conocidos. Sin embargo, desde mi punto de vista, esta recomendaciones no tienen el alcance que quisiéramos, para atraer más clientes sería necesario promocionarnos en redes sociales, para extender nuestro servicio a los demás distritos del Callao.

Entrevista 3

Datos:

Cargo o puesto en que se desempeña:	Diseñador gráfico
Nombres y apellidos	Johan Jauregui
Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entrev.3)
Fecha	02/05/2022
Lugar de la entrevista	Vía telefónica

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De qué manera la empresa asegura que sus productos sean de calidad e innovadores, y cómo cree que esto influye en el posicionamiento de la empresa?	En el área del diseño gráfico calidad es lograr que los diseños sean agradables a la vista del cliente y transmitan sensaciones, al respecto hacemos un uso adecuado de la gama cromática y de la distribución de imágenes. Sin embargo, eso no basta, pues para asegurar que las impresiones sean duraderas los materiales e insumos utilizados en el proceso de impresión deben ser de calidad, pero por un tema de precio el dueño no siempre compra al mismo proveedor. Asimismo, un plotter de última tecnología también permitirá obtener impresiones de mayor nitidez, logrando una mejor calidad de imagen, y por consiguiente, lograr que el cliente se sienta satisfecho con el producto por el que paga. Un cliente satisfecho, siempre recomienda, por lo que puede ayudar a atraer más clientes al negocio.
2	¿Cómo determinan el precio de venta de sus productos, para hacerlos más atractivos frente a los de sus competidores?	Los precios los determina el dueño, y el encargado del local (Gerente General) siempre nos informa si hay algún cambio. También se toma en cuenta la calidad del material de impresión, por ejemplo, si yo veo que el banner que ese ha comprado es más grueso, se lo hago notar al encargado y podemos aumentar el precio en 1 o 2 soles, la gente acepta nuestros precios porque si fueran al Centro de Lima pueden encontrar precios menores, pero la distancia es larga, si nos compran ahorran tiempo y dinero en movilidad.
3	¿Cómo logran cumplir con los tiempos de entrega pactados con el cliente?	Cuando el cliente solicita su pedido, yo le pido la mayor información posible, respecto a las características y detalles que desea tenga su diseño, así evito dilatar el tiempo en hacer posteriores consultas, porque muchas veces los clientes demoran en dar respuesta mediante whatsapp, y luego reclaman cuando su pedido no está listo a tiempo. Asimismo, yo personalmente, tengo una lista sencilla en excel, donde registro los pedidos que me son asignados y los ordeno según prioridad o según me son asignados, de esta manera trabajo de manera ordenada. Sin embargo, este orden se ve alterado cuando las demoras ocurren a causa de la falta de materiales o insumos, o por averías en máquinas o equipos, en esos casos se hace difícil cumplir con los tiempos, por lo que aviso al cliente de la demora, con las debidas disculpas del caso, algunos clientes entienden y otros reclaman.
4	¿Cómo es el proceso de atención de un pedido? y, ante un reclamo por inconformidad con un pedido ¿Cómo actúan para dar solución al imprevisto?	Últimamente los clientes se quejan porque no hemos cumplido con entregar los pedidos a tiempo esto se debe a que el plotter que utilizo se ha vuelto muy lento, incluso a veces se detiene en pleno proceso de impresión, ocasionando pérdida de tiempo, en ocasiones también sucede que nos quedamos sin material y debemos esperar a que llegue el dueño con el material de reposición, pues lamentablemente no se dispone de espacio para tener un buen almacén.
5	¿Qué actividades se ejecutan en la empresa con el objetivo de potenciar las habilidades y mejorar la actitud del recurso humano, en beneficio de sus clientes?	Llevo más de cinco años trabajando en la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, acepté el trabajo porque está cerca de mi casa, y porque me desempeño en la profesión que he estudiado; sin embargo, siento que ya debo buscar otras oportunidades laborales, porque necesito crecer profesionalmente y no veo que el negocio crezca. El ambiente de trabajo es bueno pero me gustaría tener más beneficios laborales, y poder llevar cursos de actualización, asimismo, el dueño debería considerar la

		posibilidad de mudarnos a un local mejor donde podamos estar más cómodos y con mayor ventilación a fin de no tener que inhalar el olor de los solventes que a la larga serán perjudiciales para nuestra salud.
6	¿Qué medios de comunicación emplean para dar a conocer a la empresa y los productos que ofrece, y cómo hace que éstos sean más accesibles para sus clientes actuales y potenciales?	La venta online siempre capta la atención de nuevos clientes, por lo que sería una muy buen opción para llegar a más clientes, a través del servicio de delivery; lastimosamente, en la actualidad la empresa solo capta nuevos clientes de manera presencial, aprovechando que el local se encuentra en un lugar de fácil acceso.
7	¿Qué acciones realizan para lograr entablar una relación comercial duradera con el cliente, y cómo cree que éstas ayudan a mejorar su imagen como empresa?	En el caso de los clientes regulares ya sabemos qué tipo de impresiones o productos va a requerir y en base a ello les podemos dar algún tipo de descuento, incluso les recibimos pedidos de algunos productos de merchandising que no imprimimos en la tienda, pero si los diseñamos y luego los imprimimos en el Centro de Lima, como es el caso de las tarjetas de presentación, volantes o fólderes con bolsillo, entre otros. Actualmente, hemos notado que la cartera de clientes regulares de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía ha disminuido, por lo que sería importante dar a conocer el negocio a través de plataformas como Facebook e Instagram que son medio gratuitos, pero por falta de organización de las funciones, no hay quien se haga cargo de esta labor.

Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti

TESIS_2022_EVELYN ARALI - ATLAS.ti

Documento

Archivo Inicio Buscar Analizar Importar & Exportar Herramientas & Soporte Técnico Documento Herramientas Vista

Crear cita libre Codificación abierta Codificación in vivo Codificación por lista Codificación rápida Auto-codificación Codificación de grupo focal Renombrar Eliminar Desvincular Invertir dirección de vínculo Relación Comentario Nube de palabras Lista de palabras Buscar en documento

Explorador del proyecto

Buscar

TESIS_2022_EVELYN ARALI

- Documentos (1)
- Códigos (14)
- Memos (0)
- Redes (6)
- Grupos de documentos (0)
- Grupos de códigos (6)
- Grupos de memos (0)
- Grupos de redes (0)
- Transcripciones de multimedia (0)

Código de la entrevista	Entrevistado 1 (Entrev:1)
Fecha	27/04/2022
Lugar de la entrevista	Via telefónica

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De qué manera la empresa asegura que sus productos sean de calidad e innovadores, y cómo cree que esto influye en el posicionamiento de la empresa?	<p>Cuando se recibe un pedido, el diseñador asignado solicita al cliente todos los detalles que desea que tenga el diseño, respecto a colores, tamaño, mensaje (letras) que contendrá el diseño, entre otros; al terminar el diseño, se envía por correo electrónico o whatsapp al cliente para que nos dé su visto bueno y proceder con la impresión. De esta manera nos aseguramos de que las impresiones tengan las características precisas que el cliente desea, respecto al diseño. Sin embargo, no tenemos un proveedor fijo de materiales e insumos, por lo que no podemos asegurar que la calidad de éstos siempre sea la misma, pero antes de comprar se evalúa la calidad priorizando aspectos como textura, marca y demás características por supuesto, también deben tener un precio accesible, aunque esto no es primordial.</p> <p>Respecto al tema de la innovación, el sector de las...</p>

1-1 el diseñador asignado solicita a... 1-2 no tenemos un...

1-1.1 Calidad

1-1.2 Atención al cliente

1-1.2 Gestión de pedidos

1-1.1 Calidad

1-3 Precio

1-3 Imbo...

1-1.1.2 Innovación

TESIS_2022_EVELYN ARALI - ATLAS.ti

Documento

Archivo Inicio Buscar Analizar Importar & Exportar Herramientas & Soporte Técnico Documento Herramientas Vista

Crear cita libre Codificación abierta Codificación in vivo Codificación por lista Codificación rápida Auto-codificación Codificación de grupo focal Renombrar Eliminar Desvincular Invertir dirección de vínculo Relación Comentario Nube de palabras Lista de palabras Buscar en documento

Explorador del proyecto

Buscar

TESIS_2022_EVELYN ARALI

- Documentos (1)
- Códigos (14)
- Memos (0)
- Redes (6)
- Grupos de documentos (0)
- Grupos de códigos (6)
- Grupos de memos (0)
- Grupos de redes (0)
- Transcripciones de multimedia (0)

Código de la entrevista	Entrevistado 2 (Entrev:2)
Fecha	29/04/2022
Lugar de la entrevista	Via telefónica

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De qué manera la empresa asegura que sus productos sean de calidad e innovadores, y cómo cree que esto influye en el posicionamiento de la empresa?	<p>Desde la labor que desempeño, para asegurar la calidad, durante el proceso de diseño se eligen imágenes con alta resolución para evitar que al imprimirlas salgan pixeladas; se priorizan las indicaciones dadas por el cliente, pero además se le sugieren cambios con la intención de que el diseño sea agradable a la vista. Durante el proceso de impresión solo nos dedicamos a supervisar la impresión, dejando de lado otras actividades lo que ocasiona que los demás compañeros algunas veces se saturen de trabajo, pero es necesario verificar que la impresión este saliendo bien, de lo contrario se cancela la impresión y evitamos usar de manera innecesaria material, pues algunas veces los plotter se averían.</p> <p>Respecto a la innovación, crear nuevos productos es de suma importancia en el rubro del diseño gráfico publicitario porque ayuda a</p>

1-23 se eligen más...

1-24 Durante el proceso de impo...

1-25

1-1.1 Calidad

1-1.1 Calidad

1-1.3 Desempeño

1-1.2 Innovación

1-1.5.1 Conocimiento

TESIS_2022_EVELYN_ARALI - ATLAS.ti

Documento

Archivo Inicio Buscar Analizar Importar & Exportar Herramientas & Soporte Técnico Documento Herramientas Vista

Crear cita libre Codificación abierta Codificación in vivo Codificación por lista Codificación rápida Auto-codificación Codificación de grupo focal Renombrar Eliminar Desvincular Invertir dirección de vínculo Relación Comentario Nube de palabras Lista de palabras Buscar en documento

Explorador del proyecto

Buscar

TESIS_2022_EVELYN_ARALI

- Documentos (1)
- Códigos (14)
- Memos (0)
- Redes (6)
- Grupos de documentos (0)
- Grupos de códigos (6)
- Grupos de memos (0)
- Grupos de redes (0)
- Transcripciones de multimedia (0)

D 1: ENTREVISTAS

Código de la entrevista	Entrevistado 3 (Entrev:3)
Fecha	02/05/2022
Lugar de la entrevista	Vía telefónica

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	¿De qué manera la empresa asegura que sus productos sean de calidad e innovadores, y cómo cree que esto influye en el posicionamiento de la empresa?	En el área del diseño gráfico calidad es lograr que los diseños sean agradables a la vista del cliente y transmitan sensaciones, al respecto hacemos un uso adecuado de la gama cromática y de la distribución de imágenes. Sin embargo, eso no basta, pues para asegurar que las impresiones sean duraderas los materiales e insumos utilizados en el proceso de impresión deben ser de calidad, pero por un tema de precio el dueño no siempre compra al mismo proveedor. Asimismo, un plotter de última tecnología también permitirá obtener impresiones de mayor nitidez, logrando una mejor calidad de imagen, y por consiguiente, lograr que el cliente se sienta satisfecho con el producto por el que paga. Un cliente satisfecho, siempre recomienda, por lo que puede ayudar a atraer más clientes al negocio.
2	¿Cómo determinan el precio de venta de sus productos, para hacerlos más atractivos frente a	Los precios los determina el dueño, y el encargado del local (Gerente General) siempre

142 En el área de... 143 para... 144...

- C1.1.1 Calidad
- C1.1.1 Calidad
- C1.1.3 Precio
- C1.4.1 Cobertura
- C1.5.4 Reputación
- C1.1.3 Precio

TESIS_2022_EVELYN_ARALI - ATLAS.ti

Administrar códigos

Archivo Inicio Buscar Analizar Importar & Exportar Herramientas & Soporte Técnico Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Nuevo código libre Crear grupo inteligente Código inteligente

Duplicar códigos Renombrar códigos Eliminar códigos

Editar comentario Editar código inteligente Abrir administrador de grupos

Cambiar color Fusionar códigos Dividir código

Abrir Árbol de red Nube de palabras Lista de palabras Informe Exportar a Excel

Explorador del proyecto

Buscar

TESIS_2022_EVELYN_ARALI

- Documentos (1)
- Códigos (14)
- Memos (0)
- Redes (6)
- Grupos de documentos (0)
- Grupos de códigos (6)
- Grupos de memos (0)
- Grupos de redes (0)
- Transcripciones de multimedia (0)

D 1: ENTREVISTAS

Administrador de códigos

Administrador de redes

Buscar grupos de códigos

Grupos de códigos

- C1 Posicionamiento (14)
- C1.1 Producto (3)
- C1.2 Servicio (2)
- C1.3 Recurso Humano (3)
- C1.4 Canal de distribución (2)
- C1.5 Imagen de marca (4)

Buscar códigos

Mostrar códigos en grupo C1 Posicionamiento

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
C1.1.1 Calidad	18	0	[C1 Posicionamiento] [C1.1 Producto]
C1.1.2 Innovación	6	0	[C1 Posicionamiento] [C1.1 Producto]
C1.1.3 Precio	11	0	[C1 Posicionamiento] [C1.1 Producto]
C1.2.1 Atención al cliente	9	0	[C1 Posicionamiento] [C1.2 Servicio]
C1.2.2 Gestión de pedidos	16	0	[C1 Posicionamiento] [C1.2 Servicio]
C1.3.1 Selección	2	0	[C1 Posicionamiento] [C1.3 Recurso Humano]
C1.3.2 Capacitación	2	0	[C1 Posicionamiento] [C1.3 Recurso Humano]
C1.3.3 Desempeño	10	0	[C1 Posicionamiento] [C1.3 Recurso Humano]
C1.4.1 Cobertura	10	0	[C1 Posicionamiento] [C1.4 Canal de distribución]
C1.4.2 Capacidad	2	0	[C1 Posicionamiento] [C1.4 Canal de distribución]
C1.5.1 Conocimiento	8	0	[C1 Posicionamiento] [C1.5 Imagen de marca]
C1.5.2 Logotipo	2	0	[C1 Posicionamiento] [C1.5 Imagen de marca]
C1.5.3 Mantra	2	0	[C1 Posicionamiento] [C1.5 Imagen de marca]

Comentario:

TESIS_2022_EVELYN ARALI - ATLAS.ti

Administrar códigos

Archivo Inicio Buscar Analizar Importar & Exportar Herramientas & Soporte Técnico Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Nuevo grupo
 Crear grupo inteligente
 Código inteligente

Nuevo código libre

Crear instantánea
 Duplicar códigos
 Renombrar códigos
 Eliminar códigos
 Editar comentario
 Editar código inteligente
 Abrir administrador de grupos

Cambiar color
 Fusionar códigos
 Dividir código

Abierto
 Árbol de códigos
 Nube de palabras
 Lista de palabras
 Informe
 Exportar a Excel

Explorador del proyecto D 1: ENTREVISTAS Administrador de códigos

Buscar Buscar grupos de códigos Buscar códigos

TESIS_2022_EVELYN ARALI

- Documentos (1)
- Códigos (14)
 - C1 Posicionamiento (14)
 - C1.1 Producto (3)
 - C1.1.1 Calidad
 - C1.1.2 Innovación
 - C1.1.3 Precio
 - C1.2 Servicio (2)
 - C1.3 Recurso Humano (3)
 - C1.4 Canal de distribución (2)
 - C1.5 Imagen de marca (4)
 - Memos (0)
 - Redes (6)
 - Grupos de documentos (0)
 - Grupos de códigos (6)
 - Grupos de memos (0)
 - Grupos de redes (0)
 - Transcripciones de multimedia (0)

Mostrar códigos en grupo C1.1 Producto

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
C1.1.1 Calidad	18	0	[C1 Posicionamiento] [C1.1 Producto]
C1.1.2 Innovación	6	0	[C1 Posicionamiento] [C1.1 Producto]
C1.1.3 Precio	11	0	[C1 Posicionamiento] [C1.1 Producto]

TESIS_2022_EVELYN ARALI - ATLAS.ti

Administrar códigos

Archivo Inicio Buscar Analizar Importar & Exportar Herramientas & Soporte Técnico Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Nuevo grupo
 Crear grupo inteligente
 Código inteligente

Nuevo código libre

Crear instantánea
 Duplicar códigos
 Renombrar códigos
 Eliminar códigos
 Editar comentario
 Editar código inteligente
 Abrir administrador de grupos

Cambiar color
 Fusionar códigos
 Dividir código

Abierto
 Árbol de códigos
 Nube de palabras
 Lista de palabras
 Informe
 Exportar a Excel

Explorador del proyecto D 1: ENTREVISTAS Administrador de códigos

Buscar Buscar grupos de códigos Buscar códigos

TESIS_2022_EVELYN ARALI

- Documentos (1)
- Códigos (14)
 - C1 Posicionamiento (14)
 - C1.1 Producto (3)
 - C1.2 Servicio (2)
 - C1.2.1 Atención al cliente
 - C1.2.2 Gestión de pedidos
 - C1.3 Recurso Humano (3)
 - C1.4 Canal de distribución (2)
 - C1.5 Imagen de marca (4)
 - Memos (0)
 - Redes (6)
 - Grupos de documentos (0)
 - Grupos de códigos (6)
 - Grupos de memos (0)
 - Grupos de redes (0)
 - Transcripciones de multimedia (0)

Mostrar códigos en grupo C1.2 Servicio

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
C1.2.1 Atención al cliente	9	0	[C1 Posicionamiento] [C1.2 Servicio]
C1.2.2 Gestión de pedidos	16	0	[C1 Posicionamiento] [C1.2 Servicio]

TESIS_2022_EVELYN ARALI - ATLAS.ti

Administrar códigos

Archivo Inicio Buscar Analizar Importar & Exportar Herramientas & Soporte Técnico Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Nuevo grupo
 Crear grupo inteligente
 Código inteligente

Nuevo código libre

Crear instantánea
 Duplicar códigos
 Renombrar códigos
 Eliminar códigos
 Editar comentario
 Editar código inteligente
 Abrir administrador de grupos

Cambiar color
 Fusionar códigos
 Dividir código

Abierto
 Árbol de códigos
 Nube de palabras
 Lista de palabras
 Informe
 Exportar a Excel

Explorador del proyecto D 1: ENTREVISTAS Administrador de códigos

Buscar Buscar grupos de códigos Buscar códigos

TESIS_2022_EVELYN ARALI

- Documentos (1)
- Códigos (14)
 - C1 Posicionamiento (14)
 - C1.1 Producto (3)
 - C1.2 Servicio (2)
 - C1.3 Recurso Humano (3)
 - C1.3.1 Selección
 - C1.3.2 Capacitación
 - C1.3.3 Desempeño
 - C1.4 Canal de distribución (2)
 - C1.5 Imagen de marca (4)
 - Memos (0)
 - Redes (6)
 - Grupos de documentos (0)
 - Grupos de códigos (6)
 - Grupos de memos (0)
 - Grupos de redes (0)
 - Transcripciones de multimedia (0)

Mostrar códigos en grupo C1.3 Recurso Humano

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
C1.3.1 Selección	2	0	[C1 Posicionamiento] [C1.3 Recurso Humano]
C1.3.2 Capacitación	2	0	[C1 Posicionamiento] [C1.3 Recurso Humano]
C1.3.3 Desempeño	10	0	[C1 Posicionamiento] [C1.3 Recurso Humano]

TESIS 2022_EVELYN ARALI - ATLAS.ti

Administrador de códigos

Archivo Inicio Buscar Analizar Importar & Exportar Herramientas & Soporte Técnico Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Nuevo código libre

Nuevo grupo Crear grupo inteligente Código inteligente

Duplicar códigos Renombrar códigos Eliminar códigos

Editar comentario Editar código inteligente Abrir administrador de grupos

Cambiar color Fusionar códigos Dividir código

Abierto Árbol de red Nube de palabras Lista de palabras Informe Exportar a Excel

Explorador del proyecto D 1: ENTREVISTAS Administrador de códigos

Buscar Buscar grupos de códigos Buscar códigos

TESIS 2022_EVELYN ARALI

- Documentos (1)
- Códigos (14)
 - Memos (0)
 - Redes (6)
 - Grupos de documentos (0)
 - Grupos de códigos (6)
 - Grupos de memos (0)
 - Grupos de redes (0)
 - Transcripciones de multimedia (0)

Grupos de códigos

- C1 Posicionamiento (14)
 - C1.1 Producto (3)
 - C1.2 Servicio (2)
 - C1.3 Recurso Humano (3)
 - C1.4 Canal de distribución (2)
 - C1.5 Imagen de marca (4)

Mostrar códigos en grupo C1.4 Canal de distribución

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
C1.4.1 Cobertura	10	0	[C1 Posicionamiento] [C1.4 Canal de distribución]
C1.4.2 Capacidad	2	0	[C1 Posicionamiento] [C1.4 Canal de distribución]

TESIS 2022_EVELYN ARALI - ATLAS.ti

Administrador de códigos

Archivo Inicio Buscar Analizar Importar & Exportar Herramientas & Soporte Técnico Códigos Buscar & Filtrar Herramientas Vista

Nuevo código libre

Nuevo grupo Crear grupo inteligente Código inteligente

Duplicar códigos Renombrar códigos Eliminar códigos

Editar comentario Editar código inteligente Abrir administrador de grupos

Cambiar color Fusionar códigos Dividir código

Abierto Árbol de red Nube de palabras Lista de palabras Informe Exportar a Excel

Explorador del proyecto D 1: ENTREVISTAS Administrador de códigos

Buscar Buscar grupos de códigos Buscar códigos

TESIS 2022_EVELYN ARALI

- Documentos (1)
- Códigos (14)
 - Memos (0)
 - Redes (6)
 - Grupos de documentos (0)
 - Grupos de códigos (6)
 - Grupos de memos (0)
 - Grupos de redes (0)
 - Transcripciones de multimedia (0)

Grupos de códigos

- C1 Posicionamiento (14)
 - C1.1 Producto (3)
 - C1.2 Servicio (2)
 - C1.3 Recurso Humano (3)
 - C1.4 Canal de distribución (2)
 - C1.5 Imagen de marca (4)

Mostrar códigos en grupo C1.5 Imagen de marca

Nombre	Enraizamiento	Densidad	Grupos
C1.5.1 Conocimiento	8	0	[C1 Posicionamiento] [C1.5 Imagen de marca]
C1.5.2 Logotipo	2	0	[C1 Posicionamiento] [C1.5 Imagen de marca]
C1.5.3 Mantra	2	0	[C1 Posicionamiento] [C1.5 Imagen de marca]
C1.5.4 Reputación	7	0	[C1 Posicionamiento] [C1.5 Imagen de marca]

Anexo 8: Ficha de validación de la propuesta



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de implementación de Lean Service y Marketing Digital para mejorar el posicionamiento de una empresa privada, Lima 2022.

Nombre de la propuesta: Implementar Lean Service y Marketing Digital para mejorar el posicionamiento de una empresa privada, Lima 2022.

Yo, ARTURO GARCÍA HUAMANTUMBA identificado con DNI Nro| 10530731 Especialista en PLANEAMIENTO Y FINANZAS Actualmente laboro en LA UNIVERSIDAD WIENER Ubicado en LIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	X		X		X			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	X		X		X			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X			

9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X			

Y después de la revisión opino que:

1. La propuesta de implementar Lean Service y Marketing Digital es coherente con el problema de estudio.
2. Lo planteado en la propuesta sí aporta a los objetivos de la investigación.
3. Los enunciados de la propuesta, sí se entiende sin dificultad alguna.

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 9: Ficha de evaluación de tesis holística

FICHA DE EVALUACION DE TESIS HOLÍSTICA	
Título de la Tesis	Propuesta de implementación de Lean Service y Marketing Digital para mejorar el posicionamiento de una empresa privada, Lima 2022.
Datos del Estudiante	Br. Vilela Adrianzén, Evelyn Aralí
Fecha de evaluación (dd/mm/aaaa):	30/06/2022
Nombre del asesor temático:	Mag. García Huamantumba, Arturo

PUNTUACIÓN	
1	La tesis NO cumple con los criterios establecidos.
2	La tesis requiere cambios mayores para cumplir requisitos (especificar los cambios sugeridos).
3	La tesis requiere cambios menores para cumplir requisitos (especificar los cambios sugeridos).
4	La tesis si cumple con los criterios para la sustentación.

INVESTIGACIÓN HOLÍSTICA

Criterios	Puntaje	Comentarios o Recomendaciones (obligatorios)
1. TÍTULO		
<ul style="list-style-type: none"> El título es conciso e informativo de la objetivo principal del escrito (max. 20 palabras) Cumple con identificar la categoría solución y problema. 	4	Sí cumple con los criterios establecidos.
2. RESUMEN		
<ul style="list-style-type: none"> Entrega información necesaria que oriente al lector a identificar de qué se trata la investigación. Incorpora los objetivos del estudio, metodología, resultados y conclusiones. 	4	Sí cumple con los criterios establecidos.
3. INTRODUCCION		
<ul style="list-style-type: none"> Entrega información sobre la problemática a nivel internacional y nacional. Describe el problema, objetivos de investigación, justificación y relevancia. 	4	Sí cumple con los criterios establecidos.
4. MARCO TEÓRICO		
<ul style="list-style-type: none"> Conceptos coherentes y articulados con la metodología holística. Brinda conceptos de la categoría solución y problema (mínimo 4 hojas). Utiliza antecedentes internacionales y nacionales que guardan relación con el estudio. 	4	Sí cumple con los criterios establecidos.
5. METODOLOGIA		
<ul style="list-style-type: none"> Describe el enfoque metodológico, el tipo, diseño, sintagma y métodos. Expone con claridad el procesamiento de la información y obtención de los datos. Especifica la forma en la que las herramientas han sido validadas y los resultados comprobados. 	4	Sí cumple con los criterios establecidos.

Criterios	Puntaje	Comentarios o Recomendaciones (obligatorios)
6. RESULTADOS		
<ul style="list-style-type: none"> Entrega los resultados de manera organizada para la parte cuantitativa y cualitativa. La triangulación se alinea a los resultados cuantitativos, cualitativos y teorías. La propuesta está representada en 3 objetivos, claros y pertinentes para su realización. 	4	Sí cumple con los criterios establecidos.
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> Las conclusiones atienden y guardan relación con los objetivos del estudio. Entrega recomendaciones, discute, reflexiona sobre los resultados obtenidos. 	4	Sí cumple con los criterios establecidos.
8. COHERENCIA GENERAL		
<ul style="list-style-type: none"> Correspondencia entre título, problema abordado, los objetivos, marco teórico, metodología, propuestas y conclusiones. 	4	Sí cumple con los criterios establecidos.
9. APORTE		
<ul style="list-style-type: none"> Evidencia el aporte crítico del autor mediante sus propuestas de solución. 	4	Sí cumple con los criterios establecidos.
10. MANEJO DE CITAS		
<ul style="list-style-type: none"> Predominan fuentes actualizadas, de preferencia antigüedad 5 años. Existe un equilibrio entre la cantidad de citas y el aporte del autor Atiende las normas APA séptima edición. 	4	Sí cumple con los criterios establecidos.
VALORACIÓN PROMEDIO (Sumatoria del puntaje/10)	4	
RECOMENDACIONES GENERALES	Luego de la evaluación se informa que la tesis sí cumple con los criterios para la sustentación.	

DICTAMEN DE EVALUACIÓN TEMÁTICA

Marque la casilla correspondiente a su criterio de evaluación respecto al documento arbitrado.

Recomendación	Marque con X
Sustentar sin modificaciones	X
Sustentar con modificaciones sugeridas	
No sustentar	



Firma de asesor temático

Anexo 10: Matrices de trabajo

Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel internacional

Problema de investigación a nivel internacional / Categoría Problema: Posicionamiento					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
Palabras claves del informe	Posicionamiento Marketing	Palabras claves del informe	Microempresas Factores de supervivencia	Palabras claves del informe	Posicionamiento Marketing
Título del informe	El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas.	Título del informe	Factores que determinan la mortalidad de las microempresas.	Título del informe	Importancia del marketing para el posicionamiento de los emprendimientos en Ecuador
<p>El posicionamiento de una empresa, de los bienes o servicios que ofrece o de su marca, es uno de los principales objetivos que pretende alcanzar el marketing, porque permite lograr un lugar privilegiado en la mente de quienes conforman el mercado meta, lo cual implica un constante trabajo a largo plazo; dada su importancia, un estudio realizado en Chile, propuso una serie de etapas dinámicas para llevarlo a cabo, y así adecuar las estrategias a los cambios constantemente, que ocurren, a causa de los factores existentes en el micro y macroambiente en el que se encuentran inmersas las organizaciones. Dichas etapas se agrupan en cuatro grandes ejes que consisten en: analizar la situación actual de la empresa, tanto a nivel externo como interno; establecer el lugar y nivel de posicionamiento deseado; diseñar estrategias y establecer el tiempo en el que se ejecutarán; y finalmente, ejecutar las estrategias, y evaluar los resultados obtenidos.</p>		<p>En Bogotá las microempresas representan el 90% de las empresas constituidas, pero a su vez son el tipo de empresa más liquidadas anualmente con un 80%, esta alta mortalidad está asociada a carencias como: la falta de sistemas de información, la ausencia de calidad en los procesos, el atraso tecnológico, la deficiente gestión del riesgo y la casi nula capacidad exportadora; Sin embargo, la quiebra financiera se constituye como la principal causa de su cierre de actividades, ante su incapacidad para generar ingresos de manera sostenible.</p> <p>Asimismo, se evidenció que el 95% de las microempresas constituidas en Bogotá sobrevive el primer año, mientras que solo el 50% alcanza los 8 años de operaciones, siendo el promedio de vida de las microempresas canceladas 2,3 años; siendo los factores de supervivencia, los siguientes: el número de trabajadores, pues la probabilidad de supervivencia es menor a mayor número de trabajadores; la rentabilidad operativa del activo inicial (ROA), pues si este indicador financiero es mayor, también lo es la probabilidad de supervivencia; y, la capacidad de generar ingresos para pagar sus obligaciones, pues a menor capacidad la probabilidad de supervivencia disminuye.</p>		<p>En Ecuador se evidenció que, durante los meses más difíciles de la pandemia, ocasionada por el covid-19, los emprendimientos que lograron mantener sus operaciones fueron aquellos que pusieron en marcha estrategias como: invertir en marketing (61.1%), brindar productos nuevos (57.5%), vender a través de medios digitales (51.3%) y Teletrabajo (46.9%), lo cual demuestra la importancia del marketing para lograr el posicionamiento de los emprendimientos. De manera específica, el Marketing Digital y sus diversas técnicas, fueron de gran utilidad para que los emprendimientos den a conocer sus productos y logren posicionarse en los principales buscadores; lo cual resulta importante porque la mayoría de estos emprendimientos, que pertenecen al sector comercio, contribuyen a fortalecer y fomentar el crecimiento de la economía a nivel local; por lo tanto, es necesario que los emprendedores exploren todas las herramientas que están a su disposición para estar a la vanguardia y permanecer en un mercado, en constante cambio.</p>	
Evidencia del registro en Ms word	(Olivar, 2021)		(Santana, 2017)		(Escalante et al., 2021)

Problema de investigación a nivel internacional / Categoría Problema: Posicionamiento			
Informe mundial 4		Informe mundial 5	
Palabras claves del informe	MIPYMES América Latina	Palabras claves del informe	MIPYMES Factores de éxito
Título del informe	MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento.	Título del informe	Estudio de factores que promueven el éxito en MiPymes del Cantón Guaranda, provincia de Bolívar.
<p>Según la CEPAL, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) son importantes para la economía de América Latina porque representan el 99.5% de las empresas de la región (88.4% del total son microempresas), y contribuyen significativamente en la creación de empleo, pues de estas empresas depende más del 60% del empleo formal; sin embargo, solo producen el 25% del producto bruto (PBI) regional, situación que difiere a la de los países de la Unión Europea (UE) donde las MiPymes producen el 56%. Esta diferencia se debe a que en la UE las MiPymes se han integrado de forma dinámica a la estructura productiva, gracias a la implementación de políticas adecuadas, algo que no ha ocurrido en América Latina.</p>		<p>La globalización de los mercados y los constantes cambios en el entorno empresarial hacen peligrar la supervivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas; por tal motivo, los gobiernos crean y aprueban políticas económicas en beneficio de este tipo de empresas pues reconocen su importancia en la generación de riqueza y empleo, a pesar de ello deben sortear otras debilidades que amenazan su desempeño. El estudio evidenció que los factores que determinan el éxito de las MiPymes del cantón Guaranda (Ecuador) y por lo tanto aseguran su permanencia en el mercado son: que el personal encargado de la Dirección conozca el mercado, sepa estrategias de publicidad y de comercialización, de planificación y de fundamentos de gestión, así como las leyes relacionadas al negocio; asimismo, la empresa debe: ofrecer un producto o servicio adecuado, tener capacidad de financiamiento, saber enfrentarse a la competencia, tener la capacidad de adaptarse al entorno y contratar a personal con las aptitudes y actitudes idóneas para el negocio.</p>	
Evidencia del registro en Ms word	(Dini y Stumpo, 2020)	(Jaya et al., 2018)	

Matriz 2. Fuentes de información para el problema a nivel nacional

Problema de investigación a nivel nacional / Categoría Problema: Posicionamiento

Informe nacional 1		Informe nacional 2		Informe nacional 3	
Palabras claves del informe	Posicionamiento Ciclo de vida del posicionamiento	Palabras claves del informe	Marketing Mix.	Palabras claves del informe	Posicionamiento
Título del informe	El ciclo de vida del posicionamiento y el choque de las generaciones en el mercado del SIGLO XXI	Título del informe	Optimización de precios en tiempos del COVID-19.	Título del informe	Negocios: Conoce las estrategias para posicionar tu producto en el mercado.
<p>En un estudio realizado en la ciudad de Lima, luego de observar la realidad de las PYMES y del análisis de los escritos más relevantes de los autores Jack Trout y Al Ries, se evidenció que las empresas para lograr permanecer en un mercado cada vez más competitivo, donde convergen cuatro generaciones, cuyas mentes cambian con el paso del tiempo, deben interpretar al posicionamiento no como un fin estático, según su interpretación clásica, sino como un ciclo dinámico, que hay que administrar de formar constante; lo que ayudará a enfrentar las variables indirectas del mercado, aquellas que no se pueden controlar, pero repercuten directamente en el posicionamiento de la empresa.</p>		<p>El confinamiento a causa de la pandemia por Covid-19, ocasionó que el poder adquisitivo de los consumidores, así como sus preferencias de compra, cambiaran. El precio, en casi todos los sectores de consumo, ha vuelto hacer el aspecto más importante al momento de decidir la compra, por tal motivo, las empresas deben evaluar de manera general las 4Ps del marketing, tomando como eje el atributo del precio, y después de ello analizar a través de qué medios obtienen información los clientes, qué atributos desean que tengan los productos que compran, dónde los adquieren, con qué medios ejecutan sus pagos, que tanto hacen uso de los sistemas digitales y qué marcas alternativas tienen a su disposición. Estos aspectos ayudarán a determinar si se deben realizar ajustes al precio, sin poner en riesgo la rentabilidad de la empresa, considerando la situación actual.</p>		<p>Para lograr incrementar las ventas, en un mercado cada vez más competitivo, se hace indispensable que las empresas cuenten con un adecuado plan de gestión. Concretar la venta con un cliente potencial se logra generando un valor agregado al producto, haciendo hincapié en la calidad, comunicándolo de manera clara, a través de los medios adecuados, para lograr que la marca obtenga un lugar privilegiado en su mente; esto repercutirá de manera sustancial en el número de ventas y, por consiguiente, en la rentabilidad de la empresa. De igual manera, no debemos olvidar analizar a la competencia, para identificar qué hace bien, para igualarla o mejorarla.</p>	
Evidencia del registro en Ms word	(Chacón, 2019)	(Laurie, 2020)		(Torres, 2018)	

Problema de investigación a nivel nacional			
Categoría Problema: Posicionamiento			
Informe nacional 4		Informe nacional 5	
Palabras claves del informe	Posición en el mercado MYPES Calidad	Palabras claves del informe	Desaparición de las microempresas en el Perú
Título del informe	El 75% de MYPES de manufactura reconoce que producir con calidad favorece su posición en mercado.	Título del informe	La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima.
<p>En una encuesta realizada por el Ministerio de la Producción, a las micro y pequeñas empresas (MYPES) del sector manufacturero, a nivel nacional, se obtuvo como resultado que el 75.5% de éstas percibe que su posicionamiento en el mercado mejora, si produce con calidad. Del total de las MYPES encuestadas, 18% afirmó que aplica Normas Técnicas Peruanas (NTP) en su proceso productivo, de las cuales el 97.5% indica que aplicar estas normas es beneficioso porque les permite ampliar su mercado (45%), mejorar su productividad (44.6%) y reducir sus costos (19.8%). En consecuencia, se reconoce la importancia de la calidad en las operaciones de las MYPES peruanas, a fin de mejorar su posicionamiento en el mercado.</p>		<p>En la investigación realizada por Alva (2017) se evidenció que los principales factores que conllevan a que una microempresa en el Perú quiebre, según la percepción de 60 microempresarios que formaron parte de la muestra, son: la falta de publicidad, la situación económica del país, el gran número de competidores cercanos, no contar con un plan de negocio, no tener mecanismos de control de efectivo y la dificultad de contratar a personal calificado. Por tal motivo, resulta importante implementar estrategias que ayuden, a este tipo de empresas, a permanecer en el mercado, considerando que el 95% de las empresas del Perú, son microempresas y emplean al 48% de la población económicamente activa.</p>	
Evidencia del registro en Ms word	(Gestión, 2018)	Evidencia del registro en Ms word	(Alva, 2017)

Matriz 3. Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub causa	¿Por qué?	Problema general
			POSICIONAMIENTO
Personal	Falta de capacitación al personal, se trabaja de manera empírica	Falta de presupuesto	<p>La empresa Corporación D.G.P S.A.C desde el 2014 se dedica al rubro del diseño gráfico y fotografía, principalmente a la impresión de gigantografías y demás impresiones publicitarias; actualmente, al igual que muchas microempresas latinoamericanas y peruanas, se han visto afectadas, en diversos aspectos por la pandemia del Covid-19, principalmente, han visto descender su número de clientes y, por consiguiente, su ingreso por ventas, también se ha visto afectado. A lo que se suma el hecho, de que la empresa no tenga un lugar ganado en la mente de sus clientes. Todo ello, expone a la empresa a una situación de vulnerabilidad y posible cierre de sus actividades comerciales.</p> <p>Con el objetivo de identificar las principales causas que dan origen al problema de bajo nivel de posicionamiento de la empresa Corporación D.G.P S.A.C, se utilizó el Diagrama de Ishikawa (ver anexo 10), obteniendo como resultado que:</p> <p>(a) a nivel del personal, no se realiza una adecuada gestión de su Recurso Humano, lo cual se refleja en la falta de capacitación al personal, en su desmotivación y poco compromiso con el cliente.</p> <p>(b) en relación a las máquinas y equipos, se verificó que no se realiza el mantenimiento preventivo de los mismos; asimismo, no están distribuidos de manera ergonómica, lo que origina la demora en la entrega de pedidos y posterior reclamo por parte del cliente.</p>
		Inadecuada percepción respecto a las capacitaciones, por parte de los dueños del negocio, se perciben como gasto y no como inversión	
	Personal desmotivado	Sueldos poco competitivos	
		Extensos horarios de trabajo	
Carece de evaluación de desempeño laboral			
Poco compromiso del personal al brindar el servicio a los clientes	Percepción de falta de interés por parte de los dueños, respecto a la labor que realizan		
Máquinas y equipos	No se realiza el mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos	Falta de presupuesto	
		No existe un programa de mantenimiento preventivo	
	Mala distribución física de las máquinas y equipos	Falta de presupuesto para invertir en la mejora de las instalaciones o alquilar otro local más amplio	
		No existe una política para desechar máquinas y equipos obsoletos	
Procesos	Carece de planificación estratégica	Falta definir la misión de la empresa	
		Falta definir la visión de la empresa	
		Carece de objetivos claros en un corto, mediano y largo plazo	
		Carece de manual de organización y funciones	

	Inexistencia de un mapa de procesos, que eviten los “cuellos de botella” durante el proceso de impresión	Falta identificar los principales procesos (actividades, tareas y funciones) de la empresa	<p>(c) respecto a los procesos, la Dirección de la empresa desconoce las etapas del proceso administrativo; por tal razón, la empresa no tiene un mapa de procesos, ni manual de organización y funciones que ayuden a la correcta distribución de actividades, tareas y funciones del personal, que permita la efectividad y eficiencia en las labores diarias. Como por ejemplo, una adecuada gestión de almacenes, que permita cumplir con la entrega de los pedidos a tiempo.</p> <p>(d) en referencia a las ventas, la empresa no invierte en publicidad, ni en el desarrollo de nuevos productos, que permitan captar la atención de nuevos clientes; asimismo, no cuenta con personal capacitado que proyecte las ventas y ayude a la eficiencia de la gestión de compras, para así evitar “cuellos de botella” durante el proceso de impresión.</p> <p>Por todo lo antes expuesto, si la empresa sigue trabajando sin ningún orden establecido, sin seguir las etapas del proceso administrativo, y la Dirección no implementa estrategias que tengan como objetivo mejorar su posicionamiento en el mercado, estará destinada a seguir subsistiendo, y en un mediano plazo podría desaparecer, arriesgando el sustento económico de sus trabajadores y afectar de una manera u otra a sus demás stakeholders.</p>
		Adolece de personal capacitado que elabore el mapa de procesos	
	Inadecuados canales de comunicación e información internos	No hay registro escrito de los pedidos recibidos, atendidos y/o pendientes de atención.	
		Falta de presupuesto para adquirir un sistema de intranet	
	Inadecuada gestión de almacenes	Se compra materiales e insumos cuando se acaban, generando retrasos en la atención.	
		Adolece de personal capacitado que planifique las compras.	
Ventas	Carece de proyección de ventas	Falta realizar estudio de mercado, para identificar a los clientes potenciales, y sus necesidades	
		Carece de un registro adecuado de las ventas, no se dispone de un historial de demanda	
	Falta de publicidad	Desinterés por herramientas digitales	
		No se dispone de tiempo para interactuar en redes sociales	
	No se invierte en el desarrollo de nuevos productos.	Desinterés por parte de los dueños, en ofrecer productos innovadores. Se ofrecen los mismos productos de siempre.	
		No hay personal especializado que realice esta labor.	

Matriz 4. Antecedentes Internacionales

Datos del antecedente internacional: N° 1			
Título	El marketing como estrategia de posicionamiento en empresas de servicios.	Metodología	
Autor	Panamá Chica, Carlos Erazo, Juan Narváez Zurita, Cecilia Mena Clerque, Sandra	Enfoque	Cualitativo/Cuantitativo
Lugar:	Ecuador	Tipo	Descriptiva
Año	2019		
Objetivo	Mejorar el posicionamiento en el mercado de servicios de la empresa Multiservicios del Cantón Santa Isabel en la provincia del Azuay.	Diseño	No experimental
Resultados		Método	Deductivo/Inductivo
		Población	8.796 habitantes
		Muestra	369 habitantes
		Unidades informantes	
Conclusiones	Con el propósito de solventar los problemas existentes en la empresa Multiservicios, fue diseñada una propuesta consistente en la conformación de estrategias de marketing que permita alcanzar una mayor cuota de mercado, lo que implicaría a su vez un sustancial aumento de su posicionamiento. Dicho plan se basó en la conformación de un nuevo servicio, alianzas estratégicas, mejoramiento de la imagen, utilización de medios digitales para mejorar las transacciones comerciales ofrecidas y el uso de redes sociales para viralizar sus contenidos, todo este conjunto de estrategias de carácter corporativo, competitivo, funcional y de crecimiento, considerado análogamente la composición de los elementos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción).	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	En el estudio, de enfoque mixto, de tipo descriptivo, no experimental, realizado por Panamá et al. (2019) sobre el empleo del marketing en una empresa de servicios ubicada en Azuay (Ecuador), con el objetivo de alcanzar una mejor posición en el mercado, se diseñó una propuesta para resolver los problemas que existen en la empresa y obtener una mayor participación de mercado, que tuvo como eje los elementos que componen el marketing mix: características del servicio que ofrecen, precio, distribución del servicio y comunicación de su propuesta comercial; la cual, consistió en ofrecer una nueva línea de producto, establecer alianzas estratégicas, rediseño del logo de la empresa, mejora de las transacciones comerciales mediante el empleo de sistemas digitales, y lograr hacer viral sus contenidos a través de las "social networks". Asimismo, la presente investigación se empleará el marco teórico y la propuesta, para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Panamá et al., 2019)		

Datos del antecedente internacional: N° 2			
Título	El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas.	Metodología	
Autor	Yépez-Galarza, Génesis Dayana Quimis-Izquierdo, Nayle Carolina Sumba-Bustamante, Ruth Yadira	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Ecuador	Tipo	Descriptiva/Documental
Año	2021		
Objetivo	Analizar la incidencia del marketing mix como estrategia de posicionamiento en las Mipymes.	Diseño	No experimental
Resultados		Método	Inductivo
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	El marketing mix es importante no solo para las grandes empresas sino también para las Mipymes, ya que este se constituye de 4 ejes fundamentales (producto, precio, plaza y promoción) lo cual permiten introducirse en un mercado y de esta forma ganar posicionamiento en ella, reduciendo los riesgos y llegando a permanecer dentro del mercado, en efecto, la teoría que hace hincapié y que lo fundamenta son las 4Ps. Las estrategias más dominantes dentro del marketing mix para posicionarse en el mercado es sin duda alguna, es el desempeñarse de una mejor manera en las áreas funcionales de la empresa, para obtener así de esta manera ventaja competitiva. Cabe resaltar que las estrategias de marketing son indispensable y fundamental para el crecimiento de las Mipymes.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Yépez et al. (2021) en su investigación respecto al uso del marketing mix, por parte de las MIPYMES ecuatorianas, para lograr posicionarse en el mercado; se plantearon como objetivo identificar con qué frecuencia el marketing mix es empleado por las micro, pequeñas y medianas empresas, como método de posicionamiento. Esta investigación de enfoque cualitativo y, de tipo descriptiva y documental, concluyó que el marketing mix es de suma importancia para todo tipo de empresa, independientemente de su tamaño, porque al centrarse en las características del bien o servicio que ofrece, en el precio, en el mercado dónde lo ofrece y la manera como lo comunica a sus clientes objetivo, le ayudará no solo ingresar al mercado, sino también permanecer en él. Asimismo, se hace indispensable que las Mipymes identifiquen en sus áreas funcionales qué la diferencia del resto, para que de esta manera desarrolle una ventaja competitiva, que le dé la posibilidad de crecer. De la presente investigación se empleará el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Yépez et al., 2021)		

Datos del antecedente internacional: N° 3			
Título	Trade marketing como estrategia de posicionamiento empresarial.	Metodología	
Autor	Dávila, Harvey Palacios, Irene Peña, Humberto Valencia, José	Enfoque	Mixto
Lugar:	Ecuador	Tipo	Exploratoria/Descriptiva
Año	2019		
Objetivo	Analizar el uso del trade marketing con la finalidad de que logren diferenciarse y posicionarse frente a otras marcas de cerveza artesanal en la zona de Urdesa de Guayaquil, Ecuador.	Diseño	
Resultados	Entre los resultados destaca la poca importancia en el desarrollo de estrategias de promoción, provocando que clientes potenciales no identifiquen el producto de manera efectiva, y por ende disminuya la rotación en los puntos de venta.	Método	Deductivo/Inductivo
		Población	Infinita
		Muestra	384 clientes de restaurantes y bares de la zona
		Unidades informantes	33 dueños de los restaurantes y licorerías que se encontraban en la zona de Urdesa, de la ciudad de Guayaquil, Ecuador.
Conclusiones	Se concluye que es necesario definir canales de distribución, sistemas de inteligencias, identificar e implementar estrategias de pull y push; y por último de merchandising, para lograr un mejor posicionamiento.	Técnicas	Encuesta/Entrevista
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística/Triangulación
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Dávila et al. (2019) realizaron un estudio mixto, de tipo exploratorio, descriptivo, sobre la aplicación del trade marketing como método para lograr que una empresa, que se dedica a la venta de cerveza artesanal en Guayaquil, obtenga una ventaja competitiva frente a otras marcas y logre mejorar su posición en el mercado. El cual obtuvo como resultado que la principal causa de disminución de las ventas, es el poco valor que se le brinda a las actividades que se realizan con la intención de comunicar la marca a los clientes potenciales, quienes no reconocen el producto con facilidad; por tal motivo, a fin de lograr el posicionamiento de la marca se propone hacer uso del trade marketing, el cual implica establecer alianzas estratégicas con los dueños de los locales, con la intención de mejorar los canales de distribución, hacer un seguimiento inteligente a la demanda del producto, poner en práctica estrategias para hacer el producto más atractivo a los ojos de los clientes potenciales (pull) y persuadirlos de elegir el producto frente a la competencia (push) y el empleo de material publicitario. Por consiguiente, la presente investigación se empleará el marco teórico y la propuesta para fortalecer el estudio en desarrollo.		
Referencia	(Dávila et al., 2019)		

Datos del antecedente internacional: N° 4			
Título	El neuromarketing: una herramienta efectiva para el posicionamiento de un nuevo producto.	Metodología	
Autor	Olivar, Nerio	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Venezuela	Tipo	Exploratoria
Año	2020		
Objetivo	Diseñar, bajo la perspectiva del neuromarketing, las estrategias para el posicionamiento de un nuevo producto de consumo masivo.	Diseño	
Resultados		Método	Inductivo
		Población	
		Muestra	20 participantes
		Unidades informantes	
Conclusiones	Los hallazgos de esta investigación señalan que los principales mediadores de compra corresponden a ciertos elementos psicoemocionales y algunas características y cualidades del producto, la plaza o distribución, el precio, y la promoción o comunicación. Demostró que el neuromarketing constituye una herramienta vanguardista, precisa y confiable para el marketing, porque permite conocer los procesos cerebrales y psicoemocionales inconscientes de los clientes y consumidores, por lo tanto, efectiva para el posicionamiento de un nuevo producto; y que algunas de sus técnicas pueden aplicarse en las PYMES del país, a pesar de las limitaciones del entorno.	Técnicas	Técnica de Evocación de Metáforas de Zaltman (Zaltman Metaphor Elicitation Technique - ZMET)
		Instrumentos	Guía
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Olivar (2020) en su investigación de enfoque cualitativo y de tipo exploratorio, destaca la efectividad del neuromarketing para lograr que un nuevo producto de consumo masivo se posicione en el mercado, y se plantea como objetivo diseñar métodos que, bajo la influencia del neuromarketing, permitan conseguirlo. Los resultados determinaron que los motivos que propician la compra de un producto, principalmente, son de origen psicoemocional, además de ciertas particularidades del bien o servicio; motivo por el cual, el neuromarketing, se constituye como una de las herramientas más confiables para lograr el posicionamiento de un nuevo bien o servicio, porque ayuda a reconocer las actitudes, percepciones, creencias, pensamientos, sentimientos, y demás procesos psicoemocionales que ocurren en el inconsciente de los clientes, lo cual permite identificar las características únicas del producto, generar la propuesta de valor, elegir el tipo de posicionamiento a alcanzar, plantear tácticas para el logro de metas en función al marketing mix. Asimismo, se determinó que, esta herramienta, se puede emplear con éxito en la PYMES de Venezuela, incluso considerando las amenazas del entorno al que se enfrentan en la actualidad. El presente estudio se empleará el marco teórico para fortalecer el estudio en desarrollo.		
Referencia	(Olivar, 2020)		

Datos del antecedente internacional: N° 5			
Título	Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio.	Metodología	
Autor	Alvarado, Karla Pumisacho, Víctor	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Quito - Ecuador	Tipo	Estudio Exploratorio
Año	2017		
Objetivo	Evaluar la práctica de mejora continua en medianas y grandes empresas de manufactura y servicios del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ); examinar los beneficios y dificultades en el sostenimiento de la mejora continua; y, estudiar la participación de los diferentes niveles jerárquicos organizacionales en la práctica de mejora continua.	Diseño	
Resultados		Método	Inductivo, analítico
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	Desde un enfoque económico, el estudio refleja que la minimización de procesos innecesarios apoyadas en la tecnología digital y la comunicación empleado-cliente directo han permitido alcanzar un incremento de la eficiencia operativa. Por otro lado, en términos de gestión humana, gran parte de las empresas coinciden en que el Kaizen apoya al desarrollo del personal, potencializando habilidades y destrezas del talento humano de la organización. Los beneficios más representativos que han logrado las organizaciones tras la aplicación de diferentes prácticas de mejora continua se ven reflejadas en la Tabla 4 (mejora de habilidades de trabajadores 27%, motivación del personal 9% y mejora en el desempeño 3%), estos beneficios consideran el aspecto económico y el humano.	Técnicas	Observación directa, análisis documental y entrevista a profundidad semi-estructurada
		Instrumentos	Guía de entrevista
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Alvarado y Pumisacho (2017), en su estudio de enfoque cualitativo y de tipo exploratorio, realizado en Quito, tuvo como uno de sus principales objetivos determinar cuáles son los logros que obtienen las medianas y grandes empresas de manufactura y servicios del Distrito Metropolitano de Quito tras implementar estrategias de mejora continua en sus actividades, evidenciando que a nivel económico, las empresas que conformaron la muestra, lograron aumentar su eficiencia operativa, gracias a la eliminación de procesos innecesarios, al uso de tecnología digital y a una comunicación más fluida entre el trabajador y el cliente; a nivel del recurso humano, el 27% de las empresas afirmaron que el Kaizen contribuyó a mejorar las destrezas del personal, el 9% consideró que aumentó la motivación del recurso humano, y finalmente, un 3% afirmó que perciben una mejora en su desempeño laboral. Asimismo, se precisa que esta investigación se empleó en la discusión a fin de brindar un mayor sustento a las estrategias que se proponen, en busca de la mejora del posicionamiento de la empresa objeto del presente estudio.		
Referencia	Alvarado y Pumisacho (2017)		

Datos del antecedente internacional: N° 6			
Título	Eventos Kaizen: una valoración de su impacto en el sistema sociotécnico de una empresa mexicana.	Metodología	
Autor	Cavazos, Judith Máynez, Aurora Valles, Leticia	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	México	Tipo	Explicativo
Año	2018		
Objetivo	Evalúa cómo las habilidades desarrolladas durante los eventos Kaizen impactan en tres variables: la actitud de los empleados, la motivación y el impacto en el área de trabajo.	Diseño	Transversal
Resultados		Método	
		Población	Trabajadores de una empresa que aplica Kaizen
		Muestra	No probabilística
		Unidades informantes	
Conclusiones	<p>El estudio concluye en que la variable habilidades desarrolladas durante los eventos Kaizen impacta en la variable motivación. Así, es posible afirmar que el desarrollo de nuevas habilidades en eventos Kaizen contribuye tanto a la eficiencia y al éxito de los procesos de mejora continua, como a aumentar la motivación intrínseca de los empleados. En esta manufacturera mexicana, los trabajadores manifestaron que visualizan un futuro promisorio para ellos y para la empresa, y tienen sentimientos favorables hacia su trabajo. La motivación es un factor relevante en la mejora de procesos a través de la implementación de Kaizen.</p> <p>Finalmente, en este análisis de relaciones sinérgicas, nuestros hallazgos indican que la motivación de un trabajador influye favorablemente en el área de trabajo. Es decir, para este fabricante mexicano, a mayor motivación de los trabajadores, mejores resultados se obtienen en el área de trabajo. En ambientes Kaizen la motivación es la variable con mayor impacto en el desempeño laboral, especialmente en relación con las tareas del área de trabajo, y se sugiere que puede compensar la falta de experiencia y habilidades.</p>	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	<p>Cavazos et al. (2018), en su investigación de enfoque cuantitativo, de tipo explicativo y de diseño transversal, llevada a cabo en una empresa manufacturera mexicana y que tuvo como uno de sus principales objetivos evaluar cómo las destrezas que adquieren los trabajadores durante la implementación de las estrategias Kaizen impacta sobre su motivación laboral, evidenciaron que la adopción de nuevas destrezas producto de dicha implementación además de colaborar con la eficacia y eficiencia de los procesos, contribuye significativamente a aumentar la motivación de los trabajadores, al respecto, desarrollaron sentimientos favorables hacia la empresa y consideran que su futuro y el de la empresa es prometedor. Así como, la motivación influye en la mejora de procesos, mediante la implementación de la mejora continua, la motivación del personal también se logra como producto de su implementación, es una relación sinérgica. Por último, en ambientes Kaizen, la motivación tiene un gran impacto sobre el desempeño laboral, e incluso compensa a la falta de destrezas y experiencia. Se precisa que este estudio se empleó en la discusión a fin de brindar un mayor sustento a las estrategias que se proponen, con el objetivo de mejorar el posicionamiento de la empresa objeto de estudio.</p>		
Referencia	Cavazos et al. (2018)		

Matriz 5. Antecedentes Nacionales

Datos del antecedente nacional: N° 01			
Título	Estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento de una empresa de diseño y fotografía, Lima 2020.	Metodología	
Autor	Cruz, Aracelly	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima-Perú	Tipo	Proyectivo
Año	2020		
Objetivo	Lograr que una empresa de servicios ocupe un lugar privilegiado en la mente de sus consumidores haciendo uso de estrategias de marketing.	Diseño	Explicativo secuencial
Resultados	<p>El diagnóstico de una empresa de diseño y fotografía evidenció que esta empresa tiene un débil posicionamiento debido a que no ha desarrollado su imagen de marca, pues sus clientes no recuerdan con facilidad la marca, guardando relación con el nivel de percepción de los clientes con referencia a su consolidación en el mercado.</p> <p>Por lo que podemos decir que los factores que inciden en el posicionamiento con respecto a la imagen, es la poca presencia en los medios digitales para darse a conocer, comunicar sus características diferenciadores en referencia a su competencia y sus promociones de ventas, así como el desinterés hacia los clientes, al no brindarles un seguimiento, pese a que su cartera de clientes se basa en referencias.</p>	Método	Inductivo/Deductivo/Analítico
		Población	35 clientes
		Muestra	No probabilística por conveniencia – 30 clientes
		Unidades informantes	Gerente General, la Asistente Ejecutiva y el Soporte Operativo
Conclusiones	Con el propósito de mejorar el posicionamiento de una empresa de diseño y fotografía, se proponen estrategias de marketing que contribuyan a que la empresa esté presente en la mente del consumidor, ocupando un lugar preferencial y obteniendo una percepción positiva, así como para fortalecer su comunicación y la relación con sus clientes.	Técnicas	Encuesta/Entrevista
		Instrumentos	Cuestionario/Guía de entrevista
		Método de análisis de datos	Estadística/Triangulación
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Cruz (2020), propuso estrategias de marketing con la intención de reforzar el intercambio de información entre una empresa de fotografía y diseño, y sus clientes, mejorando así su relación y permitiendo que la percepción de su imagen sea más sólida y de esta manera permitir que la empresa obtenga, en la mente de sus clientes, un lugar privilegiado. La investigación mixta, de tipo proyectiva, mostró que la marca de la empresa no era recordada con facilidad por sus clientes, debido al escaso uso del internet para dar a conocer su propuesta de negocio, su ventaja competitiva y su promoción de ventas, lo que repercutía directamente en el posicionamiento de su imagen, en particular, y de la empresa, en general. Asimismo, la investigación se empleará el marco teórico y la propuesta para fortalecer el estudio en desarrollo.		
Referencia	(Cruz, 2020)		

Datos del antecedente nacional: N° 02			
Título	Propuesta de estrategias de posicionamiento de marca en una empresa comercial Lima, 2021.	Metodología	
Autor	Leyva, Pepe.	Enfoque	Mixto
Lugar:	Lima	Tipo	Proyectiva
Año	2021		
Objetivo	Proponer estrategias de posicionamiento de marca, para generar mayores ventas y rentabilidad de la empresa.	Diseño	Interpretativo secuencial
Resultados		Método	Inductivo/Deductivo/Analítico
		Población	100 clientes
		Muestra	40 clientes
		Unidades informantes	Gerente General. Jefe de Logística, jefe de Ventas de la empresa.
Conclusiones	<p>Se evidenció que la empresa no tenía su marca posicionada, que los clientes se olvidaban muy rápido. Se propuso a desarrollar estrategias de posicionamiento de marca en base a modificaciones en los elementos de la marca, implicando un cambio en el nombre de la marca inclusive, además se desarrolló el mantra de la marca, para presentar la esencia de la marca, con el propósito de ubicarse en la mente del cliente, ocupando lugar preferencial y adquiriendo una perspectiva positiva, que por medio logra obtener mayor rentabilidad y el incremento de ventas.</p> <p>Se identificó la insatisfacción del consumidor en el servicio al cliente, para mejorar el servicio, se propuso crear un flujo de procesos para estandarizar el servicio, y también se crea el manual de operaciones y funciones con sus respectivos protocolos, y así mismo incorporar herramientas de comunicación virtual como las redes sociales, página web y zoom, que facilita a conseguir nuevos clientes y fidelizar a los clientes antiguos, y como una estrategia competitiva se le plantea a brindar asesoría en la selección del producto correcto.</p> <p>Se identificó la carencia de conocimiento técnico y habilidades del personal, para mejorar el conocimiento del trabajador, se propuso a desarrollar capacitaciones permanentes de acuerdo con el área correspondiente, y las evaluaciones teóricas y prácticas al personal para medir el nivel de su conocimiento y las habilidades, el personal capacitado puede responder con rapidez todas las preguntas del consumidor</p>	Técnicas	Encuesta/Entrevista
		Instrumentos	Cuestionario/Guía de entrevista
		Método de análisis de datos	Estadística/Triangulación
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Leyva (2021), en su investigación mixta, de tipo proyectiva, propuso como meta identificar métodos que permitan a una empresa comercial, ubicada en Lima, posicionar su marca, con la intención de obtener mayores ingresos por ventas y mejorar su rentabilidad. Se demostró que la marca de la empresa es olvidada fácilmente por los clientes, lo cual evidencia que la marca no se encuentra posicionada, ante ello, la propuesta se centró en modificar algunos elementos que conforman la marca, como el nombre y su slogan, a fin de comunicar de manera exitosa la esencia de la empresa y mejorar la imagen que se tiene de ella. De igual manera, se diseñó un mapa de procesos para estandarizarlos, y el MOF para su cumplimiento por parte del personal, y así lograr que la insatisfacción de los clientes disminuya. Otras de las herramientas incorporadas para captar clientes potenciales y fidelizar a los antiguos, fue mejorar la comunicación a través de medios		

	digitales, y de esta manera facilitar su elección de productos a través de la asesoría. Finalmente, se planteó capacitar al personal según su área de expertise para fortalecer sus habilidades y conocimiento, y de esta manera generar valor al servicio que ofrece la empresa. Asimismo, la investigación se empleará el marco teórico y la propuesta para fortalecer el estudio en desarrollo.
Referencia	(Leyva, 2021)

Datos del antecedente nacional: N° 03			
Título	Estrategias de marketing sensorial para el posicionamiento de la Empresa “Mundo Gráfico Digital” S.A.C - Nueva Cajamarca.	Metodología	
Autor	Linares, Geanpier	Enfoque	Cuantitativo
Lugar:	Cajamarca	Tipo	Descriptiva-Propositiva
Año	2019		
Objetivo	Proponer estrategias de marketing sensorial para mejorar el posicionamiento de la empresa Mundo Gráfico Digital Nueva Cajamarca –2019.	Diseño	No experimental-Transversal
Resultados	El nivel del posicionamiento de dicha empresa es medio con un porcentaje de 54,67% y que también infiere con un nivel bajo de 28%, solo el 17,33% indica estar en un nivel alto, lo que quiere decir que la entidad no tiene un buen posicionamiento en un mercado tan competitivo, por lo que deberá de ejecutar estrategias de Marketing Sensorial enfocados hacia los cinco sentidos de los clientes para así provocar sensaciones y experiencias inolvidables en el consumidor.	Método	Deductivo
		Población	
		Muestra	150 clientes potenciales
		Unidades informantes	
Conclusiones	Se demuestra, que con relación a los clientes la correcta diligencia de tácticas de mercadeo sensoriales dará lugar al posicionamiento o ubicación, trasferir e informar de forma precisa a los clientes, que la empresa Mundo grafico digital no es solo una empresa donde las personas puedan ir a compras los productos, sino también es una empresa que hace sentir a los clientes como en casa, puesto que es fundamental que perciban un ambiente interno de calidad enfocado en los cinco sentidos del ser humano. Por otro con respecto al gerente general esta investigación permitirá que realizar cambios drásticos en la empresa, como el valor agregado en referencia a la venta de bienes o servicios añadido de experiencia y sensaciones impactantes,	Técnicas	Encuesta
			Cuestionario

	<p>además que con la aplicación de dichas estrategias ayudara a que la empresa tenga buenos ingresos económicos y sea productiva</p> <p>La propuesta de estrategias de marketing sensorial será de gran influencia en mejorar el posicionamiento de la empresa Mundo Gráfico Digital, las cuales se podrán ejecutar por medio de una serie de actividades las cuales están dirigidas a mejorar los interiores del establecimiento y así brindar una mejor experiencia y sensaciones a los clientes.</p>	Instrumentos	
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	<p>En la investigación realizada por Linares (2021), se planteó como objetivo proponer tácticas de marketing sensorial para que la Empresa “Mundo Gráfico Digital” S.A.C, ubicada en Nueva Cajamarca, obtenga una mejor posición en el mercado. El estudio cuantitativo de tipo descriptivo-propositivo demostró que el posicionamiento de la empresa es medio, con tendencia a la baja; motivo por el cual, se hace necesario implementar estrategias, siendo las propuestas por el autor, aquellas relacionadas con el marketing sensorial, las cuales se centrarán en acondicionar los ambientes internos de la empresa, con la intención de hacer sentir al cliente que no solo se ofrece un servicio sino también una experiencia. Este valor agregado, permitirá que, con sus sentidos, el cliente, perciba un ambiente de calidad, lo cual se espera genere mayores ingresos por ventas, como resultado de un mejor posicionamiento. Esta investigación empleará el marco teórico y la propuesta para fortalecer el estudio en desarrollo.</p>		
Referencia	(Linares, 2021)		

Datos del antecedente nacional: N° 04			
Título	Plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa AVM Design–Chiclayo.	Metodología	
Autor	Vásquez, David Yerrén, Jesús	Enfoque	Mixto
Lugar:	Chiclayo	Tipo	Descriptiva-Propositiva
Año	2021		
Objetivo	Proponer un plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa AVM Design en la ciudad de Chiclayo.	Diseño	No experimental-Transversal
Resultados		Método	

		Población	52, 698 micro y pequeñas empresas
		Muestra	138 unidades de análisis
		Unidades informantes	
Conclusiones	<p>El posicionamiento actual de la empresa AVM Design es deficiente, solo un 34.78% ha visto y reconoce el logotipo de la empresa, mientras que, el 66.22% no reconoce y/o no ha oído hablar de ella, y de los servicios que ofrece; los cuales son el diseño gráfico vinculado al soporte publicitario.</p> <p>El logotipo de la empresa no le ayuda mucho porque no tiene un buen modelo que lo caracterice para que el cliente lo diferencie y lo recuerde siempre. Asimismo. El cual no permite un adecuado posicionamiento, para un mayor crecimiento. Otro aspecto que no permite un adecuado posicionamiento para la empresa es el hecho de que el gerente propietario o el representante de la empresa no ha hecho uso de un plan de marketing; y no han sabido hacer uso de los distintos medios publicitarios para atraer clientes potenciales.</p> <p>Finalmente se propone el desarrollo de un plan de marketing para que la empresa mejore su posicionamiento en el mercado y que pueda ser reconocido con mucha facilidad por los clientes, con la inversión de s/ 9,846.00 en un periodo de 6 meses. Asimismo, esto le va a permitir un mayor crecimiento en el mercado, llegando a ser más competitiva en el rubro en el que se desempeña, ofreciéndoles a los clientes un valor agregado en sus servicios y así se logre fidelizarlos.</p>	Técnicas	Encuesta/Entrevista
		Instrumentos	Cuestionario/Guía de entrevista
		Método de análisis de datos	Estadística/Triangulación
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	<p>Vásquez y Yerrén (2021), en su estudio mixto, de tipo descriptivo-propositivo, obtuvo como resultado que la empresa AVM Design, ubicada en Chiclayo, posee un posicionamiento bajo; por tal motivo, a fin de llevar a cabo el objetivo planteado, propone el diseño de un plan de marketing para mejorar la situación de la empresa, en primer lugar, considerando que el 66.22% no ha visto ni reconoce el logotipo de la empresa, se hace necesario cambiarlo por otro que diferencie a la empresa, y sea más fácil de recordar. Del mismo modo, la investigación, evidencia la importancia del diseño de un plan de marketing, para comunicar a los clientes potenciales la propuesta de negocio de la empresa en diversos medios publicitarios, para obtener una mayor cuota de mercado.</p>		
Referencia	(Vásquez y Yerrén, 2021)		

Datos del antecedente nacional: N° 05			
Título	Modelo de gestión basado en Lean Service para incrementar la efectividad de los procesos operativos en una empresa de servicios.	Metodología	
Autor	Valdivia, Gloria Rivas, Jahiro	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Lima	Tipo	Descriptiva-Propositiva
Año	2021		
Objetivo	Realizar la implementación de un Modelo de Gestión basado en Lean Service que logre reducir los desperdicios tales como sobre procesos, demoras y transporte para incrementar la efectividad de los procesos operativos en una empresa de servicios, a fin de volverla rentable y sostenible en un entorno altamente competitivo	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	El modelo de gestión basado en Lean Service propuesto incrementó en un 28.44% la eficiencia del Proceso de la Prestación de Servicios de una empresa MYPE del sector consultoría durante el periodo noviembre del 2020 a octubre del 2021. Esto gracias a la eliminación de aquellos desperdicios como el sobre procesamiento, transporte y espera, permitiendo así un uso óptimo de recursos tales como el tiempo, mano de obra y costos. Finalmente, se concluye que el modelo de gestión basado en Lean Service propuesto incrementó en un 50.00% la eficacia del Proceso de la Prestación de Servicios de una empresa MYPE del sector consultoría durante el periodo noviembre del 2020 a octubre del 2021. De este modo, se pudo evidenciar que la implementación exitosa de la gestión visual, estandarización de los procesos y las 5S influyeron en poder elevar el nivel de satisfacción del cliente ya que los productos eran entregados a tiempo y con la calidad requerida.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Valdivia y Rivas (2021), en su investigación de tipo descriptiva – propositiva, se plantearon como objetivo poner en marcha un modelo de gestión empleando Lean Service, para lograr una mayor efectividad de los procesos operativos de una organización que brinda servicios de consultoría, y obtuvieron como resultado que tanto la eficiencia y la eficacia del proceso de la prestación de servicios de la empresa aumentarán en un 28.44% y 50.00%, respectivamente, gracias a la supresión de mudas como reprocesos y esperas innecesarias, así como, al adecuado empleo de los recursos humanos, recursos financieros y tiempo, lo que permitió mejorar la satisfacción del target, al recibir un servicio a tiempo y con los estándares de calidad esperados. Finalmente, se precisa que esta investigación se empleó en la discusión a fin de brindar un mayor sustento a las estrategias que se proponen, en busca de la mejora del posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía.		
Referencia	Valdivia y Rivas (2021)		

Datos del antecedente nacional: N° 06			
Título	Análisis y Propuesta de Mejora del Proceso de Servicio de Mantenimiento Preventivo usando Herramientas Lean: Caso de Estudio.	Metodología	
Autor	Huamán, William / Garay, Fernando / Limaco, Juan / Atoche, Wilmer	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Lima	Tipo	Descriptiva- Propositiva
Año	2021		
Objetivo	Mejorar los procesos de mantenimiento preventivo en equipos de instrumentación analítica del servicio postventa, de una organización dedicada a la venta de instrumentos analíticos.	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	
		Muestra	
		Unidades informantes	
Conclusiones	El análisis del proceso del servicio de mantenimiento preventivo permitió identificar los sub procesos que requieren ser mejorados. Las propuestas de mejora continua mediante el uso de las herramientas lean están enfocadas en el servicio post venta al cliente y la calidad de servicio, obteniendo una reducción significativa en costos del 13% aplicando la herramienta de control de inventario ABC, las herramientas Lean (Heijunka, 5S y Kanban) en conjunto permite una reducción del tiempo de espera en un 50.8% y la mejora de proceso en un 18.9%.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Huamán et al. (2021), en su investigación de tipo descriptiva – propositiva, se propusieron mejorar el proceso de mantenimiento preventivo de una empresa, ubicada en Lima, que tiene como principal actividad la venta de instrumentos analíticos, mediante la aplicación de herramientas lean; evidenciando que la implementación de dicha metodología permitió lograr una importante rebaja de costos del 13%, en beneficio de la empresa, así como, un tiempo de espera que se redujo en un 50.8% , en beneficio del cliente, gracias a la mejora general del proceso en un 18.9%, y como consecuencia directa, la empresa tuvo la oportunidad de ofrecer un servicio de mayor calidad a sus clientes. Es importante mencionar, que este estudio se empleó en la discusión a fin de brindar un mayor sustento a las estrategias que se proponen, en busca de la mejora del posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía.		
Referencia	Huamán et al. (2021)		

Matriz 6. Esquema de Teorías

Teorías administrativas			
Teoría	Representante	Fundamento	¿Por qué incluir en la investigación?
1. Teoría del Posicionamiento	Al Ries & Jack Trout	El posicionamiento tiene como objetivo lograr que la imagen de una empresa obtenga un lugar privilegiado en la mente de sus clientes meta, y de esta manera, la organización reciba mayores beneficios, alcanzando su máximo potencial. Para ello, es necesario convencerlos que el bien o servicio que se ofrece es de calidad superior, por lo que resulta necesario mostrarles las ventajas que posee respecto a su competencia, y disipando dudas sobre posibles desventajas que pueda tener (Keller, 2008).	Se debe incluir en la investigación porque muestra el camino que debe seguir una empresa u organización para lograr encontrar los espacios necesarios y acceder a la mente de sus consumidores metas y, así poder ocupar un lugar privilegiado en ella. De esta manera, la empresa, objeto del presente estudio, podrá convencer a su público meta de que el servicio que ofrece es superior en comparación al de su competencia, y cuando surja la necesidad de poder contar con sus servicios la prefieran, logrando así posicionarse en el mercado en el cual se desempeña, y como consecuencia de ello, sus ingresos por ventas aumenten.
2. Teoría del Marketing	Philip Kotler	El marketing es un conjunto de procesos ordenados que abarca a toda la organización, y tiene como objetivo diseñar bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, fijarles un precio, comunicar su existencia, a través de los medios adecuados y, finalmente, entregarlos al mercado meta; todo ello con la finalidad de que la organización alcance sus objetivos (Stanton et al., 2007).	Se debe incluir en la investigación porque el marketing, muestra que no solo se trata de vender un bien o servicio, sino que se debe tener como objetivo principal satisfacer las necesidades y deseos de los clientes: generar valor para ellos, para así captar su atención, y de esta manera lograr tener nuevos clientes y conservar a los actuales, al establecer una relación que perdure en el tiempo. Por lo tanto, la empresa y su marca obtendrán un lugar privilegiado en la mente de los clientes, obteniendo un beneficio económico, al aumentar sus ventas e ingresos.
3. Teoría de la Ventaja Competitiva	Michael Porter	La ventaja competitiva es el conjunto de características que posee una empresa y que la hace diferente a las demás, brindándole la oportunidad de alcanzar un rendimiento superior y lograr el éxito (Calix et al., 2015).	Se debe incluir en la investigación porque mediante un análisis, la empresa podrá determinar el valor que cada una de sus actividades primarias y de soporte, aportan en la entrega del servicio al cliente final; y de esta manera identificar aquella característica que la hacen diferente frente a sus competidores, característica que se constituirá como la base de su ventaja competitiva, encontrando oportunidades de mejora para competir en el mercado, y obtener mayor participación en él.

Matriz 7. Sustento teórico

Teoría del Posicionamiento			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Al Ries & Jack Trout			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Ries y Trout (2014) señalan que “el posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una determinada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares. Así, pues, es algo que ocurre o se hace, no en el departamento comercial, en la fábrica o el supermercado, sino en la «mente» de las personas” (p. 5).	Al y Trout (2003) definen al posicionamiento como “un sistema organizado que permite encontrar ventanas en la mente, dicho sistema se basa en la idea de que la comunicación sólo puede tener lugar en el momento preciso y en las circunstancias apropiadas” (p.21).	Keller (2008) define al posicionamiento como “el acto de diseñar la oferta e imagen de una compañía de manera que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del consumidor objetivo, para que los beneficios potenciales de la empresa se maximicen. (...) consiste en crear un concepto de superioridad respecto de la marca en la mente de los consumidores. En esencia, éste los convence de las ventajas o puntos de diferencia que la marca tiene sobre sus competidores, mientras que atenúa las inquietudes acerca de cualquier desventaja posible” (p. 38).
Parfraseo	El posicionamiento de un bien o servicio ocurre cuando ocupa un lugar preciso y determinado en la mente de su público objetivo, según las expectativas que éste tiene, respecto a lo que puede recibir del bien o servicio, y lo que finalmente recibe. De modo que, al surgir la necesidad, que satisface dicho bien o servicio, el público objetivo lo prefiera frente a su competencia. Por lo tanto, el posicionamiento sucede solo en el cerebro de las personas, y no en otro lugar (Ries y Trout, 2014).	El posicionamiento implica una serie de procedimientos relacionados entre sí que tienen como objetivo lograr encontrar espacios para acceder a la mente de los individuos que conforman el mercado meta de una empresa u organización, considerando que solo se puede acceder a ella a través de una comunicación, bajo las condiciones apropiadas y en el momento oportuno (Al y Trout, 2003).	El posicionamiento tiene como objetivo lograr que la imagen de una empresa obtenga un lugar privilegiado en la mente de sus clientes meta, y de esta manera, la organización reciba mayores beneficios, alcanzando su máximo potencial. Para ello, es necesario convencerlos que el bien o servicio que se ofrece es de calidad superior, por lo que se les debe mostrar las ventajas que posee respecto a su competencia, y disipando dudas sobre posibles desventajas que pueda tener (Keller, 2008).
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Ries y Trout, 2014)	(Al y Trout, 2003)	(Keller, 2008)

Relación de la teoría con el estudio	La teoría del posicionamiento muestra el camino que debe seguir una empresa u organización para lograr encontrar los espacios necesarios y acceder a la mente de sus consumidores metas y, así poder ocupar un lugar privilegiado en ella. De esta manera, la empresa, objeto del presente estudio, podrá convencer a su público meta de que el servicio que ofrece es superior en comparación al de su competencia, y cuando surja la necesidad de poder contar con sus servicios la prefieran, logrando así posicionarse en el mercado en el cual se desempeña, y como consecuencia de ello, sus ingresos por ventas aumenten.
Redacción final	El posicionamiento implica una serie de procedimientos relacionados entre sí que tienen como objetivo lograr encontrar espacios para acceder a la mente de los individuos que conforman el mercado meta de una empresa u organización, considerando que solo se puede acceder a ella a través de una comunicación, bajo las condiciones apropiadas y en el momento oportuno, siendo necesario convencerlos de que el bien o servicio que se ofrece es de calidad superior, por lo que se les debe mostrar las ventajas que posee respecto a su competencia, disipando dudas sobre posibles desventajas que pueda tener (Al y Trout, 2003; Keller, 2008). Por consiguiente, el posicionamiento de un bien o servicio ocurre cuando ocupa un lugar privilegiado en la mente de sus clientes meta, según las expectativas que éstos tienen, respecto a lo que pueden recibir del bien o servicio, y lo que finalmente reciben. De modo que, al surgir la necesidad, que satisface dicho bien o servicio, el público objetivo lo prefiera frente a su competencia; por lo tanto, el posicionamiento sucede solo en el cerebro de las personas, y no en otro lugar. Finalmente, la organización recibirá mayores beneficios, alcanzando su máximo potencial (Ries y Trout, 2014).

Teoría del Marketing			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Philip Kotler.			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Kotler y Armstrong (2012) señalan que “el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros, (...) que incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos” (p.5)	Según Kotler y Armstrong (2008), el marketing consiste en “la administración de relaciones perdurables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes al prometer un valor superior y conservar y aumentar a los clientes actuales mediante la entrega de satisfacción” (p.5) Asimismo, Kotler y Armstrong (2008) presentan al marketing como un proceso conformado por cinco pasos: “En los primeros cuatro pasos, las empresas trabajan para entender a los consumidores, crear valor para el cliente, y construir sólidas relaciones con éste. En el último paso, cosechan los beneficios de crear valor superior para el cliente. Al crear valor para los consumidores, obtienen a cambio valor de los consumidores en los rubros de ventas, utilidades, y valor del cliente a largo plazo” (p. 6)	Stanton et al. (2007) señalan que “el marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactoros de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización” (p.6)

Parafraseo	El marketing se concibe como una serie de etapas de sociales y administrativas; sociales, porque tienen como objetivo establecer relaciones, entre las organizaciones y sus clientes, que perduren en el tiempo, gracias a la satisfacción de sus necesidades y deseos; y administrativas, porque al generar valor para sus clientes, las organizaciones generan ingresos y activos a largo plazo, producto de las ventas, de esta manera obtienen valor de parte de sus clientes (Kotler y Armstrong, 2012).	El marketing es un proceso conformado por cinco etapas; en las cuatro primeras, la empresa u organización se centra en conocer las necesidades y deseos del cliente, con el doble objetivo de captar nuevos clientes, garantizándoles un producto de mayor valor y conservar a los actuales, logrando su satisfacción, y, de esta manera, consolidar una relación en el tiempo; en la última etapa, la organización recibe el fruto de la labor realizada en la etapas previas, lo cual se refleja en las ventas y utilidades que obtendrá a largo plazo (Kotler y Armstrong, 2008).	El marketing es un conjunto de procesos ordenados que abarca a toda la organización, y tiene como objetivo diseñar bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes, fijarles un precio, comunicar su existencia, a través de los medios adecuados y, finalmente, entregarlos al mercado meta; todo ello con la finalidad de que la organización alcance sus objetivos (Stanton et al., 2007).
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Kotler y Armstrong, 2012)	(Kotler y Armstrong, 2008)	(Stanton et al., 2007)
Relación de la teoría con el estudio	Esta teoría se relaciona con el presente estudio porque el marketing, muestra que no solo se trata de vender un bien o servicio, sino que, a través de un conjunto de actividades presentes en todas las áreas de la organización, se debe tener como objetivo principal satisfacer las necesidades y deseos de los clientes: generar valor para ellos, para así captar su atención, y de esta manera lograr tener nuevos clientes y conservar a los actuales, al establecer una relación que perdure en el tiempo. Por lo tanto, la empresa y su marca obtendrán un lugar privilegiado en la mente de los clientes, lo que le permitirá obtener un beneficio económico al aumentar sus ventas e ingresos.		
Redacción final	El marketing se concibe como una serie de etapas de sociales y administrativas que abarcan a toda la organización; sociales, porque tiene como objetivo diseñar bienes y/o servicios, fijarles un precio, comunicar su existencia, a través de los medios adecuados y, finalmente, entregarlos al mercado meta para establecer relaciones, entre las organizaciones y sus clientes, que perduren en el tiempo, gracias a la satisfacción de sus necesidades y deseos; y administrativas, porque al generar valor para sus clientes, las organizaciones generan ingresos y activos a largo plazo, producto de las ventas, de esta manera obtienen valor de parte de sus clientes (Kotler y Armstrong, 2012; Stanton et al., 2007). Las etapas que conforman el marketing son cinco; en las cuatro primeras, la empresa u organización se centra en conocer las necesidades y deseos del cliente, con el doble objetivo de captar nuevos clientes, garantizándoles un producto de mayor valor y conservar a los actuales, logrando su satisfacción, y, de esta manera, consolidar una relación en el tiempo; en la última etapa, la organización recibe el fruto de la labor realizada en la etapas previas, lo cual se refleja en las ventas y utilidades que obtendrá a largo plazo (Kotler y Armstrong, 2008).		

Teoría de la Ventaja Competitiva			
Autor de mayor relevancia o creador de la teoría: Michael Porter			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Porter (citado por Zingone y Ruiz, 2016) señala que “cada departamento desempeña actividades que crean valor para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar los productos que oferta la empresa. (...) La cadena de valor representa a la empresa como un conjunto de actividades distintas, cada una de las cuales ayuda a crear la ventaja competitiva de la empresa, bien se trate actividades primarias, o bien de actividades de soporte” (p. 16).	Porter (citado por Calix et al., 2015) considera que “la base del éxito del desempeño de las organizaciones radica precisamente en la ventaja competitiva que se define como aquellas ventajas que posee una empresa frente a otras del mismo sector o mercado, que le permite sobresalir y tener una posición superior a la de sus competidores” (p. 131).	Porter (citado por De La Fuente y Muñoz, 2005) señala que “las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son la fuente clave de la ventaja competitiva. (...) Una empresa creará valor en la medida que se oriente a uno de los dos tipos genéricos de ventaja competitiva: La ventaja competitiva en costos, que busca ordenar las actividades de una empresa para que obtenga un costo menor que otras firmas participantes de una industria en la producción de un determinado bien o servicio, y la ventaja competitiva en diferenciación, que busca entregar al cliente un producto o servicio único y con un desempeño superior al de la competencia, a través del cual pueda cobrar un precio superior a sus competidores” (p. 6-7).
Parfraseo	La ventaja competitiva de una empresa se define como el valor que cada una de las actividades, de los diferentes departamentos que la conforman, añade al bien o servicio que ofrece, lo cual hace que se diferencie de sus competidores; estas pueden ser actividades primarias y relacionarse directamente con el diseño, producción y comercialización del bien o servicio, o actividades de soporte que respaldan la entrega del bien o servicio al cliente (Zingone y Ruiz, 2016).	La ventaja competitiva es el conjunto de características que posee una empresa y que la hace diferente a las demás, brindándole la oportunidad de alcanzar un rendimiento superior y lograr el éxito (Calix et al., 2015).	La ventaja competitiva de una empresa tiene como fuente principal a aquella actividad de su cadena de valor que la hace diferente frente a sus competidores; según la actividad a la cual se le brinde mayor valor, la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva en costos, cuando ordena sus actividades de tal manera que puede producir con bajos costos y ofrecer bajo precios en comparación a los de sus competidores, o una ventaja competitiva en diferenciación, para ello sus actividades deberían tener como objetivo obtener un producto o servicio de mayor calidad por el que se pueda cobrar un precio mayor al de la competencia. (Fuente & Muñoz, 2005)
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Zingone y Ruiz, 2016)	(Calix et al., 2015)	(De La Fuente y Muñoz, 2003)
Relación de la teoría con el estudio	Esta teoría se relaciona con el presente estudio porque mediante un análisis, la empresa podrá determinar el valor que cada una de sus actividades primarias y de soporte, aportan en la entrega del servicio al cliente final; y de esta manera identificar aquella característica que la hace diferente frente a sus competidores, característica que se constituirá como la base de su ventaja competitiva, encontrando oportunidades de mejora para competir en el mercado, y obtener mayor participación en él.		

Redacción final	La ventaja competitiva de una empresa se define como el valor que cada una de las actividades primarias o de soporte añaden al bien o servicio, lo cual hace que se diferencie de sus competidores brindándole la oportunidad de alcanzar un rendimiento superior y lograr el éxito; y, según la actividad a la cual se le brinde mayor valor, la empresa puede desarrollar una ventaja competitiva en costos, es decir, producir con bajos costos y ofrecer bajos precios en comparación a los de sus competidores, o una ventaja competitiva en diferenciación, donde obtenga un producto o servicio de mayor calidad por el que se pueda cobrar un precio mayor al de la competencia (Zingone y Ruiz, 2016; Calix et al., 2015; De La Fuente y Muñoz, 2003).
------------------------	---

Matriz 8. Construcción de la categoría

Categoría: Posicionamiento					
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
Cita textual	Según Keller (2008) el posicionamiento se define como el “acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distinto ypreciado en la mente de los clientes objetivo. Como su nombre lo indica, se refiere a encontrar la “ubicación” adecuada en la mente de un grupo de consumidores o de un segmento de mercado, con el fin de que consideren el producto o servicio de la manera “correcta”, y con ello maximizar los potenciales beneficios para la empresa. (...) sirve de guía para la estrategia de marketing, ya que aclara de qué se trata una marca, por qué es única o por qué es similar a las marcas competitivas, y por qué los clientes deberían comprarla y usarla” (p. 98).	Kotler y Armstrong (2012) señalan que “el posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores. Los mercadólogos planean posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados meta” (p. 49) “Para localizar puntos de diferenciación, los mercadólogos deben estudiar detenidamente la experiencia completa del cliente con el producto o servicio de su compañía. Una empresa que está alerta podría encontrar formas para diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente. (...) Podría diferenciarse en cuanto a productos, servicios, canales, personal o imagen” (p. 211).	Para Peter y Olson (2006) el posicionamiento es “la posición del producto relativa a la de productos competidores en la mente de los consumidores. (...) El objetivo clave de la estrategia de posicionamiento es formar una imagen de marca específica en la mente de los consumidores. Ello se logra al desarrollar una estrategia coherente, que suele abarcar todos los elementos de la mezcla de marketing (p. 391-392).	Mir (2015) afirma que el posicionamiento de una marca es: “la parte de la identidad y de la proposición de valor que debe anclarse en la mente de los consumidores; el beneficio clave, expresado por una palabra o por una breve frase, que sintetiza la marca; lo que pretendemos que se vincule con la marca en la mente del consumidor; lo que comunicaremos de forma eficiente a los usuarios potenciales y la ventaja diferencial respecto a las marcas competidoras” (p.29)	Según Kotler y Keller (2012) el posicionamiento se define como “la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones” (p. 276)
Parfraseo	El posicionamiento consiste en determinar la manera cómo la empresa va a ofrecer un bien o servicio, y decidir la	Para Kotler y Armstrong (2012) el posicionamiento supone que un producto, en comparación a	El posicionamiento es el lugar que un determinado producto ocupa en la	Según Mir. (2015), el posicionamiento de una marca ocurre cuando alguna	El posicionamiento tiene como objetivo fijar la marca en la mente de los individuos que conforman el

	<p>imagen que desea proyectar a los clientes objetivo, con la intención de obtener un lugar “ideal” en sus mentes, luego de que éstos perciban que las características del bien o la prestación del servicio son “correctas”, y así lograr que la empresa reciba mayores beneficios. Asimismo, es el punto de partida para la estrategia de marketing, porque permite definir la marca, mostrando qué la diferencia de su competencia, pero también en qué se parece a ella, destacando los motivos por los cuales los clientes deberían adquirirla. (Keller,2008)</p>	<p>sus competidores, logre ocupar un determinado y privilegiado lugar en la mente de aquellos individuos que conforman su mercado meta. En este contexto, los especialistas en mercadeo buscan que sus productos se diferencien de los productos de sus principales competidores, para hallar esas diferencias, deben estar alertas y experimentar en la realidad qué sienten los clientes al hacer uso del bien o servicio que se ofrece, para así lograr diferenciarse a nivel de producto, servicio, canal de distribución, recurso humano o imagen.</p>	<p>conciencia de sus clientes, respecto al que ocupan los productos que compiten con él. Toda estrategia enfocada en lograr el posicionamiento de alguna empresa o producto, tiene como objetivo consolidar su marca en la mente del consumidor, para tal fin las tácticas que se emplean se relacionan directamente con el producto, precio, plaza y promoción del bien o servicio que se ofrece. (Peter & Olson, 2006)</p>	<p>característica del bien o servicio cumple con las expectativas del cliente, de tal manera que al satisfacer sus necesidades se “ancla” en su mente. Este beneficio o valor que se crea para el cliente debe comunicarse a través de una palabra o slogan, a manera de síntesis; de esta manera se comunicará a los clientes potenciales, de manera eficiente, la ventaja que se ofrece frente a los competidores.</p>	<p>mercado meta, para obtener el máximo beneficio posible, por lo cual resulta necesario establecer la manera adecuada para ofertar el bien o servicio, y la imagen que desea proyectar con la intención de que consiga ocupar un lugar privilegiado en ella. Además, es la esencia de toda estrategia de marketing, porque permite mostrar los beneficios que ofrece el bien o servicio; siendo indispensable considerarlo en el proceso de toma de decisiones, en todos los niveles de la organización. (Kotler y Keller, 2012)</p>
<p>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</p>	<p>(Keller, 2008)</p>	<p>(Kotler y Armstrong, 2012)</p>	<p>(Peter y Olson, 2006)</p>	<p>(Mir, 2015)</p>	<p>(Kotler y Keller, 2012)</p>
<p>Redacción final</p>	<p>El posicionamiento supone que un bien o servicio, en comparación a sus competidores, logre ocupar un determinado y privilegiado lugar en la conciencia de aquellos individuos que conforman su mercado meta, lo cual ocurre cuando alguna característica del bien o servicio cumple con las expectativas del cliente, de tal manera que al satisfacer sus necesidades se “ancla” en su mente, permitiendo así que, la empresa u organización, obtenga el máximo beneficio posible; por tal motivo, resulta necesario determinar la manera cómo la empresa va a ofrecer dicho bien o servicio, y decidir la imagen que se desea proyectar (Kotler y Armstrong, 2012; Kotler y Keller, 2012; Mir, 2015).</p> <p>En el mismo contexto, el posicionamiento es el punto de partida para la estrategia de marketing, porque permite definir la marca, mostrando qué la diferencia de su competencia, pero también en qué se parece a ella, destacando los motivos por los cuales los clientes deberían adquirirla, mostrando el beneficio o valor que se crea para el cliente, el cual se debe comunicarse a través de una palabra o slogan, a manera de síntesis; de esta manera se comunicará a los clientes potenciales, de manera eficiente, la ventaja que se ofrece frente a los competidores. En este contexto, los especialistas en mercadeo, para hallar esas diferencias, deben estar alertas y experimentar en la realidad qué sienten los clientes al hacer uso del bien o servicio que se ofrece, para así lograr diferenciarse a nivel de producto, servicio, recurso humano, canal de distribución o imagen de la empresa o marca. Finalmente, es indispensable considerar al posicionamiento en el proceso de toma de decisiones, en todos los niveles de la organización dada su importancia (Peter & Olson, 2006; Keller, 2008; Kotler & Armstrong, 2012; Mir, 2015).</p>				

Construcción de las subcategorías según la fuente elegida	Sub categoría 1:		Sub categoría 2:		Sub categoría 3:		Sub categoría 4:		Sub categoría 5:	
	Producto		Servicio		Recurso humano		Canal de distribución		Imagen de la marca	
Construcción de los indicadores	I1	Calidad	I4	Atención al cliente	I6	Selección	I9	Cobertura	I11	Conocimiento
	I2	Innovación			I7	Capacitación			I12	Logotipo
	I3	Precio	I5	Gestión de pedidos	I8	Desempeño	I10	Capacidad	I13	Mantra
									I14	Reputación
Cita textual de la subcategoría	<p>“Un producto es cualquier cosa que podemos ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o deseo. Por tanto, éste puede ser un bien físico como un cereal, una raqueta de tenis o un automóvil; un servicio, como una aerolínea, un banco o una compañía de seguros; una tienda minorista, de tipo departamental, especializada o supermercado; una persona, como una figura política, un animador o un atleta profesional; una organización, de carácter no lucrativo o comercial, o un grupo artístico; un lugar, como una ciudad, un estado o un país; o incluso una idea, como una causa política o social”. (p. 3) (Keller, 2008)</p>		<p>“Servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. (...) Un servicio es un producto intangible que involucra un esfuerzo humano o mecánico. En esta distinción se deduce lógicamente que no puede poseerse físicamente un servicio. Son pocos los productos que pueden clasificarse estrictamente como bienes materiales puros o como servicios puros; la mayoría de los productos contienen elementos tangibles y elementos intangibles” (Lara, 2002)</p>		<p>Según Chiavenato (2011) recursos humanos se refieren a “las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. Por un lado, las personas pasan gran parte de su tiempo en las organizaciones y, por el otro, éstas requieren a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recursos Humanos para las personas</p>		<p>Kotler y Armstrong (2013), citados por Sumba et al. (2021), señalan que un canal de distribución es “un conjunto de instituciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el comprador o el usuario corporativo” (p. 243).</p>		<p>Capriotti (2009) señala que “la imagen de marca es el conjunto de ideas que una marca evoca en la mente del consumidor. (...) La imagen que una marca evoca en los consumidores potenciales depende de todos los puntos de conexión (...). Algunos ejemplos de esos puntos de conexión son: el logotipo, el envase, un comentario casual sobre la marca de un amigo o familiar, el tipo de publicidad, el precio, cómo nos sentimos cuando utilizamos una marca, cómo creemos que nos ven los demás cuando usamos o compramos esa marca, etc.” (pp. 36-37)</p>	

			que trabajan en las organizaciones” (p.2)		
	<p>“El producto (...) en sí: referido principalmente a las características técnicas, a la utilidad, a la funcionalidad y a la calidad intrínseca de los productos (...) que la organización ofrece” (p.34) (Capriotti, 2009)</p>	<p>Kotler y Armstrong (2008) señalan que “los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones ofrecidos a la venta y son básicamente intangibles ya que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo. (...) La oferta de una compañía hacia el mercado a menudo incluye tanto bienes tangibles como servicios” (p. 199)</p>	<p>Sotomayor (2016) afirma que la “administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. (...) El objetivo primordial de esta disciplina: el de coadyuvar con la organización proporcionando el personal con mayor potencialidad para cubrir no sólo el puesto actual sino a futuro y mantener y acrecentar su aportación individual y de equipo” (pp. 30-31)</p>	<p>Acosta (2017) afirma que “un canal de distribución permite satisfacer una necesidad del cliente mediante la disponibilidad de un producto o servicio, acortando las distancias y disminuyendo los tiempos de respuesta. (...) Además, promueven las economías de escala, ya que todos los miembros del canal tienen oportunidad de crecer” (p. 10).</p>	<p>Baños y Rodríguez (2012) consideran que la imagen de marca es “la forma en la que esa marca es percibida y valorada por los potenciales clientes. Comprende la totalidad de las percepciones sobre la marca que un consumidor tiene en mente y es fruto solamente de la comunicación de la marca sino también de las experiencias que el usuario ha tenido con ella. (p.48)</p>
	<p>Kotler y Armstrong (2012) consideran que un producto es “cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su</p>	<p>Kotler y Keller (2012) definen un servicio como “cualquier acto o función que una parte</p>	<p>Para Armijos et al. (2019) los recursos humanos son “el conjunto de</p>	<p>Murphy y Wood (2008), citados por citados por Montero et al. (2020), señalan que “los canales</p>	<p>Según Kotler y Keller (2012), “la imagen de marca hace referencia a las propiedades extrínsecas del</p>

	<p>atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no sólo son bienes tangibles, como automóviles, computadoras o teléfonos celulares. En una definición amplia, los “productos” también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos.” (p. 224)</p>	<p>ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico. Cada vez es más frecuente que fabricantes, distribuidores y minoristas provean servicios de valor añadido, o simplemente un excelente servicio a sus clientes, para diferenciarse de los demás” (p. 356)</p>	<p>conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización, deviniendo en factor de ventaja competitiva más importante en la contemporaneidad; siendo el principal elemento de toda organización, que garantiza el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa. Podemos entonces, concebir los recursos humanos como el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito, éstos deben ser visto no como costos, sino como una inversión; por lo que, su administración constituye una prioridad para toda empresa” (p. 165).</p>	<p>de distribución o comercialización por su parte, son el conjunto interdependiente de unidades organizacionales, instituciones o agencias tanto internas como externas a la empresa con las cuales es posible que un producto esté disponible para un consumidor. Éstas pueden incluir: comprar, vender, transportar, almacenar, financiar, promocionar, evaluar riesgos y proveer información de mercado entre otras.</p> <p>Según Vazquez y Trespalacio (1997), citados por Montero et al. (2020), afirman que “los canales de distribución se clasifican según la longitud, la tecnología de compraventa, su forma de organización o naturaleza y tipo de producto a comercializar. Según la longitud del canal de distribución se puede considerar: nivel cero o canal de marketing directo, nivel uno o canal indirecto corto, nivel dos o canal indirecto largo y un nivel tres o canal indirecto extra-largo.</p> <p>Según tecnología de compraventa están los canales tradicionales, los canales automatizados y los canales electrónicos. Aquellos canales donde está presente la</p>	<p>producto o servicio, incluidas las formas con las que la marca pretende satisfacer las necesidades sociales y psicológicas del consumidor” (p. 249).</p>
--	---	---	---	--	---

				<p>tecnología, los canales de distribución son cada vez más cortos. Según el tipo de producto existen tres tipos de canales: los productos industriales, los bienes de consumo y los servicios. Tanto el canal de bienes industriales, servicios y consumo forman parte de los canales directo e indirecto corto y largo, aunque principalmente las dos primeras utilizan los canales cortos y largo respectivamente.</p> <p>Otra parte importante de la cadena de distribución son los intermediarios de distribución, también conocidos como intermediarios o intermediarios del marketing, son particulares o empresas que hacen posible que el producto llegue desde el fabricante hasta el usuario final, esencialmente facilitando el proceso de venta, consiguiendo de ello una utilidad o beneficio, proporcionando con ello al comprador diversos servicios. Estos servicios tienen gran importancia porque contribuyen a aumentar la eficacia de la distribución. Según el Business Dictionary, los cuatro tipos básicos de intermediarios de marketing son agentes,</p>	
--	--	--	--	--	--

				mayoristas, distribuidores y minoristas” (p.p. 313-314)	
Parfraseo	<p>Un producto es todo aquello susceptible de ser presentado a los clientes potenciales para su compra, utilización, dispendio o atención, con la intención de que sus necesidades y deseos sean satisfechos. Por consiguiente, un producto puede ser un bien tangible como un alimento, artículo o electrodoméstico; una prestación intangible como un banco, una tienda, una persona, una institución, un espacio geográfico, hasta una idea social o política. (Keller, 2008)</p>	<p>El servicio es el beneficio adicional, no físico (intangible), que el consumidor espera recibir además del producto tangible, expectativa que se origina como consecuencia del precio pagado, y el prestigio que tiene el producto; asimismo, implica un esfuerzo mecánico y/ o humano. Del mismo modo, se precisa que, generalmente, los productos están conformados por componentes tangibles e intangibles, es decir, un servicio forma parte del producto. (Lara, 2002)</p>	<p>Los recursos humanos hacen referencia a las personas que conforman una empresa, y realizan diversas actividades al interior de ella, con el objetivo obtener el mayor beneficio posible de los demás recursos, ya sean tecnológicos, materiales y financieros; motivo por el cual, como todo recurso se requiere su permanencia en las organizaciones para asegurar su operatividad (Chiavenato, 2011).</p>	<p>Un canal de distribución, también denominado canal de comercialización o canal de marketing, es la suma de organizaciones o personas (intermediarios) que se relacionan entre sí, para hacer posible que un servicio o producto quede a disposición del comprador final para su consumo o uso; es decir, es la ruta o flujo que el producto o servicio, sigue desde su producción hasta llegar al cliente final. (Armstrong y Kotler, 2013, como se citó en Sumba et al., 2021)</p>	<p>La imagen de marca es aquel pensamiento que viene a la mente del consumidor al escuchar su nombre, el cual se origina como producto del vínculo generado en el cliente, al visualizar el logotipo de la marca, al escuchar algún comentario respecto a la marca de parte de un familiar o amigo, los sentimientos generados al usar la marca, o al ver la publicidad, entre otros aspectos (Capriotti, 2009).</p>
	<p>La palabra “producto” hace referencia, generalmente, a las propiedades físicas y demás cualidades propias de los productos que ofrecen las empresas, y que los hacen superiores frente a los de su competencia, cumpliendo con el objetivo de satisfacer las necesidades de los individuos que los adquieren. (Capriotti, 2009)</p>	<p>Un servicio es un tipo de producto, que implica una serie de acciones que pueden ser adquiridas por los clientes, es intangible porque no se logra obtener la posesión de algo. La propuesta que, generalmente, ofrecen las empresas, en la actualidad, está conformada por la mezcla de bienes físicos y servicios. (Kotler y Armstrong, 2008)</p>	<p>La administración del personal como parte de la función general de administración se encarga, de manera competente, de evaluar la relación de las personas con su puesto de trabajo durante las etapas de planeación, selección, contratación, capacitación y término de relación contractual del personal, valiéndose de las normas legales, éticas e institucionales. Su meta principal es proporcionar a la empresa el recurso</p>	<p>Un canal de distribución, es importante porque hace posible que el consumidor o usuario satisfaga su necesidad, gracias a que le permite disponer de un producto o servicio en menor tiempo, al acortar la distancia. De igual manera, contribuye al crecimiento económico de todos los integrantes del canal; así como, de la economía en general (Acosta, 2017).</p>	<p>La imagen de marca es la percepción que los clientes potenciales tienen sobre una marca, y el valor que le otorgan respecto a otras marcas; la cual, no solo es producto de la manera cómo la empresa publicita su marca, sino también cómo el cliente ha vivido la experiencia al adquirir o hacer uso de lo que ofrece la marca. (Baños y Rodríguez, 2012)</p>

			humano con mayor potencial, no solo para que desempeñe el puesto actual, sino para que permanezca en él y desarrolle sus habilidades en beneficio propio, de su equipo y de la organización” (Sotomayor, 2016).		
	Un producto no solo es un objeto susceptible al tacto ofrecido al mercado para su compra, sino también, en una concepción amplia, es todo aquello que hace posible que un cliente satisfaga alguna necesidad o deseo, lo cual incluye personas, ideas, servicios, espacios geográficos, acontecimientos, instituciones o un mix de ellos. (Kotler y Armstrong, 2012)	Un servicio es aquella actividad que una empresa o persona ofrece al mercado, y por su naturaleza no física no se puede obtener propiedad sobre ella; además se puede ofrecer por sí solo o acompañado a un producto tangible. Asimismo, las organizaciones o personas, con la intención de obtener una ventaja frente a sus competidores optan por brindar servicios con valor agregado, o sencillamente ofrecen un servicio superior a sus clientes. (Kotler y Keller, 2012)	Los recursos humanos son la suma de aptitudes, actitudes, conocimientos y experiencias que tienen y pueden ofrecer las personas a una empresa; razón por la cual, se constituyen como el elemento de mayor importancia para que una organización logre el éxito, porque hace posible que todas las áreas se mantengan operativas. En el contexto actual, son el elemento principal para lograr que una empresa destaque frente a sus competidores. (Armijos et al., 2019)	Los canales de distribución están compuestos por instituciones o unidades organizacionales externas e internas de una empresa, que ayudan a que un producto o servicio quede a disposición del cliente final; a través de actividades relacionadas a la compra, venta, transporte, almacenaje, financiación, promoción, estimación de riesgos e indagación de mercado, entre otras (Murphy y Wood, 2008, como se citó en Montero et al., 2020). Los canales, según su (a) longitud pueden ser directos, indirectos cortos, indirectos largos o indirectos extra-largos; los primeros no emplean intermediarios, la venta del producto o servicio se realiza directamente del productor al	La imagen de marca está relacionada a aquellas características externas del producto o servicio que ofrece la empresa, la cual incluye la manera cómo ésta intenta que las necesidades psicológicas y sociales del consumidor logren ser satisfechas. (Kotler y Keller, 2012)

				<p>consumidor o usuario final, mientras que los otros tres emplean intermediarios, los cuales son organizaciones o personas que facilitan el proceso de compra-venta, mejorando así la calidad de la distribución, siendo los principales: los minoristas, mayoristas, distribuidores y agentes. Según su (b) tecnología de compra-venta son: tradicionales, automatizados y electrónicos, siendo los más cortos aquellos que emplean tecnología. Según la (c) clase de producto, se dividen en: canales de productos industriales, bienes de consumo y servicios (Vazquez y Trespalacio, 1997, citados en Montero et al., 2020).</p>	
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	<p>(Keller, 2008) (Capriotti, 2009) (Kotler y Armstrong, 2012)</p>	<p>(Lara, 2002) (Kotler y Armstrong, 2008) (Kotler y Keller, 2012)</p>	<p>(Chiavenato, 2011) (Sotomayor, 2016) (Armijos et al., 2019)</p>	<p>(Sumba, et al., 2021) (Acosta, 2017) (Montero et al., 2020),</p>	<p>(Capriotti, 2009) (Baños y Rodríguez, 2012) (Kotler y Keller, 2012)</p>
Redacción final	<p>Un producto es todo aquello susceptible de ser presentado a los clientes potenciales para su compra, utilización, dispendio o atención, con la intención de que sus necesidades y deseos sean satisfechos. No solo es un bien tangible, como un alimento, artículo o electrodoméstico sino también, en una concepción amplia, puede ser una</p>	<p>El servicio es el beneficio adicional, no físico (intangible), que el consumidor espera recibir además del producto tangible, expectativa que se origina como consecuencia del precio pagado, y el prestigio que tiene el producto; asimismo, implica</p>	<p>Los recursos humanos hacen referencia a las personas que conforman una empresa, y realizan diversas actividades al interior de ella, con el objetivo obtener el mayor beneficio posible de los demás recursos, ya sean</p>	<p>Un canal de distribución, también denominado canal de comercialización o canal de marketing, es la suma de organizaciones o personas (intermediarios) que se relacionan entre sí, para hacer posible que un servicio o producto quede a disposición</p>	<p>La imagen de marca es la percepción que los clientes tienen sobre una marca, es aquel pensamiento que les viene a la mente al escuchar su nombre, como consecuencia del valor que le otorgan respecto a otras marcas; la cual, no solo es producto de la manera cómo la empresa publicita su marca, sino también del</p>

	<p>prestación intangible como un banco, una tienda, una persona, una institución, un espacio geográfico, una idea social o política, o un mix de ellos. (Keller, 2008; Kotler y Armstrong, 2012). A efectos de lograr los objetivos planteados en la presente investigación, se considera que la definición de Capriotti (2009) es la más acertada, pues además de señalar que un producto tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los individuos que lo adquieren, precisa que dicha palabra hace referencia, generalmente, a las propiedades físicas y demás cualidades propias (tangibles) de los productos que ofrecen las empresas, y que los hacen superiores frente a los de su competencia.</p>	<p>un esfuerzo mecánico y humano. Otros autores consideran al servicio como un tipo de producto, que implica una serie de acciones que pueden ser adquiridas por los clientes, es intangible porque no se logra obtener la posesión de algo; sin embargo, coinciden en afirmar que la propuesta que, generalmente, ofrecen las empresas, en la actualidad, está conformada por la mezcla de bienes físicos y servicios. Asimismo, las organizaciones o personas, con la intención de obtener una ventaja frente a sus competidores optan por brindar servicios con valor agregado, o sencillamente ofrecen un servicio superior a sus clientes (Lara, 2002; Kotler y Armstrong, 2008; Kotler y Keller, 2012).</p>	<p>tecnológicos, materiales y financieros. Asimismo, son la suma de aptitudes, actitudes, conocimientos y experiencias que tienen y pueden ofrecer las personas a una empresa; razón por la cual, se constituyen como el elemento de mayor importancia para que una organización logre el éxito, porque hace posible que todas las áreas se mantengan operativas. (Chiavenato, 2011; Armijos et al., 2019).</p> <p>Su administración, como parte de la función general de administración, se encarga de evaluar la relación de las personas con su puesto de trabajo durante las etapas de planeación, selección, contratación, capacitación y término de relación contractual del personal, valiéndose de las normas legales, éticas e institucionales; siendo su meta principal: proporcionar a la empresa el recurso humano con mayor potencial, no solo</p>	<p>del comprador final para su consumo o uso; es decir, es la ruta o flujo que el producto o servicio, sigue desde su producción hasta llegar al cliente final. (Armstrong y Kotler, 2013, como se citó en Sumba et al., 2021). Según Acosta (2017), es importante porque hace posible que el consumidor o usuario satisfaga su necesidad, gracias a que le permite disponer de un producto o servicio en menor tiempo, al acortar la distancia. De igual manera, contribuye al crecimiento económico de todos los integrantes del canal; así como, de la economía en general.</p> <p>Por otro lado, Murphy y Wood (2008), citados en Montero et al. (2020), señalan que los canales de distribución no solo están compuestos por instituciones o unidades organizacionales externas a una empresa, sino también, por unidades organizacionales internas de la misma, que ayudan a que un producto o servicio quede a disposición del cliente final; a través de actividades relacionadas a la compra, venta, transporte, almacenaje, financiación, promoción, estimación de riesgos e</p>	<p>vínculo generado en el cliente, al visualizar el logotipo de la marca, al escuchar algún comentario respecto a la marca de parte de un familiar o amigo, o cómo ha vivido la experiencia al adquirir o hacer uso de lo que ofrece la marca. Son ese conjunto de características externas del producto o servicio que ofrece la empresa, la cual incluye la manera cómo ésta intenta que las necesidades psicológicas y sociales del consumidor logren ser satisfechas (Capriotti, 2009; Baños y Rodríguez, 2012; Kotler y Keller, 2012).</p>
--	---	---	---	--	---

			<p>para que desempeñe el puesto actual, sino para que permanezca en él y desarrolle sus habilidades en beneficio propio, de su equipo y de la organización. Permitiendo, en el contexto actual, que la empresa destaque frente a sus competidores; y como consecuencia se alcance un mejor posicionamiento (Chiavenato, 2011; Sotomayor, 2016; Armijos et al., 2019).</p>	<p>indagación de mercado, entre otras. Finalmente, los canales, según su longitud pueden ser directos, indirectos cortos, indirectos largos o indirectos extra-largos; los primeros no emplean intermediarios, la venta del producto o servicio se realiza directamente del productor al consumidor o usuario final, mientras que los otros tres emplean intermediarios, los cuales son organizaciones o personas que facilitan el proceso de compra-venta, mejorando así la calidad de la distribución, siendo los principales: los minoristas, mayoristas, distribuidores y agentes; según su tecnología de compra-venta son: tradicionales, automatizados y electrónicos, siendo los más cortos aquellos que emplean tecnología. Según la clase de producto, se dividen en: canales de productos industriales, bienes de consumo y servicios (Vazquez y Trespalacio, 1997, citados en Montero et al., 2020).</p>	
--	--	--	---	---	--

Matriz 9. Justificación

Justificación teórica

¿Qué teorías sustentan la investigación?	¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría del posicionamiento 2. Teoría del marketing 3. Teoría de la ventaja competitiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudará a mostrar el camino que debe seguir la empresa para lograr encontrar los espacios necesarios y acceder a la mente de sus consumidores metas y, así poder ocupar un lugar privilegiado en ella. En primer lugar, permitirá diagnosticar el nivel de posicionamiento que tiene la empresa, para luego convencer a su público objetivo de que el servicio que ofrece es superior en comparación al de su competencia, logrando así una mejor posición en el mercado en el cual se desempeña, y como consecuencia de ello, sus ingresos por ventas aumenten. 2. Guarda relación con el posicionamiento, debido a que el marketing, a través de sus diversas estrategias, tiene como objetivo principal captar nuevos clientes y conservar a los actuales mediante la creación de valor, al satisfacer sus necesidades y deseos, logrando así establecer una relación que perdure en el tiempo. Por lo tanto, la empresa y su marca obtendrán un mejor posicionamiento, lo que le permitirá obtener un beneficio económico al aumentar sus ventas e ingresos. 3. Se relaciona con el posicionamiento, porque mediante un análisis, la empresa podrá determinar el valor que cada una de sus actividades primarias y de soporte, aportan en la entrega del servicio al cliente final; y de esta manera identificar aquella característica que la hacen diferente frente a sus competidores, característica que se constituirá como la base de su ventaja competitiva, y del mismo modo, podrá hallar oportunidades de mejora para competir en el mercado, y obtener mayor participación en él.
Redacción final	<p>La presente investigación se fundamentó bajo cuatro teorías: (a) teoría del posicionamiento, la cual ayudará a mostrar el camino que debe seguir la empresa para lograr encontrar los espacios necesarios y acceder a la mente de sus consumidores metas y, así poder ocupar un lugar privilegiado en ella. En primer lugar, permitirá diagnosticar el nivel de posicionamiento que tiene la empresa, para luego convencer a su público objetivo de que el servicio que ofrece es superior en comparación al de su competencia, logrando así una mejor posición en el mercado en el cual se desempeña; (b) teoría del marketing, ya que a través de sus diversas estrategias, el marketing tiene como objetivo captar nuevos clientes y conservar a los actuales mediante la creación de valor, al satisfacer sus necesidades y deseos, por lo tanto, la empresa y su marca obtendrán un mejor posicionamiento, lo que le permitirá obtener un beneficio económico al aumentar sus ventas; (c) teoría de la ventaja competitiva, esta teoría se relaciona con el posicionamiento, porque mediante un análisis, la empresa podrá determinar el valor que cada una de sus actividades primarias y de soporte, aportan en la entrega del servicio al cliente final, y de esta manera, identificar aquella característica que la hacen diferente frente a sus competidores, característica que se constituirá como la base de su ventaja competitiva, y del mismo modo, podrá hallar oportunidades de mejora para competir en el mercado, y obtener mayor participación en él.</p>

Justificación práctica	
¿Por qué realizar el trabajo de investigación?	¿Cómo el estudio aporta a la organización?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se realiza este trabajo de investigación para proponer la estrategia más oportuna que ayude a mejorar el posicionamiento de una empresa. Estudio que puede ser usado como referente para estudios futuros, con la intención de mejorar el posicionamiento de otras empresas peruanas, de diferentes sectores; y como consecuencia de ello, mejorar sus ingresos financieros, lo que permitirá generar mayor empleo y Producto Bruto Interno (PBI) en el país, considerando que la micro, pequeñas y medianas empresas representan el mayor porcentaje de empresas existentes en el Perú. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permitirá que los clientes potenciales reconozcan la marca de la empresa, y la consideren como su primera opción cuando surja la necesidad de contar con los servicios que ofrece. 2. Aumentarán las ventas y por lo tanto, los ingresos financieros serán mayores. 3. La empresa podrá contratar personal mejor calificado y capacitar a su personal actual.
Redacción final	<p>La presente investigación tiene relevancia práctica, porque mediante la propuesta de la estrategia más oportuna permitirá mejorar el posicionamiento de una empresa; lo que permitirá que los clientes potenciales reconozcan la marca de la empresa, y la consideren como su primera opción cuando surja la necesidad de contar con los servicios que ofrece; por lo tanto, aumentarán las ventas y sus ingresos financieros serán mayores, pudiendo así la empresa contratar personal mejor calificado y capacitar a su personal actual. Así, la empresa podrá permanecer en el mercado por mucho más tiempo. Asimismo, el estudio tiene relevancia social porque puede ser usado como referente para estudios futuros, con la intención de mejorar el posicionamiento de otras empresas peruanas, de diferentes sectores; y como consecuencia de ello, mejorar sus ingresos financieros, lo que permitirá generar mayor empleo y Producto Bruto Interno (PBI) en el país, considerando que la micro, pequeñas y medianas empresas representan el mayor porcentaje de empresas existentes en el Perú.</p>

Justificación metodológica	
¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?	¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta?
<ol style="list-style-type: none"> 1. Porque el enfoque mixto permite obtener un mayor entendimiento del fenómeno de estudio, puesto que brinda una visión más completa de él, debido a que integra de manera sistemática la recopilación, análisis y discusión de datos cuantitativos y cualitativos en forma conjunta. 2. Porque la investigación de tipo proyectiva tiene como objetivo principal proponer o diseñar respuestas que ayuden a resolver determinadas situaciones problemáticas, previo diagnóstico de la situación del momento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El enfoque mixto permitirá recopilar datos cuantitativos y cualitativos con la intención de analizarlos para obtener un diagnóstico del problema de bajo nivel de posicionamiento, que afecta a la empresa, para ello se aplicará como técnicas: la encuesta, la cual a través de un cuestionario y empleando el Diagrama de Pareto se podrá identificar el 20% de falencias críticas que afectan a la empresa; y la entrevista, cuyos resultados serán analizados mediante la herramienta Atlas.ti v.9, con el objetivo de realizar las redes entre las subcategorías del posicionamiento y conocer los problemas críticos que afectan a la empresa.

	<ol style="list-style-type: none"> 2. La investigación de tipo proyectiva permitirá plantear las mejores estrategias de solución al problema de bajo nivel de posicionamiento de la empresa objeto de estudio, previo diagnóstico de la situación actual. 3. Se evidencia que en el Perú los estudios priorizan el enfoque cuantitativo frente al cualitativo; razón por la cual en el presente estudio se empleará el enfoque mixto, a fin de contribuir con futuras investigaciones holísticas al proveerles fuente o marco teórico de respaldo.
Redacción final	<p>La metodología de esta investigación estará sustentada en el enfoque mixto-proyectivo, a través del cual se podrá recopilar datos cuantitativos y cualitativos con la intención de analizarlos para obtener un diagnóstico del problema de bajo nivel de posicionamiento, que afecta a la empresa, para ello se aplicará como técnicas: la encuesta, la cual a través de un cuestionario y empleando el Diagrama de Pareto se podrá identificar el 20% de falencias críticas que afectan a empresa; y la entrevista, cuyos resultados serán analizados mediante la herramienta Atlas.ti v.9, con el objetivo de realizar las redes entre las subcategorías del posicionamiento y conocer los problemas críticos que afectan a la empresa. Y al ser de tipo proyectiva permitirá plantear las mejores estrategias de solución al problema de bajo nivel de posicionamiento de la empresa objeto de estudio, previo diagnóstico de la situación actual. Asimismo, se evidencia que en el Perú los estudios priorizan el enfoque cuantitativo frente al cualitativo; razón por la cual en el presente estudio se empleará el enfoque antes mencionado, a fin de contribuir con futuras investigaciones holísticas al proveerles fuente o marco teórico de respaldo.</p>

Matriz 10. Matriz de problemas y objetivos

Problema general	Objetivo general
¿Cómo mejorar el posicionamiento de una empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, Lima 2022?	Proponer la implementación de herramientas de Lean Service y Marketing Digital para mejorar el posicionamiento de una empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, Lima 2022.
Problemas específicos	Objetivos específicos
¿Cuál es el diagnóstico respecto al posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?	Diagnosticar el posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía.
¿Cuáles son los factores que influyen en el posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?	Determinar los factores que influyen en el posicionamiento de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía.
¿Cómo optimizar los procesos operativos de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?	Optimizar los procesos operativos de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, mediante la implementación de la metodología Lean Service.
¿De qué manera mejorar la gestión de marketing de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?	Mejorar la gestión de marketing de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, mediante la implementación de estrategias de Marketing Digital.
¿Cómo mejorar la motivación laboral del recurso humano de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía?	Mejorar la motivación laboral del recurso humano de la empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, mediante la implementación de la metodología Lean Service.

Matriz 11. Metodología

Enfoque de investigación MIXTO

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Hernández et al. (2010) señalan que “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 546).	Carhuanchó et al. (2019) definen a la investigación mixta como “la sinergia pertinente de técnicas, métodos, aproximaciones y conceptos tanto cuantitativos y cualitativos para dar respuesta al planteamiento de la investigación, abarca hacia un pluralismo metodológico que permite desarrollar una investigación a profundidad para una comprensión amplia de los objetos de estudio, a diferencia de trabajar de forma excluyente ambos enfoques” (p.16).	Guelmes y Nieto (2015) definen a la investigación mixta como “la búsqueda donde el investigador mezcla o combina métodos cuantitativos y cualitativos y señala como su característica clave el pluralismo metodológico o eclecticismo, lo que según su opinión, resulta en una investigación superior por cuanto utiliza las fortalezas de la investigación cuantitativa y las de la investigación cualitativa combinándolas y minimizando sus debilidades. Considera, por tanto, que los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno” (p. 24).
Parfraseo	El método mixto permite obtener una mejor comprensión del fenómeno a estudiar, porque brinda una visión más completa de él, debido a que integra de manera sistemática la recopilación, análisis y discusión de datos cuantitativos y cualitativos en forma conjunta (Hernández et al., 2010).	La investigación mixta brinda la posibilidad de realizar un estudio profundo, gracias a la suma de conceptos, procedimientos y tácticas, de tipo cualitativo y cuantitativo, que permiten comprender ampliamente el problema a investigar, lo cual no se logra al emplear ambos enfoques por separado (Carhuanchó et al., 2019).	Guelmes y Nieto (2015) sostienen que el enfoque mixto permite obtener mejores resultados, puesto que mezcla las fortalezas de la investigación cualitativa y las de la investigación cuantitativa, logrando así que sus debilidades disminuyan; es decir, la combinación de ambos métodos, de manera sistemática, en un estudio, le concede al investigador la posibilidad de obtener una descripción más completa de la realidad problemática.
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hernández et al., 2010)	(Carhuanchó et al., 2019)	(Guelmes y Nieto, 2015)
Redacción final	El enfoque mixto de la investigación permite obtener una mejor comprensión del fenómeno a estudiar, porque brinda una visión más completa de él y otorga la posibilidad de realizar un estudio profundo, debido a que integra de manera sistemática la recopilación, análisis y discusión de datos cuantitativos y cualitativos en		

forma conjunta; se logra comprender ampliamente el problema a investigar, lo cual no ocurre al emplear ambos enfoques por separado (Hernández et al., 2010; Carhuanchu et al., 2019). En la misma línea, Guelmes y Nieto (2015) sostienen que, gracias al enfoque mixto se pueden alcanzar mejores resultados, puesto que mezcla las fortalezas de la investigación cualitativa y las de la investigación cuantitativa, logrando así que sus debilidades disminuyan; es decir, la combinación de ambos métodos, de manera sistemática, en un estudio, le concede al investigador la posibilidad de obtener una descripción más amplia de la realidad problemática.

En el presente estudio se eligió trabajar bajo el enfoque mixto, porque hace posible conocer, de forma más completa, la realidad respecto al objeto de estudio.

Sintagma Holístico			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Carhuanchu et al., (2019) señalan que “la holística es definida como la comprensión crítica reflexiva del entorno que permite una visión amplia del mundo y de la vida, desde una perspectiva integradora con énfasis en la trascendencia” (p.20).	Hurtado de Barrera (2000) considera que “la holística es una propuesta que presenta la investigación como un proceso global, evolutivo, integrado concatenado y organizado. En ella se trabajan todos los procesos que tienen que ver con: la invención, la formulación de propuestas novedosas, la descripción y la clasificación; considera entre otros aspectos la creación de teorías y modelos, la indagación acerca del futuro, la aplicación práctica de soluciones, la evaluación de proyectos y programas, así como las acciones sociales, entre otras” (p. 14).	“El holismo es la doctrina o práctica de la globalidad y de la integralidad, es un movimiento humanista en el cual el principio, centro y fin de la investigación es el ser humano; aspira entre otros propósitos a humanizar la investigación, para que investigadores y estudiantes investiguen integralmente; que el paradigma holístico conduzca a trazar una estrategia de actuación mediante un modelo conceptual centrado en el hombre, que permita la interpretación y análisis de la realidad como un todo, buscando evidencias para aceptarla, rechazarla o modificarla” (Atencio et al., 2010, p. 37).
Parafraseo	La holística concede la posibilidad de ver y comprender el mundo que nos rodea, y la vida, de manera más amplia, gracias a la integración de la reflexión y la crítica; y que busca trascender (Carhuanchu et al., 2019).	La holística propone que la investigación abarque una serie de actividades organizadas, integradas, concatenadas, de tipo global y evolutivo, con el objetivo de inventar y formular propuestas novedosas; asimismo, permite crear modelos y teorías, indagar respecto al futuro, aplicar soluciones, evaluar programas y proyectos, entre otras acciones (Hurtado de Barrera, 2000).	El holismo tiene como uno de sus principales objetivos hacer a la investigación más humana; es decir, colocar al ser humano al centro de toda investigación, y así los investigadores realicen estudios globales e integrales, logrando interpretar y analizar la realidad como un todo, examinando hechos verídicos para su rechazo, modificación o aceptación (Atencio et al., 2010).

Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Carhuancho et al., 2019)	(Hurtado de Barrera, 2000)	(Atencio et al., 2010)
Redacción final	La holística concede la posibilidad de ver y comprender el mundo que nos rodea, y la vida, de manera más amplia, gracias una serie de actividades organizadas, integradas, concatenadas, de tipo global y evolutivo, con el objetivo de inventar y formular propuestas novedosas, que buscan trascender. Asimismo, busca hacer a la investigación más humana; es decir, colocar al ser humano al centro de toda investigación, y así los investigadores realicen estudios globales e integrales, logrando interpretar y analizar la realidad como un todo, examinando hechos verídicos para su rechazo, modificación o aceptación (Hurtado de Barrera, 2000; Atencio et al., 2010; Carhuancho et al., 2019). De esta manera, este sintagma hizo posible tener una visión global del problema de estudio y, así, proponer estrategias novedosas para mejorar la situación actual de la empresa, objeto del presente estudio.		

Investigación proyectiva			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Según Hurtado de Barrera (2000), la investigación proyectiva “consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras” (p. 325).	Palella y Martins (2012) señala que el término proyectivo “se aplica a todas la investigaciones que conllevan a diseños o creaciones dirigidas a cubrir una necesidad y basadas en conocimientos anteriores. De allí que el término proyectivo refiere a un proyecto en cuanto a aproximaciones o modelo teórico. El investigador puede llegar a ésta mediante vías diferentes, las cuales involucran procesos, enfoques, métodos y técnicas propias” (p. 94)	“los estudios proyectivos involucran un componente creativo necesario para identificar los elementos asociados a un fenómeno o evento y las relaciones entre ellas, para articularlos de manera adecuada en la propuesta que deriva de la investigación, por otro lado, un estudio proyectivo debe proporcionar lineamientos para las acciones inmediatas e inclusive podría comprender la fase de implementación del diseño propuesto” (Mousalli-Kayat, 2015).
Parfraseo	La investigación de tipo proyectiva tiene como objetivo principal proponer o diseñar respuestas que ayuden a resolver determinadas situaciones problemáticas de un determinado grupo humano, previo diagnóstico de la situación actual y de las tendencias futuras (Hurtado de Barrera, 2000).	El término proyectivo se emplea en aquellos estudios que diseñan o crean propuestas destinadas a satisfacer una necesidad, a partir de conocimientos previos; hace referencia a un proyecto, el cual el investigador ejecuta mediante la aplicación de diversos métodos, enfoques, procesos, e inclusive técnicas propias (Palella y Martins, 2012).	Las investigaciones proyectivas pretenden articular los elementos de la situación objeto de estudio, y la relación entre ellos, a la propuesta derivada del estudio. Por otra parte, un estudio proyectivo debe brindar la ruta a seguir durante la etapa de implementación de la propuesta (Mousalli-Kayat, 2015).

Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hurtado de Barrera, 2000)	(Palella y Martins, 2012)	(Mousalli-Kayat, 2015)
Redacción final	La investigación de tipo proyectiva tiene como objetivo principal proponer o diseñar respuestas que ayuden a resolver determinadas situaciones problemáticas, o satisfacer una necesidad de un determinado grupo humano, a partir de conocimiento previos; así como, el diagnóstico de la situación actual y de las tendencias futuras (Hurtado de Barrera, 2000; Palella y Martins, 2012). Asimismo, hace referencia a un proyecto, el cual el investigador ejecuta mediante la aplicación de diversos métodos, enfoques, procesos, e inclusive técnicas propias; es decir, un estudio proyectivo debe brindar la ruta a seguir durante la etapa de implementación de la propuesta (Palella y Martins, 2012; Mousalli-Kayat, 2015). Este tipo de diseño dio las pautas a seguir durante el proceso de recolección y análisis de la información.		

Método de investigación 1 - Analítico			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Bernal (2010) afirma que el método analítico es un “proceso cognoscitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (p. 60)	(Gomez, 2012) considera que el método analítico “es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno. Sin duda, este método puede explicar y comprender mejor el fenómeno de estudio, además de establecer nuevas teorías” (p. 16)	“Aunque la forma clásica de entender el método analítico ha sido la de un procedimiento que descompone un todo en sus elementos básicos y, por tanto, que va de lo general (lo compuesto) a lo específico (lo simple), es posible concebirlo también como un camino que parte de los fenómenos para llegar a las leyes, es decir, de los efectos a las causas” (Lopera et al., 2010)
Parafraseo	El método analítico está compuesto por una serie de etapas que permite generar y asimilar conocimiento, a través de separar el objeto de estudio en las partes que lo componen, y estudiar cada una ellas de manera particular (Bernal, 2010).	El método analítico es un procedimiento de exploración que, luego de separar el objeto de estudio en partes, permite una mejor comprensión de la situación, al lograr un mejor análisis del problema, así como las consecuencias a producirse. Es la base para plantear teorías (Gomez, 2012).	La manera clásica de comprender el método analítico siempre ha sido la de dividir el todo en sus componentes básicos, yendo de lo general a lo particular; sin embargo, también se puede entender como el camino para descubrir las causas a partir de los efectos, es decir, llegar a las leyes a partir de los fenómenos (Lopera et al., 2010).
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2010)	(Gomez, 2012)	(Lopera et al., 2010)

Redacción final	El método analítico es un procedimiento de exploración compuesto por una serie de etapas que permite generar y asimilar conocimiento, a través de separar el objeto de estudio en las partes que lo componen, y estudiar cada una de ellas de manera particular, logrando obtener una mejor comprensión de la situación, gracias a un mejor análisis del problema, así como las consecuencias a producirse. Es la base para plantear teorías (Bernal, 2010; Gomez, 2012). Sin embargo, Lopera et al. (2010), señala que el método analítico, más allá de su concepción clásica de dividir el todo en sus componentes básicos, yendo de lo general a lo particular; también se puede entender como el camino para descubrir las causas a partir de los efectos, es decir, llegar a las leyes a partir de los fenómenos.
------------------------	--

Método de investigación 2 - Deductivo			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Bernal (2010) señala que el método deductivo “consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p. 59).	Para Gómez (2012) el método deductivo “es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son. (...) De este modo, si un fenómeno se ha comprobado para un determinado conjunto de personas, se puede inferir que tal fenómeno se aplica a uno de estos individuos” (p. 15).	Palella y Martins (2012) señalan que los métodos deductivos “van de lo general a lo particular y se caracterizan porque contienen un análisis. Parten de generalizaciones ya establecidas, de reglas, leyes o principios destinados a resolver problemas particulares o a efectuar demostraciones con algunos ejemplos” (p. 81).
Parfraseo	El método deductivo consiste en analizar las conclusiones generales que plantean los teoremas, principios, leyes, etc., que son aplicados de manera universal y de validez verificada, para conseguir explicar situaciones particulares (Bernal, 2010).	El método deductivo es un proceso lógico que consiste de ir de lo general a lo específico; es decir, si se comprueba que una determinada situación afecta a un grupo de personas, se deduce que también afecta a cada uno de sus integrantes de manera individual (Gomez, 2012)	Los métodos deductivos implican realizar un análisis partiendo de lo universal a lo singular. Su punto de partida son principios, reglas o leyes ya decretados, que tiene como objetivo dar solución a situaciones problemáticas particulares (Palella y Martins, 2012).
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2010)	(Gómez, 2012)	(Palella y Martins, 2012)
Redacción final	El método deductivo es un proceso lógico que implica realizar un análisis partiendo de lo universal a lo singular. Su punto de partida son principios, reglas o leyes que son aplicados de manera universal y de validez verificada, para conseguir explicar situaciones particulares; es decir, si se comprueba que una determinada situación afecta a un grupo de personas, se deduce que también afecta a cada uno de sus integrantes de manera individual (Bernal, 2010; Gómez, 2012; Palella y Martins, 2012).		

Método de investigación 3 - Inductivo

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Según Bernal (2010) el método inductivo “utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría” (pp. 59-60).	Palella y Martins (2012) señalan que los métodos inductivos “aluden a aquellos procedimientos que van de lo simple a lo compuesto, es decir, de las partes al todo. Se caracterizan porque incluyen una síntesis. Consiste en la recopilación de varios datos y la observación de suficientes hechos referidos a un problema en particular, analizarlos para descubrir su analogías y diferencias, compararlos y tomar nota de sus características comunes para formular la regla que explica el comportamiento de esta clases de datos. (...) El número de observaciones debe ser suficiente para dar confiabilidad a la generalización” (pp. 80-81).	“El método o razonamiento inductivo implica la determinación de las características generales de toda una población, a partir del estudio de lo específico, es decir de la muestra. Muchas veces se explica esto diciendo que el método inductivo va de lo particular a lo general, definición poco clara si no se analizan antes los conceptos de población, muestra y error” (Vargas, 2014, p. 88).
Parfraseo	El método inductivo emplea el raciocinio para llegar a conclusiones generales a partir de situaciones particulares, consideradas como válidas; es decir, consiste en estudiar los hechos de manera particular, para luego formular conclusiones generales, que se constituyen como fundamentos, leyes o principios de alguna teoría. (Bernal, 2010)	Los métodos inductivos parten de lo simple a lo complejo. Se plantean recolectar información, mediante la observación de los hechos necesarios y relacionados con un determinado problema, para luego analizarlos e identificar, mediante la comparación, en qué son similares y en qué no, de esta manera se descubren aquellas características comunes que permitirán plantear la regla que los describe de manera general. Asimismo, cabe resaltar que, la cantidad de observaciones debe ser suficiente, a fin brindar confiabilidad a la regla general identificada (Palella y Martins, 2012).	El método inductivo, en términos estadísticos, es aquel procedimiento que mediante el razonamiento logra descubrir características generales de una población, como consecuencia de un análisis realizado a la muestra; es decir, no solo implica ir de lo singular a lo universal, sin antes considerar los conceptos de población, muestra y error (Vargas, 2014).
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2010)	(Palella y Martins, 2012)	(Vargas, 2014)
Redacción final	El método inductivo emplea el raciocinio para llegar a conclusiones generales a partir de situaciones particulares, consideradas como válidas; es decir, consiste en estudiar los hechos de manera particular, para luego formular conclusiones generales, que se constituyen como fundamentos, leyes o principios de alguna teoría. Al partir de lo simple a lo complejo, se plantea recolectar información, mediante la observación de los hechos necesarios y relacionados con un determinado problema, para luego analizarlos e identificar, mediante la comparación, en qué son similares y en qué no, de esta manera se descubren aquellas características comunes que permitirán plantear la regla que los describe de manera general. Asimismo, cabe resaltar que, la cantidad de observaciones debe ser suficiente, a fin brindar confiabilidad a la regla general identificada (Bernal, 2010; Palella y Martins, 2012). Finalmente, Vargas (2014) afirma que, el método inductivo, en términos		

	estadísticos, es aquel procedimiento que mediante el razonamiento logra descubrir características generales de una población, como consecuencia de un análisis realizado a la muestra.
--	--

ETAPA CUANTITATIVA

Población	
Criterios	
Cantidad de población	60 clientes de la empresa Empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, que han adquirido los servicios de la empresa Empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía más de una vez
Lugar, espacio y tiempo	Empresa Empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, correspondiente al mes de marzo 2022.
Muestra	52
Resumen de la población	En la presente investigación la población corresponde a sesenta (60) clientes de la empresa Empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, que han adquirido los servicios de la empresa Empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía más de una vez, correspondiente al mes de marzo 2022.

Técnica de recopilación de datos 1 - Encuesta			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	“La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (Bernal, 2010).	Hurtado (2000) sostiene que la encuesta es una técnica, mediante la cual, “la información debe ser obtenida a través de preguntas a otras personas. (...)Se diferencian, porque en la encuesta no se establece un diálogo con el entrevistado y el grado de interacción es menor” (p. 469).	Según Sabino (1992), la encuesta consiste en “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos. Cuando se recaba información a todas las personas que están involucradas en el problema en estudio este diseño adopta el nombre de censo. (...) En su lugar se emplean las encuestas por muestreo, donde se escoge mediante procedimientos estadísticos una parte significativa de todo el universo, que se toma como objeto a investigar. Las conclusiones que se obtienen para este

			grupo se proyectan luego a la totalidad del universo teniendo en cuenta, eso sí, los errores muestrales que se calculen para el caso” (p. 86)
Parafraseo	La encuesta tiene como objetivo conseguir datos importantes de los individuos que conforman la muestra, mediante la aplicación de un cuestionario o grupo de interrogantes (Bernal, 2010).	La encuesta es una técnica que consiste en recabar información mediante la formulación de interrogantes a otras personas; en ella no ocurre una conversación directa con el entrevistado, siendo menor el grado de interacción en comparación a la entrevista (Hurtado, 2000).	La encuesta es una técnica mediante la cual se solicita información a un significativo número de personas respecto a la situación objeto de estudio; luego los datos obtenidos son analizados de manera cuantitativa para obtener conclusiones. Cuando se encuesta a todos los individuos relacionados con el problema de estudio, se denomina censo; pero cuando se seleccionan solo a algunos de los individuos, mediante procedimientos estadísticos, pasa a denominarse encuesta por muestreo, por esta muestra significativa, los resultados obtenidos se consideran válidos para el total del universo investigado, previa consideración de los errores muestrales, según sea el caso (Sabino, 1992)
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2010)	(Hurtado, 2000)	(Sabino, 1992)
Redacción final	La encuesta es una técnica que consiste en recabar datos importantes de los individuos que conforman la muestra, mediante la aplicación de un cuestionario o grupo de interrogantes; en ella no ocurre una conversación directa con el entrevistado, siendo menor el grado de interacción en comparación con la entrevista (Hurtado, 2000; Bernal, 2010). Luego, según indica Sabino (1992), los datos obtenidos son analizados de manera cuantitativa para obtener conclusiones. Cuando se encuesta a todos los individuos relacionados con el problema de estudio, se denomina censo; pero cuando se seleccionan solo a algunos de los individuos, mediante procedimientos estadísticos, pasa a denominarse encuesta por muestreo, por esta muestra significativa, los resultados obtenidos se consideran válidos para el total del universo investigado, previa consideración de los errores muestrales, según sea el caso.		

Instrumento de recopilación de datos 1 – Cuestionario			
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Bernal (2010) define al cuestionario como “un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (p. 250).	Hurtado (2000) afirma que el cuestionario es “un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. (...) en el caso del cuestionario, las	Según Gómez (2012): “el cuestionario, es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. El cuestionario

		preguntas se hacen por escrito y su aplicación no requiere necesariamente la presencia del investigador” (p.469).	contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio. Para el diseño y elaboración del cuestionario, se requiere un conocimiento del fenómeno a investigar, lo cual es el resultado de la primera fase de trabajo” (p. 58)
Parfraseo	El cuestionario está conformado por una miscelánea de interrogantes relacionadas a la investigación, gracias a las cuales se obtienen datos importantes para el logro de los objetivos propuestos en el estudio (Bernal, 2010).	El cuestionario es un instrumento que reúne un conjunto de preguntas relacionadas con una situación en particular, respecto a la cual se desea recopilar datos importantes; las interrogantes se pueden realizar por escrito, no siendo necesario que el investigador se encuentre presente (Hurtado, 2000)	El cuestionario es importante porque concretiza la fase de observación de la investigación científica; contiene preguntas directas y esenciales relacionadas con la situación a estudiar, con la intención de reducir la información a una cantidad manejable y de esta manera precisar el objeto de estudio. Asimismo, para su formulación se necesita conocimiento previo, el cual se obtiene en la primera fase de la investigación (Gómez, 2012).
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Bernal, 2010)	(Hurtado, 2000)	(Gomez, 2012)
Redacción final	El cuestionario es un instrumento conformado por una miscelánea de interrogantes relacionadas con una situación en particular, respecto a la cual se desea recopilar datos importantes, para el logro de los objetivos propuestos en el estudio; dichas interrogantes se pueden realizar por escrito, no siendo necesario que el investigador se encuentre presente (Hurtado, 2000; Bernal, 2010). Desde el punto de vista de Gómez (2012), el cuestionario es importante porque concretiza la fase de observación de la investigación científica; contiene preguntas directas y esenciales relacionadas con la situación a estudiar, con la intención de reducir la información a una cantidad manejable y de esta manera precisar el objeto de estudio. Asimismo, para su formulación se necesita conocimiento previo, el cual se obtiene en la primera fase de la investigación.		

Procedimiento Cuantitativo	
Paso 1:	Se llevó a cabo el diseño y elaboración del cuestionario, conformado por 16 interrogantes respecto a la categoría posicionamiento, la cual es la categoría problema del presente estudio.
Paso 2:	Se procedió a realizar la encuesta a 52 clientes de la empresa Empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía, través de google formularios, considerando la coyuntura actual producida por la pandemia de covid-19.
Paso 3:	Se consolidaron los datos obtenidos de los 52 encuestados, y se procesaron en la herramienta SPSS v.26.

Paso 4:	Se organizaron los resultados obtenidos mediante tablas y gráficos, incluyendo el Pareto de los problemas más críticos.	
Paso 5:	Se procedió a interpretar la información obtenida mediante la estadística descriptiva.	
Método de análisis de datos – Estadística descriptiva		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	Gorgas, Cardiel, y Zamorano (2009) sostienen que la estadística descriptiva tiene como objetivo “ordenar, describir y sintetizar la información recogida. En este proceso sería necesario establecer medidas cuantitativas que reduzcan a un número manejable de parámetros el conjunto (en general grande) de datos obtenidos. La realización de graficas (visualización de los datos en diagramas) también forma parte de la Estadística Descriptiva dado que proporciona una manera visual directa de organizar la información. La finalidad de la Estadística Descriptiva no es, entonces, extraer conclusiones generales sobre el fenómeno que ha producido los datos bajo estudio, sino solamente su descripción (de ahí el nombre)” (p. 11).	Sweeney (2008) indica que “la mayor parte de la información estadística en periódicos, revistas, informes de empresas y otras publicaciones consta de datos que se resumen y presentan en una forma fácil de leer y de entender. A estos resúmenes de datos, que pueden ser tabulares, gráficos o numéricos se les conoce como estadística descriptiva” (p. 13)
Parafraseo	La estadística descriptiva implica organizar, simplificar y explicar la información recolectada, para ello es indispensable determinar parámetros cuantitativos que permitan reducir el total de datos obtenidos a un número fácil de manejar; asimismo, para mostrar la información de manera ordenada emplea gráficos. Por lo tanto, el objetivo de la estadística descriptiva no consiste en brindar resultados generales sobre alguna situación a estudiar, sino solo busca describirla, es por ello que recibe dicho nombre (Gorgas et al., 2009).	La estadística descriptiva está conformada por aquella información que generalmente aparece en revistas, informes de empresas o publicaciones periódicas que muestran datos resumidos fáciles de leer y comprender
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Gorgas et al., 2009)	(Sweeney, 2008)
Redacción final	La estadística descriptiva implica organizar, simplificar y explicar la información recolectada, para ello es indispensable determinar parámetros cuantitativos que permitan reducir el total de datos obtenidos a un número fácil de manejar; asimismo, está conformada por aquella información que generalmente aparece en revistas, informes de empresas o publicaciones periódicas que muestran datos resumidos fáciles de leer y comprender mediante el empleo de gráficos. Por lo tanto, el objetivo de la estadística descriptiva no consiste en brindar resultados generales sobre alguna situación a estudiar, sino solo busca describirla, es por ello que recibe dicho nombre (Sweeney, 2008; Gorgas et al., 2009).	

FASE CUALITATIVA

Escenario de estudio	
Criterios	
Lugar geográfico	Empresa Empresa de diseño gráfico publicitario y fotografía
Provincia/Departamento	Lima
Descripción del escenario vinculado al problema	El área de marketing, producción y contable

Participantes – Unidades informantes			
Criterios	P1	P2	P3
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino
Edad	Entre los 36 y 40 años	Entre los 36 y 40 años	Entre los 26 y 30
Profesión	Bachiller en Administración de Empresas	Técnico en Diseño Gráfico	Estudiante de Diseño Gráfico
Rol (función)	Gerente General	Jefe de Operaciones: encargado de la parte operativa (recepción de pedidos, diseño gráfico e impresión.	Diseñador Gráfico: con amplia experiencia en atención al cliente, cuenta con conocimiento de las nuevas tendencias en diseño gráfico
Justificar por qué se seleccionó a los sujetos	<p>Se seleccionó al Gerente General de la empresa por ser el encargado de la gestión administrativa y de la toma de decisiones, además tiene conocimientos empíricos de marketing, adquiridos durante sus años de experiencia en el rubro del arte gráfico.</p> <p>Se escogió al encargado de la parte operativa, porque tiene a su cargo al personal responsable de recibir los pedidos, del diseño gráfico y del proceso de impresión; es decir, es la persona idónea para brindar información respecto a cómo funciona el proceso de producción de la empresa, puesto que trabaja en ella desde que inició sus operaciones.</p> <p>Se seleccionó al Diseñador Gráfico, por ser uno de los trabajadores que tiene trato directo con los clientes, por lo que puede brindar información respecto a cómo los clientes perciben el servicio que ofrece la empresa.</p>		

Técnica de recopilación de datos 1 - Entrevista

Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Hurtado (2000) define a la entrevista como “interacción verbal entre dos o más personas. Es una conversación, en la cual, una persona (el entrevistador) obtiene información de otras personas (entrevistados), acerca de una situación o tema determinados con base en ciertos esquemas o pautas” (p. 461).	Dieterich (2001) afirma que “una entrevista puede compararse a una mezcla de conversación e interrogatorio: de la primera toma los elementos de amabilidad, fluidez, cambio de tópicos y de la segunda rescata la deliberación de las preguntas que en su conjunto tratan de arrojar determinada información que le interesa al entrevistador” (p. 204).	Gomez (2012) señala que la entrevista “se basa en un diálogo, dirigido por el entrevistador, encaminado a obtener información sobre el tema investigado; el diálogo implica, en este caso, diversos cuestionamientos planteados al entrevistado. Entrevista estructurada: Parte de un formulario utilizado como guía para controlar las preguntas; en gran medida, esto evita divagar acerca de tópicos inútiles que pueden molestar al entrevistador y al entrevistado. Entrevista no estructurada: Implica interrogar de forma indiscriminada, de tal manera que proporciona cierta libertad a los participantes; permite al entrevistador formular preguntas a partir de las respuestas del entrevistado” (p. 82-83).
Parafraseo	La entrevista es un diálogo pautado entre dos o más personas, que tiene como objetivo que, el individuo que entrevista obtenga información de los entrevistados respecto a una determinada circunstancia o coyuntura (Hurtado, 2000).	Una entrevista es una combinación de conversación, porque se realiza con fluidez, intercambio de ideas y amabilidad; y de interrogatorio, porque mediante la realización de preguntas, se rescata información que es de interés para el entrevistador (Dieterich, 2001).	La entrevista es una conversación, mediante la cual se pretende conseguir información respecto al objeto de estudio, la misma que es dirigida por el entrevistador. Existen dos tipos de entrevista, la entrevista estructurada, la cual utiliza un guión, que sirve de control para la ejecución de las preguntas, y así evitar desviarse del tema central; y la entrevista no estructurada, mediante la cual es posible realizar interrogantes de manera indiscriminada, sin una pauta específica (Gomez, 2012).
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hurtado, 2000)	(Dieterich, 2001)	(Gomez, 2012)
Redacción final	La entrevista es un diálogo pautado entre dos o más personas, que tiene como objetivo que, el individuo que entrevista obtenga información de los entrevistados respecto a una determinada circunstancia o coyuntura; es una combinación de conversación, porque se realiza con fluidez, intercambio de ideas y amabilidad; y de interrogatorio, porque mediante la realización de preguntas, se rescata información que es de interés para el entrevistador (Hurtado, 2000, Dieterich, 2001). Del mismo modo, Gomez (2012) señala que existen dos tipos de entrevista, la entrevista estructurada, la cual utiliza un guión, que sirve de control para la ejecución de		

	las preguntas, y así evitar desviarse del tema central; y la entrevista no estructurada, mediante la cual es posible realizar interrogantes de manera indiscriminada, sin una pauta específica.
--	---

Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista			
Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
Cita textual	Hurtado de Barrera (2000) señala que “la guía de entrevista debe contener los datos generales de identificación del entrevistado, datos censales o sociológicos y datos concernientes al tema de investigación” (p. 463)	Palella y Martins (2012) consideran que “ el guión de entrevista es un instrumento que forma parte de la técnica de la entrevista. (...) El investigador se sitúa frente al investigado y le formula las preguntas que ha incluido en el guión previamente elaborado. (...) Se establece así un diálogo cara a cara, pero un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes recoge informaciones y la otra se presenta como fuente que las proporciona. (...) Cabe destacar que la lista de preguntas deber ser cuidadosamente redactada, evitando repeticiones, preguntas confusas o de doble sentido y tratando de conservar un orden lógico bien riguroso” (pp. 127-128).	Arias (2012) precisa que la guía de entrevista es una “guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video” (p. 73).
Parafraseo	La guía de entrevista es un instrumento que ayuda a la obtención de datos importantes sobre el tema de estudio, por lo que debe contener datos generales, censales y sociológicos del entrevistado, y preguntas precisas referidas al tema de investigación (Hurtado de Barrera, 2000).	Es el instrumento mediante el cual se lleva a cabo una entrevista; es la lista de preguntas que el entrevistador realiza “frente a frente” al entrevistado, la misma que, debe ser redactada de manera cuidadosa, a fin de evitar repreguntas, o confusión en el entrevistado, conservando un orden lógico (Palella y Martins, 2012).	La guía de entrevista es una guía diseñada con antelación, conformada por aquellas interrogantes que se desean realizar al entrevistado; esta misma puede ser utilizada para el registro de las respuestas brindadas por el entrevistado, o en todo caso, se puede utilizar una cámara de video o grabador de voz (Arias, 2012).
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hurtado de Barrera, 2000)	(Palella y Martins, 2012)	(Arias, 2012)
Redacción final	La guía de entrevista es el instrumento de la entrevista, diseñada con antelación, para ayudar a la obtención de datos importantes sobre el tema de estudio, por lo que debe contener datos generales, censales y sociológicos del entrevistado, y preguntas precisas referidas al tema de investigación; es decir, es la lista de preguntas que el entrevistador realiza “frente a frente” al entrevistado, la misma que, debe ser redactada de manera cuidadosa, a fin de evitar repreguntas, o confusión en el entrevistado, conservando un orden lógico (Hurtado de Barrera, 2000; Arias, 2012; Palella y Martins, 2012). En la misma línea, Arias (2012) señala que la guía de		

	entrevista puede ser utilizada para el registro de las respuestas brindadas por el entrevistado, o en todo caso, se puede utilizar una cámara de video o grabador de voz.
--	---

Procedimiento Cualitativo	
Paso 1:	Se diseñó la guía de entrevista
Paso 2:	Se entrevistó a las tres (03) unidades informantes del área de marketing, producción y atención al cliente, mediante grabación.
Paso 3:	Se transcribieron las grabaciones a un documento word en formato RTF, para luego cargarlo en el programa de ATLAS.TI
Paso 4:	Se construyeron con las sub categorías e indicadores de la categoría problema, las redes necesarias.
Paso 5:	Se procedió a realizar el diagnóstico y la triangulación, mediante el empleo de la redes de categorías

Método de análisis de datos – Triangulación		
Criterios	Fuente 1	Fuente 2
Cita textual	(Hurtado de Barrera, 2010) señala que “la triangulación consiste en combinar procedimientos, técnicas o fuentes, ya sea para asegurar la validez y la confiabilidad de la información o para complementarla. Cuando se trabaja con un abordaje caológico la validez de constructo del instrumento no procede de la operacionalización del evento de estudio, puesto que este procedimiento no se realiza. En este caso, la validez es fruto de corroborar y complementar la información por medio de la triangulación” (p. 293).	Guelmes y Nieto (2015) consideran que, la triangulación es “la búsqueda de la convergencia y la corroboración de los resultados de los diferentes métodos y modelos que estudian el mismo fenómeno” (p. 25)
Parfraseo	La triangulación implica hacer uso de diferentes procesos, tácticas o fuentes en el estudio de un determinado fenómeno, con la intención de complementar la información o para garantizar su confiabilidad y validez (Hurtado de Barrera, 2010).	La triangulación busca unir y validar las conclusiones obtenidas, mediante diversos modelos y metodologías, respecto a un determinado fenómeno
Evidencia de la referencia utilizando Ms word	(Hurtado de Barrera, 2010)	(Guelmes y Nieto, 2015)

Redacción final	La triangulación implica hacer uso de diferentes procesos, tácticas o fuentes en el estudio de un determinado fenómeno, con la intención de complementar la información o para garantizar su confiabilidad y validez (Hurtado de Barrera, 2010). En la misma línea, Guelmes y Nieto (2015) afirman que, la triangulación busca unir y validar las conclusiones obtenidas, mediante diversos modelos y metodologías, respecto a un determinado fenómeno.
------------------------	---

Aspectos éticos	
APA	Se utilizó Normas APA séptima edición y Turnitin
Muestra	La muestra correspondió a 52 clientes de una población de 60 clientes que han adquirido los servicios de la empresa durante los meses de enero a marzo del año 2022.
Data	Se trabajó con la data consolidada en Excel y SPSS.

