

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN

**PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO
PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**



**“Diseño de Estrategias de Marketing Digital para Incrementar
las Ventas de empanadas en la Panadería y Pastelería Don
Víctor en el distrito de Torata, Moquegua-2026”**

**TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO A
NOMBRE DE LA NACIÓN DE:**

**PROFESIONAL TÉCNICO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTORES:

Luz Clara León Pari

MODALIDAD:

TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA

**TACNA – PERÚ
2026**

“El texto final, datos, expresiones, opiniones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice de Contenido

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	14
1.1. Título del Tema	14
1.2. Planteamiento del Problema	14
1.3. Objetivo General	16
1.4. Objetivos Específicos	16
1.5. Justificación.....	17
1.6. Definiciones Operacionales.....	18
1.7. Metodología	19
1.8. Alcances y Limitaciones	21
1.9. Análisis de la Competencia	22
1.10. Impacto de las Tecnologías Digitales	22
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	24
2.1. Presentación de las Bases Teóricas.....	24
2.1.1 Conceptos	24
2.1.2 Teorías	27
2.1.3 Modelos.....	30
2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas	30
2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas.....	33
2.4. Efectividad del Marketing Digital.....	34
2.5. Comportamiento del Consumidor en Entornos Digitales.....	35
CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL	36
3.1. Reseña Histórica de la Organización.....	36

3.2. Filosofía Organizacional	36
3.3. Diseño Organizacional	37
3.3.1. Estructura Jerárquica y Funcional	37
3.3.2. Organigrama Estructural (Propuesto 2026)	38
3.3.3. Cultura de Adaptación Digital	38
3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos.....	39
3.5. Diagnóstico Organizacional y/o Sectorial	41
3.6. Análisis Crítico Referencial.....	41
CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA	42
4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar	42
4.2. Diagnóstico	42
4.2.1 Resultados cuantitativos.....	43
4.2.2 Resultados cualitativos.....	87
1. Dimensión: Valor de Marca y Fidelización (Tradición vs. Competencia)	87
2. Dimensión: Puntos de Dolor en la Experiencia de Compra (Fricción).....	87
3. Dimensión: Expectativas de Digitalización (Contenido y Confianza).....	87
4. Dimensión: Logística de Entrega y Delivery (WhatsApp)	88
4.3.3 Triangulación.....	89
4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción.....	91
4.4. Definición de Mecanismos de Control	92
4.5. Estrategias de Comunicación Digital	93
4.6. Análisis de la Experiencia del Cliente	93
CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS	95

5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios	95
5.2. Sugerencias de Implementación	95
5.3. Recomendaciones Técnicas	96
5.4. Perspectivas de Futuro en Marketing Digital	96
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES	98
CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA	100
CAPÍTULO 8: ANEXOS	104
Anexo 1: Análisis de Situación Digital (Auditoría Inicial)	104
Anexo 2: Calendario Editorial de Contenidos (Muestra de 1 mes).....	105
Anexo 3: Diseño del Catálogo Digital (WhatsApp Business)	106
Anexo 4: Protocolo Operativo del Servicio de Delivery (Flujograma).....	111
Anexo 5: Matriz de Operacionalización de Variables.....	113
Anexo 6: Guión de Respuesta al Cliente (Scripts de Venta).....	114
Anexo 7: Instrumentos de Investigación	116
Anexo 08: Transcripción de entrevista	132

Índice de Tablas

Tabla 1.....	43
Ítem 1: ¿Con qué frecuencia visita nuestro local físico en Torata?	43
Tabla 2.....	44
Ítem 2: ¿Cuál es el producto que más compra habitualmente?	44
Tabla 3.....	45
Ítem 3: ¿Cómo se entera actualmente de nuestros productos o promociones?	45
Tabla 4.....	46
Ítem 4: ¿Utiliza usted redes sociales (Facebook, TikTok, Instagram) en su día a día?	46
Tabla 5.....	47
Ítem 5: ¿Le gustaría que la Panadería "Don Víctor" tuviera una página oficial en redes sociales?	47
Tabla 6.....	48
Ítem 6: ¿Qué red social cree que sería más útil para ver fotos de nuestras empanadas del día?	48
Tabla 7.....	50
Ítem 7: ¿Qué tan interesado estaría en ver videos de cómo horneamos nuestros productos?	50
Tabla 8.....	51
Ítem 8: Si tuviéramos redes sociales, ¿las usaría para consultar precios antes de ir al local?	51
Tabla 9.....	52

Ítem 9: ¿Le gustaría recibir ofertas exclusivas a través de un grupo de WhatsApp de clientes?.....	52
Tabla 10.....	53
Ítem 10: Actualmente, ¿ha sentido que las colas en el local dificultan su compra?	53
Tabla 11.....	54
Ítem 11: Si implementamos pedidos por WhatsApp para "solo recoger", ¿lo usaría para ahorrar tiempo?.....	54
Tabla 12.....	55
Ítem 12: ¿Estaría interesado en un servicio de delivery (entrega a domicilio) en Torata? ...	55
Tabla 13.....	56
Ítem 13: ¿Para qué tipo de productos pediría delivery principalmente?.....	56
Tabla 14.....	57
Ítem 14: ¿Cuál es el medio de pago que más usaría si hace un pedido por celular?	57
Tabla 15.....	58
Ítem 15: ¿Qué horario le resultaría ideal para recibir sus empanadas en casa?	58
Tabla 16.....	59
Ítem 16: ¿Qué distancia máxima cree que debería cubrir nuestro delivery?	59
Tabla 17.....	60
Ítem 17: ¿Considera que la panadería ganaría más clientes si fuera más activa en internet?	60
Tabla 18.....	61
Ítem 18: ¿Qué formato de publicidad le atrae más para probar un producto nuevo?.....	61
Tabla 19.....	62

Ítem 19: ¿Usted suele recomendar productos locales a sus conocidos por WhatsApp o redes?.....	62
Tabla 20.....	63
Ítem 20: ¿Cuál es su rango de edad?	63
Tabla 21.....	65
Ítem 1: ¿En qué área se desempeña actualmente?	65
Tabla 22.....	66
Ítem 2: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?	66
Tabla 23.....	67
Ítem 3: ¿Qué nivel de familiaridad tiene con las redes sociales?	67
Tabla 24.....	68
Ítem 4: ¿Ha utilizado WhatsApp Business para gestionar pedidos?	68
Tabla 25.....	69
Ítem 5: ¿Conoce herramientas como Canva o Meta Business Suite?	69
Tabla 26.....	70
Ítem 6: ¿Qué tipo de clientes atiende con mayor frecuencia?	70
Tabla 27	71
Ítem 7: ¿Cuál es la mayor necesidad que expresan los clientes durante la atención?	71
Tabla 28.....	72
Ítem 8: ¿Qué dificultades encuentra para concretar ventas en el mostrador?	72
Tabla 29.....	73
Ítem 9: ¿Cree que una estrategia digital (catálogo/delivery) reduciría las colas en tienda? .	73
Tabla 30.....	74

Ítem 10: ¿Qué tipo de contenido cree que atrae más a los clientes?	74
Tabla 31.....	75
Ítem 11: ¿Ha recibido capacitación en atención al cliente?	75
Tabla 32.....	76
Ítem 12: ¿Ha recibido capacitación en herramientas digitales?	76
Tabla 33.....	77
Ítem 13: ¿Estaría dispuesto a participar en talleres de marketing digital para el negocio? ..	77
Tabla 34.....	78
Ítem 14: ¿La comunicación interna sobre los precios y promociones del día es clara?	78
Tabla 35.....	79
Ítem 15: ¿Tiene acceso o autorización para manejar las redes sociales de la empresa?	79
Tabla 36.....	80
Ítem 16: ¿Qué redes sociales cree que deberían usarse más?.....	80
Tabla 37	81
Ítem 17: ¿Qué frecuencia de publicación considera adecuada?	81
Tabla 38.....	82
Ítem 18: ¿Qué formato cree que facilitaría más la venta de empanadas/pasteles?	82
Tabla 39.....	83
Ítem 19: ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la comunicación digital?	83
Tabla 40.....	84
Ítem 20: ¿Está dispuesto a colaborar capturando fotos o videos del proceso artesanal durante su turno?	84

índice de Figuras

Figura 1.....	44
Gráfico de barras del Ítem 1.....	44
Figura 2.....	45
Gráfico de barras del Ítem 2.....	45
Figura 3.....	46
Gráfico de barras del Ítem 3.....	46
Figura 4.....	47
Gráfico de barras del Ítem 4.....	47
Figura 5.....	48
Gráfico de barras del ítem 5.....	48
Figura 6.....	49
Gráfico de barras del ítem 6.....	49
Figura 7.....	50
Gráfico de barras del ítem 7.....	50
Figura 8.....	51
Gráfico de barras del ítem 8.....	51
Figura 9.....	52
Gráfico de barras del ítem 9.....	52
Figura 10.....	53
Gráfico de barras del ítem 10.....	53
Figura 11.....	54

Gráfico de barras del ítem 11	54
Figura 12.....	55
Gráfico de barras del ítem 12	55
Figura 13.....	56
Gráfico de barras	56
Figura 14.....	57
Gráfico de barras	57
Figura 15.....	58
Gráfico de barras	58
Figura 16.....	59
Gráfico de barras	59
Figura 17.....	60
Gráfico de barras	60
Figura 18.....	62
Gráfico de barras	62
Figura 19.....	63
Gráfico de barras	63
Figura 20.....	64
Gráfico de barras del ítem 20	64
Figura 21.....	65
Gráfico de barras del ítem 1	65
Figura 22.....	66
Gráfico de barras del ítem 2	66

Figura 23.....	67
Gráfico de barras del ítem 3.....	67
Figura 24.....	68
Gráfico de barras del ítem 4.....	68
Figura 25.....	69
Gráfico de barras del ítem 5.....	69
Figura 26.....	70
Gráfico de barras del ítem 6.....	70
Figura 27.....	71
Gráfico de barras del ítem 7.....	71
Figura 28.....	72
Gráfico de barras del ítem 8.....	72
Figura 29.....	73
Gráfico de barras del ítem 9.....	73
Figura 30.....	74
Gráfico de barras del ítem 10.....	74
Figura 31.....	75
Gráfico de barras del ítem 11.....	75
Figura 32.....	76
Gráfico de barras del ítem 12.....	76
Figura 33.....	77
Gráfico de barras del ítem 13.....	77
Figura 34.....	78

Gráfico de barras del ítem 14	78
Figura 35.....	79
Gráfico de barras del ítem 15	79
Figura 36.....	80
Gráfico de barras del ítem 16	80
Figura 37.....	81
Gráfico de barras del ítem 17	81
Figura 38.....	82
Gráfico de barras del ítem 18.....	82
Figura 39.....	83
Gráfico de barras del ítem 19.....	83
Figura 40.....	84
Gráfico de barras del ítem 20.....	84

CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del Tema

“Diseño de Estrategias de Marketing Digital para Incrementar las Ventas de Empanadas en la Panadería y Pastelería Don Víctor en el distrito de Torata, Moquegua-2026” es el título que refleja el foco y la relevancia de esta investigación, orientada a optimizar el rendimiento comercial de una empresa tradicional frente a los desafíos que presenta la digitalización en

1.2. Planteamiento del Problema

La panadería y pastelería Don Víctor, a pesar de su notable legado de 40 años y de ofrecer productos de alta calidad, enfrenta un estancamiento en sus ventas debido a un modelo de gestión analógico que ignora las herramientas digitales contemporáneas. En el contexto actual, el marketing digital ha dejado de ser una opción y se ha convertido en una necesidad imperativa, dado que la mayoría de las decisiones de compra se llevan a cabo en plataformas digitales. La ausencia de un canal de venta digital, junto a la falta de estrategia de marketing en redes sociales y plataformas de ecommerce, coloca a la panadería en una situación de vulnerabilidad frente a competidores más adaptados al entorno digital. Este problema está manifestado claramente a través de tres dimensiones críticas: la invisibilidad en línea, la limitación geográfica de ventas y la pérdida de oportunidades de captar información valiosa sobre las preferencias de los clientes.

En el contexto internacional, diversas investigaciones respaldan la relevancia de esta transición. Guachamin Yugcha y Urcuango Gualotuña establecieron en 2024 que el plan de marketing es una herramienta vertebral para la ejecución de actividades comerciales, identificando que la escasa interacción en redes sociales constituye una debilidad crítica para la comunicación de ofertas. Por su parte, Sánchez sostuvo en 2025 que el mercadeo digital es el motor indispensable para consolidar la marca en entornos competitivos, tras detectar deficiencias significativas en las estrategias tradicionales de empresas panaderas en

Paraguay. Asimismo, Ramírez Imues demostró en 2025 que plataformas como Facebook e Instagram son canales vitales para conectar con el consumidor moderno, quien valora prioritariamente la calidad y la tradición, logrando un equilibrio entre la modernización digital y la preservación de los valores artesanales. Estos estudios coinciden en que la adopción de planes de contenidos y programas de fidelización permite a estos negocios modernizar su gestión comercial sin sacrificar su identidad.

En el ámbito nacional peruano, Modesto Cabello y Silva Portal desarrollaron en 2024 un plan estratégico para la empresa Mostto en Lima, concluyendo que la integración de campañas en redes sociales con plataformas de delivery es fundamental para escalar el negocio. De igual manera, Manco realizó en 2024 un estudio en Santa Anita, donde propuso la adopción de tecnologías digitales fundamentadas en el análisis del comportamiento del cliente para fortalecer la sostenibilidad del sector. No obstante, tras una revisión bibliográfica exhaustiva, se evidencia una carencia de investigaciones científicas sobre marketing digital aplicado específicamente al sector de panaderías en la ciudad de Tacna durante el último quinquenio. Esta ausencia de antecedentes locales subraya la originalidad del presente estudio, el cual busca cerrar esta brecha de información y proporcionar herramientas estratégicas adaptadas a la realidad comercial de la región.

La realización de este estudio es crucial en múltiples dimensiones. Desde el plano académico, el análisis cubrirá un vacío en la literatura sobre marketing digital en contextos rurales como el de Torata, adaptando modelos de mezcla de marketing a negocios con un fuerte componente cultural. En la dimensión práctica, la investigación resolverá el estancamiento comercial de la Panadería Don Víctor, beneficiando directamente a la gerencia y a los trabajadores al optimizar los procesos de atención. A nivel social, se busca mejorar la calidad del servicio al consumidor local proporcionando soluciones de compra más cómodas y accesibles. Metodológicamente, el estudio aporta valor al diseñar y validar instrumentos de recolección de datos específicos que vinculan variables digitales con indicadores logísticos

en zonas de baja densidad digital, estableciendo una ruta replicable para otras microempresas de la región.

Para el desarrollo de la investigación se ha determinado un enfoque mixto con un diseño no experimental de corte transversal, fundamentado en la observación y el análisis de los fenómenos en su contexto natural sin la manipulación de las variables. La población objeto de estudio está conformada por 1,400 clientes estimados, de los cuales se seleccionó una muestra probabilística de 303 personas para el abordaje cuantitativo, además de incluir al gerente y siete trabajadores como unidades de análisis clave. El acopio de datos se realiza mediante la técnica de la encuesta con cuestionarios estructurados y, para el componente cualitativo, se emplea la entrevista dirigida a clientes frecuentes. El procesamiento de la información se ejecuta a través de herramientas como Excel e IBM SPSS v.27, utilizando estadística descriptiva y análisis de contenido para fundamentar la propuesta. Finalmente, partiendo de la problemática expuesta, se formula la siguiente interrogante general: ¿Cuál es la estructura y los componentes estratégicos de un plan de marketing digital que permitan establecer una ruta operativa para el incremento de las ventas de empanadas en la Panadería y Pastelería Don Víctor en el distrito de Torata, Moquegua, durante el año 2026?

1.3. Objetivo General

Proponer un plan de marketing digital que permita incrementar las ventas de empanadas en la panadería y pastelería Don Víctor, utilizando estrategias comunicacionales modernas y eficaces que se alineen con el comportamiento del consumidor actual.

1.4. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos que guiarán esta investigación son:

- Diagnosticar la situación actual del marketing digital y la presencia digital de la panadería y pastelería Don Víctor en el distrito de Torata, Moquegua-2026.
- Analizar el comportamiento y las preferencias del consumidor, para determinar la

demanda potencial de servicios digitales como el delivery y los canales de atención preferidos (WhatsApp, Facebook, Instagram).

- Proponer campañas publicitarias segmentadas en Facebook, Instagram y TikTok, orientadas al mercado local y alineadas con los objetivos comerciales de la panadería y pastelería Don Víctor en el distrito de Torata, Moquegua-2026.
- Diseñar un protocolo operativo para el servicio de delivery integrado al plan de marketing digital, que permita captar pedidos a través de redes sociales y optimizar el alcance logístico en la panadería y pastelería Don Víctor.

1.5. Justificación

La realización de este estudio es crucial en múltiples dimensiones.

Desde el plano académico, el presente análisis cubrirá un vacío en la literatura existente considerando el escaso estudio sobre marketing digital en panaderías y pastelerías en contextos rurales o distritales como es el caso de Torata.

En el ámbito organizacional, la investigación proporcionará a la panadería Don Víctor un enfoque estructurado que permitirá no solo acortar la brecha tecnológica, sino también optimizar los procesos internos y mejorar su competitividad frente a otras empresas del sector.

A nivel social, se busca mejorar directamente la calidad del servicio al consumidor local, proporcionando un servicio de delivery que responda a una necesidad perentoria en la comunidad, lo que no solo beneficiará a los clientes, sino que, además, fomentará una mejora en la calidad de vida al dotarles de soluciones más cómodas y accesibles.

Desde una perspectiva científica, esta investigación se justifica al llenar un vacío de conocimiento respecto a la aplicación de estrategias de marketing digital en microempresas de entornos rurales y tradicionales. La literatura académica actual suele centrarse en contextos urbanos y grandes corporaciones; por lo tanto, este estudio contribuye a la teoría

existente al adaptar los modelos de Mezcla de Marketing (4P) y el Marketing Relacional a negocios con un fuerte componente artesanal y cultural. Asimismo, aporta evidencia sobre cómo la digitalización puede coexistir con la preservación de la identidad gastronómica local, sirviendo como base teórica para futuros estudios sobre la transformación digital en el sector de panadería y pastelería en provincias

La investigación posee una relevancia práctica directa al resolver el problema del estancamiento comercial y la saturación del punto de venta físico en la Panadería Don Víctor. La implementación del plan de marketing digital y el protocolo de delivery beneficiará directamente a la organización al optimizar sus procesos de atención y gestión de pedidos. Los beneficiarios directos incluyen a la Gerencia General, que obtendrá una estructura de ventas más eficiente y rentable; a los trabajadores, quienes verán reducida la presión operativa en el mostrador mediante la preventa digital; y, finalmente, a los clientes de Torata y turistas, quienes disfrutarán de una experiencia de compra ágil, cómoda y adaptada a las exigencias del consumo actual.

En el plano metodológico, el estudio propone un enfoque mixto adaptado para diagnosticar la madurez digital en empresas familiares tradicionales. La investigación aporta valor al diseñar y validar instrumentos de recolección de datos específicos (cuestionarios y guías de entrevista) que vinculan variables de marketing digital con indicadores de logística de "última milla" (delivery) en zonas de baja densidad digital. Además, establece una metodología de procesamiento de datos que combina el análisis estadístico descriptivo con el análisis de contenido, ofreciendo una ruta clara y replicable para que otras MYPES de la región Moquegua puedan evaluar su propia transición hacia canales de venta no presenciales.

1.6. Definiciones Operacionales

Para el correcto entendimiento del presente estudio, se definen las siguientes variables operacionales:

- Plan de marketing digital: Documento estratégico que integra objetivos, análisis de

mercado y tácticas digitales para aumentar la competitividad de la empresa.

- Situación actual del marketing digital: Estado inicial de las herramientas y estrategias que actualmente la empresa utiliza para comunicarse con su audiencia.
- Nivel de presencia digital: Grado de visibilidad y reconocimiento que tiene la marca Don Víctor en los motores de búsqueda y redes sociales frente a su competencia.
- Comportamiento y preferencias del consumidor: Conjunto de hábitos, motivaciones y canales de compra preferidos por los habitantes de Torata al adquirir productos de panadería.
- Campaña publicitaria segmentada: Estrategia de comunicación pagada dirigida a un público específico según su ubicación, edad e intereses, para maximizar el retorno de inversión.
- Protocolo operativo de servicio delivery: Conjunto de pasos estandarizados que definen desde la recepción del pedido digital hasta la entrega física del producto al cliente.

1.7. Metodología

El enfoque metodológico de este proyecto es mixto, amalgamando técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo. El componente cuantitativo buscará medir variables críticas como el nivel de interacción en redes sociales, los patrones de compra de los clientes y la demanda potencial del servicio de delivery. Por otro lado, el componente cualitativo se enfocará en profundizar en las percepciones de dos principales consumidores. Este enfoque mixto facilitará un diagnóstico exhaustivo y orientará de manera efectiva la formulación de estrategias digitales.

Para el enfoque cuantitativo, es de diseño no experimental, dado que se realizará observación y el análisis de los fenómenos en su contexto natural sin la manipulación deliberada de las variables de estudio.

La población objeto de estudio estuvo conformada por un total de 1 400 clientes, cifra estimada a partir de los registros de asistencia de personas que acudieron a la panadería

durante una semana en el mes de marzo. Para el abordaje cuantitativo, se aplicó un muestreo probabilístico aleatorio simple, mediante el cual la muestra quedó constituida por 303 clientes que asistieron al establecimiento en el periodo de una semana. Adicionalmente, se identificó como unidades de análisis clave al gerente propietario y a siete trabajadores, quienes, debido a su rol administrativo y operativo, proporcionan información estratégica diferenciada de la muestra de clientes.

Por otro lado, para el enfoque cualitativo, la población se centró en un segmento específico de lealtad, conformada por los dos clientes que registran la mayor frecuencia de visita al local, con el fin de profundizar en las experiencias y percepciones subjetivas del servicio tradicional.

La técnica primordial para el acopio de datos cuantitativos es la encuesta. El instrumento diseñado para tal fin consistió en tres cuestionarios de preguntas cerradas, estructurados técnica y diferenciadamente: uno dirigido a los clientes para medir hábitos de consumo, otro orientado a los trabajadores para evaluar procesos internos, y un tercero aplicado al gerente para conocer la visión estratégica del negocio.

Para el componente cualitativo, la técnica empleada es la entrevista, utilizando como instrumento un cuestionario de preguntas abiertas dirigido a los dos clientes frecuentes anteriormente mencionados. Este instrumento permite capturar narrativas detalladas sobre la tradición y la calidad percibida que no son detectables mediante opciones cerradas.

El procesamiento de la información cuantitativa se inicia con la codificación de cada encuesta recolectada para garantizar la integridad de los datos. Posteriormente, la información se organiza en hojas de cálculo de Excel, para luego ser procesada mediante el software estadístico IBM SPSS v.27. El análisis de datos se realiza a través de la estadística descriptiva, permitiendo la generación de tablas de frecuencia y figuras que facilitan la interpretación de las tendencias del mercado y el rendimiento actual de las ventas.

En cuanto al procesamiento de la información cualitativa, este comienza con la transcripción literal de las entrevistas realizadas. Finalmente, el análisis de datos se realiza mediante el análisis de contenido, técnica que permite identificar categorías temáticas recurrentes, percepciones de valor y sugerencias críticas, las cuales serán trianguladas con los resultados cuantitativos para fundamentar el diseño de las estrategias de marketing digital propuestas.

1.8. Alcances y Limitaciones

Los alcances de esta investigación estarán determinados por criterios temáticos, geográficos, sectoriales, organizacionales y temporales que delimitarán con precisión el contexto de análisis:

- Alcance temático: Diseño de un plan de marketing digital integral para la Panadería y Pastelería Don Víctor, enfocado en el uso de redes sociales y un protocolo operativo para el servicio de delivery.
- Alcance geográfico: El estudio se llevará a cabo en el distrito de Torata, provincia de Mariscal Nieto, departamento de Moquegua.
- Alcance sectorial: La investigación se enmarca en el sector de producción y comercialización de productos de panadería y pastelería artesanal.
- Alcance organizacional: El análisis se centrará exclusivamente en la Panadería y Pastelería Don Víctor.
- Alcance temporal: La investigación se desarrollará durante el año 2026, contemplando una fase de diagnóstico inicial y la formulación de la propuesta estratégica.

Las limitaciones del estudio incluyen factores como la inestabilidad de la conexión a internet en ciertas áreas de Torata y la disponibilidad de presupuesto para la pauta publicitaria. Adicionalmente, el estudio se limitará a la unidad de negocio familiar, lo que podría restringir la generalización de los resultados a otros contextos.

1.9. Análisis de la Competencia

La Panadería y Pastelería Don Víctor se encuentra en un contexto competitivo donde existen empresas locales que han comenzado a adoptar estrategias de marketing digital. Competidores como Panadería San Agustín y Panadería Virgen de Copacabana, aunque reconocidos por su calidad, carecen de una fuerte presencia digital, lo que representa una oportunidad para capitalizar en el marketing digital y aumentar la cuota de mercado. Además, el benchmarking revela que la implementación exitosa de campañas en redes sociales y canales digitales puede acelerar el crecimiento de la panadería, al atraer a clientes que priorizan la conveniencia y la accesibilidad antes que la experiencia física de compra.

1.10. Impacto de las Tecnologías Digitales

La adopción de tecnologías digitales en la Panadería y Pastelería Don Víctor no representa solo una modernización estética, sino una respuesta estratégica ante la invisibilidad geográfica que enfrenta el establecimiento respecto a las rutas de alto tránsito. En lugar de un crecimiento pasivo, la implementación de pauta segmentada en un radio de 20 km permitirá captar de manera proactiva al flujo turístico que transita por la Carretera Binacional, incrementando la visibilidad ante clientes que actualmente pasan por el distrito de Torata sin conocer la ubicación física ni la oferta artesanal del local. Esta geolocalización digital actúa como un puente que conecta el establecimiento con el consumidor potencial en el momento exacto de su tránsito.

Asimismo, la transformación de la interacción mediante WhatsApp Business y un catálogo digital permitirá optimizar la logística de pedidos y el servicio de delivery. Al digitalizar la información detallada de productos y precios, se mitiga la brecha informativa detectada en el mostrador, reduciendo los tiempos de espera y las aglomeraciones. El impacto esperado trasciende el incremento en el volumen de ventas; se proyecta la consolidación de un canal de captación dinámico que convierta al turista transeúnte en un consumidor efectivo, elevando

los niveles de satisfacción mediante una experiencia de compra más ágil, informada y accesible desde cualquier dispositivo móvil.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Presentación de las Bases Teóricas

El marketing digital ha emergido como una disciplina crítica en la gestión empresarial contemporánea, particularmente en el contexto de las microempresas y el sector de alimentos. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), el marketing digital abarca el uso de diversas plataformas y tecnologías digitales para captar y retener clientes, haciendo hincapié en la necesidad de adaptarse a un entorno en constante evolución. Kotler et al. (2020) complementan esta visión, sugiriendo que la transformación digital no sustituye el comercio tradicional, sino que lo potencia, proporcionando una experiencia híbrida que incluye canales digitales y físicos. Este marco conceptual es especialmente relevante para la Panadería y Pastelería Don Víctor, donde la implementación de herramientas digitales busca modernizar su modelo de gestión sin sacrificar su esencia artesanal. Para lograrlo, se evaluarán teorías clave como la Mezcla de Marketing (4P), que propone un enfoque estructurado en torno al producto, precio, plaza y promoción, y el Marketing Relacional, que pone énfasis en la fidelización del cliente, un elemento esencial en un entorno donde la competencia es intensa (Grönroos, 1994).

2.1.1 Conceptos

2.1.1.1. Alcance (Reach): Se define como el número total de personas únicas que han estado expuestas a un mensaje o contenido publicitario en un periodo determinado. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), esta métrica es vital para microempresas como "Don Víctor", ya que permite cuantificar la visibilidad de la marca frente a nuevos clientes y turistas en la región de Moquegua.

2.1.1.2. Canales de Distribución: Son las rutas o vías a través de las cuales los productos se desplazan desde el productor hasta el consumidor final. Espinal (2012) sostiene que una

gestión eficiente de estos canales, que incluye la logística y el transporte, asegura que el producto mantenga su calidad y llegue al cliente en el momento oportuno.

2.1.1.3. Comercio Conversacional: Es el modelo de negocio que utiliza aplicaciones de mensajería para facilitar la interacción y transacción entre empresas y clientes. Messina (2015) acuñó este término para describir cómo herramientas como WhatsApp Business permiten humanizar el proceso de venta, ofreciendo una atención inmediata y personalizada que reduce la incertidumbre del comprador.

2.1.1.4. Comportamiento del Consumidor: Es el estudio de los procesos que intervienen cuando las personas seleccionan, compran o utilizan productos para satisfacer sus necesidades. Schiffman y Wisenblit (2019) explican que en entornos digitales, este comportamiento está marcado por la búsqueda activa de información y la comparación de opiniones antes de la decisión final.

2.1.1.5. Conversión: En marketing digital, es el proceso de transformar a un usuario interesado en un cliente real mediante una acción medible, como una compra o una reserva. Según Jansen y Schuster (2011), la optimización de la tasa de conversión es el objetivo final de cualquier embudo de ventas, pues determina la rentabilidad directa de la estrategia.

2.1.1.6. Ecosistema Digital: Se refiere al conjunto articulado de activos tecnológicos (redes sociales, buscadores, catálogos) que una empresa gestiona para interactuar con su audiencia. Chaffey (2015) señala que un ecosistema bien integrado permite que la Panadería Don Víctor proyecte una imagen de marca profesional y coherente en todos sus puntos de contacto virtuales.

2.1.1.7. Engagement (Compromiso): Es la medida de la profundidad de la relación entre el cliente y la marca, manifestada a través de interacciones como comentarios o

recomendaciones. Roberts (2005) sostiene que el compromiso trasciende la venta, convirtiendo al cliente en un seguidor leal que defiende la autenticidad artesanal del negocio.

2.1.1.8. Experiencia Híbrida (Phygital): Es la convergencia de las experiencias de compra físicas y digitales en un solo recorrido del cliente. Kotler et al. (2020) afirman que esta estrategia es clave para negocios tradicionales, ya que permite que la digitalización potencie la visita al local físico, mejorando la satisfacción general.

2.1.1.9. Feedback (Retroalimentación): Es la información que los clientes devuelven a la empresa sobre su experiencia con el producto o servicio. Fleming (2000) identifica el feedback como un eje del marketing interactivo, permitiendo a la panadería ajustar sus procesos operativos en función de las necesidades reales de los consumidores.

2.1.1.10. Fidelización: Es el proceso estratégico de desarrollar una relación continua con los clientes para asegurar compras repetidas a largo plazo. Grönroos (1994) destaca que la fidelización se basa en la entrega constante de valor y en la superación de las expectativas del cliente en cada transacción.

2.1.1.11. Flujo (Flow): Se define como el estado mental de navegación ágil y sin fricciones que experimenta un usuario al interactuar con una interfaz digital. Fleming (2000) postula que garantizar el flujo en canales como WhatsApp es esencial para que el proceso de pedido sea placentero y no genere abandono por dificultades técnicas.

2.1.1.12. Inmediatez Digital: Es la expectativa del consumidor moderno de recibir respuestas y soluciones en tiempo real. Kotler et al. (2020) subrayan que la inmediatez es un factor determinante de la calidad del servicio percibida, especialmente en el sector de alimentos donde el deseo de consumo es instantáneo.

2.1.1.13. Narrativa Visual (Storytelling): Es la técnica de usar contenido visual (fotos y videos) para contar la historia y los valores de una marca. Según Perloff (2016), la narrativa visual es una herramienta de persuasión poderosa que conecta emocionalmente con el usuario, resaltando la tradición y la calidad artesanal frente a lo industrial.

2.1.1.14. Omnicanalidad: Es la integración de todos los canales de comunicación de una empresa para que el cliente reciba un mensaje unificado. Levy y Weitz (2012) explican que la omnicanalidad garantiza que el cliente tenga la misma experiencia de marca, ya sea que inicie su contacto en Facebook o lo termine en el mostrador físico de la panadería.

2.1.1.15. Valor Percibido: Es la evaluación subjetiva que hace el cliente sobre los beneficios de un producto en relación con su costo. Parasuraman et al. (1988) sostienen que si el marketing digital logra comunicar eficazmente la calidad y la tradición de Don Víctor, el valor percibido aumentará, disminuyendo la sensibilidad del cliente ante el precio.

2.1.2 Teorías

2.1.2.1 Teoría del Marketing Mix (4P) - Kotler & Armstrong (2013): Esta teoría clásica propone la gestión equilibrada de cuatro variables fundamentales: producto, precio, plaza y promoción. En el contexto de la Panadería Don Víctor, la "plaza" trasciende el local físico frente a la plaza de Torata para integrarse en un ecosistema digital. Esto implica que el producto (empanadas artesanales) debe estar disponible a través de catálogos virtuales y comercio conversacional (WhatsApp), permitiendo que la "promoción" no sea solo publicidad, sino una entrega de valor constante que informe sobre la calidad y tradición del negocio.

Producto

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las

necesidades de los consumidores. Por tanto, el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características, tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. (Espinoza, Marketing Mix: las 4Ps, 2014) Producto abarca todo lo relacionado a bienes y servicios que produce la empresa, con el motivo de satisfacer las necesidades de su cliente siendo esta de gran ventaja a la empresa.

Precio

Según Espinal (2012) afirma que el precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. Es la variable que determina el producto al momento de sacarlo al mercado para que tengan acceso todos los consumidores.

Promoción

Es la base de la mezcla del Marketing, y abarca varias actividades que sirven para recordarle al mercado que existe un producto, su principal propósito es el de influir en la mente del consumidor de manera positiva como lo menciona Espinal (2012) existen diferentes formas de promocionar un servicio y/o producto: Ventas personal, Publicidad, Relaciones Públicas, entre otras. Unos de los principales propósitos de la promoción es permitirles a potenciales compradores enterarse de la existencia de un bien o servicio con el fin de que los consuman. A través de las promociones que realiza cada empresa estas impulsan a los consumidores adquirir el producto porque se encuentra a precios accesibles y módicos que es lo que muchas personas buscan.

Plaza

Se refiere a aquellas actividades en que la empresa pone el producto a disposición del mercado, este es el elemento mix que se utiliza para que un producto llegue al cliente y se entiende como plaza un área geográfica para vender un producto o servicio. Las variables de la Plaza de Distribución pueden ser las siguientes: Canales, Logística, inventario, Ubicación, Transporte, Cobertura, Etc. (Espinal, 2012)

Son los canales de distribución dónde el producto está al alcance del consumidor y obtenga beneficios para la empresa. Es de gran importancia utilizar las 4Ps porque de esta manera realizamos un estudio profundo en dónde sabremos si nuestro producto o servicio tiene acogida en el mercado a posicionarse, siendo un punto clave para la debida utilización de cada una de las variables mencionadas.

2.1.2.2 Teoría del Marketing Relacional - Grönroos (1994): A diferencia del marketing transaccional, esta teoría prioriza la construcción de relaciones a largo plazo. Christian Grönroos sostiene que la lealtad del cliente es el activo más valioso. Para una empresa con 40 años de trayectoria, esta perspectiva es vital: el marketing digital no solo busca vender una empanada al turista de paso, sino fidelizar al residente y al visitante recurrente mediante una comunicación directa y personalizada que genere confianza y valor añadido.

2.1.2.3 Teoría de la Comunicación Persuasiva - Perloff (2016): Richard Perloff plantea que la efectividad comunicacional depende de la credibilidad de la fuente, la estructura del mensaje y la conexión emocional. En el entorno digital de 2026, esto se traduce en el uso de la narrativa visual (fotos y videos del horneado) y el respaldo de la calidad artesanal para influir en la decisión de compra del usuario, quien busca autenticidad en los productos que consume.

2.1.3 Modelos

2.1.3.1 Modelo de las 4F del Marketing Digital - Fleming (2000): Paul Fleming propone un esquema interactivo basado en cuatro ejes: **Flujo** (una navegación fluida), **Funcionalidad** (herramientas útiles como menús digitales), **Feedback** (escucha activa y respuesta a consultas) y **Fidelización** (mantenimiento del interés). Aplicar este modelo en la Panadería Don Víctor asegura que las plataformas digitales no sean estáticas, sino canales dinámicos donde el cliente se siente escuchado y valorado.

2.1.3.2 Modelo del Embudo de Conversión - Jansen y Schuster (2011): Este modelo describe el viaje del consumidor desde que descubre la marca hasta que concreta el pedido. Es esencial para identificar en qué momento los clientes potenciales abandonan el proceso (por ejemplo, si ven la foto en Facebook pero no escriben al WhatsApp). Permite optimizar las etapas de **Atracción, Interés, Deseo y Acción (AIDA)** para garantizar que el interés inicial se convierta en una venta real de empanadas.

2.1.3.3 Modelo de Estrategia Digital Integrada - Chaffey (2015): Dave Chaffey sostiene que el éxito digital depende de la sinergia entre diversos canales (redes sociales, buscadores y mensajería). Este enfoque evita que los esfuerzos de la panadería se fragmenten, permitiendo que Facebook, Instagram y WhatsApp operen como una sola unidad estratégica alineada con los objetivos de crecimiento del negocio.

2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas

La presente investigación estructura un análisis comparativo de las bases teóricas seleccionadas a partir de cuatro dimensiones críticas: el enfoque principal (la perspectiva central del modelo), las fortalezas (contribuciones al marketing digital), las limitaciones (desafíos frente al mercado actual) y, finalmente, la aplicación estratégica en la realidad operativa de Panadería y Pastelería Don Víctor.

El contraste teórico permitirá observar cómo los modelos de gestión comercial clásica, como el Marketing Mix (4P), proveen una estructura necesaria pero insuficiente para las dinámicas actuales. Por el contrario, los enfoques contemporáneos, tales como las 4F (Fleming, 2000), desplazan el eje central hacia la experiencia del usuario y la interacción bidireccional. De manera complementaria, el Embudo de Conversión aporta una métrica precisa sobre el recorrido digital del consumidor, mientras que la Teoría de la Comunicación Persuasiva dota a la estrategia de una dimensión psicológica fundamental para influir en la decisión de compra. Finalmente, la Estrategia Digital Integrada establece la necesidad de una articulación sinérgica entre todos los canales de contacto.

En el contexto de Panadería y Pastelería Don Víctor, la integración de estos marcos teóricos no debe entenderse como un conjunto de prácticas aisladas, sino como un sistema complementario que entrelaza lo estratégico, lo relacional y lo operativo. Este enfoque multidimensional es la clave para que la empresa trascienda la gestión intuitiva, permitiéndole construir una identidad digital sólida y competitiva, capaz de satisfacer las exigencias del turista moderno y los estándares de eficiencia operativa que requiere el negocio.

Modelo / Teoría	Enfoque Principal	Fortaleza	Limitación	Aplicación en "Don Víctor"
Mezcla de marketing (4P) (Kotler & Armstrong, 2013)	Gestión comercial	Visión estructurada del negocio.	Muy enfocado en producto; ignora al cliente.	Base para estandarizar calidad y precio.
Marketing Relacional (Grönroos, 1994)	Vínculo con el cliente	Prioriza la lealtad y el servicio.	Difícil de escalar sin herramientas digitales.	Fidelización del cliente recurrente.

Modelo de las 4F (Fleming, 2000)	Experiencia digital	Optimiza la usabilidad y navegación.	Requiere mantenimiento técnico constante.	Mejora la interfaz de WhatsApp Business.
Comunicación Persuasiva (Perloff, 2016)	Psicología del mensaje	Influencia real en la decisión de compra.	Subjetiva; difícil de medir sin datos.	Narrativa visual de los productos.
Embudo de Conversión (Jansen & Schuster, 2011)	Proceso de compra	Visión cuantitativa y medible.	No considera la post-venta inmediata.	Reducción de abandono en pedidos.
Estrategia Integrada (Chaffey, 2015)	Articulación de canales	Coherencia de marca total.	Exige coordinación operativa alta.	Unificación de redes y tienda física.

Comparando las bases teóricas, se observa que muchas estrategias tradicionales, como la Mezcla de Marketing, ofrecen una perspectiva sólida, pero pueden tornarse obsoletas si no se integran con la realidad digital contemporánea. Por ejemplo, el Modelo de las 4F (Fleming, 2000) se enfoca en garantizar una experiencia digital fluida, lo que se vuelve esencial para Panadería Don Víctor, considerando la necesidad de superar la fricción en el proceso de compra. Además, la Teoría de la Comunicación Persuasiva (Perloff, 2016) proporciona un enfoque crítico sobre cómo construir mensajes que seduzcan al consumidor moderno, enfatizando la importancia de la narrativa visual en plataformas como Instagram y TikTok, donde la presentación no solo encanta, sino que persuade. Así, la adecuación de estas teorías al contexto de Don Víctor revela un significativo conocimiento sobre la relación entre el contenido digital y la conversión en ventas, un aspecto crucial para aunar esfuerzos en un mercado altamente competitivo.

2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas

Modelo / Teoría	Aportes Principales	Limitaciones	Valor para Panadería y Pastelería Don Víctor
Mezcla de marketing (4P)	Estructura la oferta: producto, precio, plaza y promoción.	Enfoque interno; poco flexible ante cambios digitales rápidos.	Base para estandarizar la calidad artesanal y el precio frente a la competencia.
Marketing Relacional	Prioriza la lealtad y el vínculo a largo plazo con el cliente.	Complejo de ejecutar sin una base de datos o sistema de gestión.	Esencial para convertir al turista ocasional en un cliente recurrente.
Modelo de las 4F (Fleming)	Optimiza la experiencia digital: flujo, funcionalidad, feedback y fidelización.	Requiere atención técnica constante para no perder flujo.	Vital para que la web o WhatsApp sea rápida y fácil de usar, evitando que el cliente se frustre.
Embudo de Conversión (Jansen & Schuster)	Mide y optimiza el proceso desde el interés hasta la compra.	Puede ser muy lineal; no captura toda la complejidad emocional.	Fundamental para identificar por qué los clientes abandonan antes de llegar al mostrador (reducción de colas).
Comunicación Persuasiva (Perloff)	Usa credibilidad y emoción para influir	La efectividad depende mucho de	Clave para que las fotos y mensajes en redes

	en la decisión de compra.	la calidad del contenido visual.	evoquen la tradición y calidad artesanal.
Estrategia Digital Integrada (Chaffey)	Articulación coherente de todos los canales (Redes, Web, WhatsApp).	Exige una coordinación operativa constante entre digital y físico.	Permite que el cliente vea la misma marca en Google, Instagram y en el local, eliminando la incertidumbre.

Un análisis crítico de las bases teóricas revela que, aunque los modelos tradicionales aportan un marco estructurado y comprensible, presentan limitaciones al no considerar la velocidad con la que los consumidores interactúan en la era digital. Por ejemplo, el Marketing Relacional enfrenta dificultad en su aplicación a microempresas sin recursos suficientes para gestionar relaciones en gran escala. Asimismo, el Embudo de Conversión (Jansen & Schuster, 2011) brinda una valiosa metodología cuantitativa para evaluar el recorrido del cliente, pero puede simplificar excesivamente el proceso, ignorando las emociones y percepciones que los consumidores desarrollan frente a la marca. En el caso de Don Víctor, es crucial no solo medir el descenso de clientes durante ciertos periodos, sino explorar por qué ocurren esas caídas, considerando aspectos como el tiempo de espera, la calidad percibida del servicio y las expectativas relacionadas con su rica tradición. Este enfoque mixto permite tomar decisiones informadas que apoyen un crecimiento sostenido en un mercado que exige agilidad, transparencia y calidad.

2.4. Efectividad del Marketing Digital

La efectividad del marketing digital se puede medir a través de una serie de indicadores claros y concisos. Entre ellos, el Alcance (Reach) y las Impresiones surgen como métricas esenciales para cuantificar la visibilidad de la marca en redes sociales. Adicionalmente, la Tasa de Conversión se erige como un indicador crucial que permite a Don Víctor no solo comprender cuántas personas fueron atraídas por sus mensajes, sino también cuántas de

ellas culminaron en ventas efectivas, lo que resulta vital en el análisis de la rentabilidad del gasto publicitario. Estas métricas son especialmente relevantes dado que a través de una adecuada segmentación de las campañas, las panaderías pueden optimizar su inversión publicitaria, dirigiendo esfuerzos hacia aquellos segmentos del mercado que más probablemente se convertirán en compradores. El uso de herramientas digitales permite a las empresas no solo aumentar su alcance, sino también convertir ese potencial en acciones que incrementen las ventas, fundamental para la sostenibilidad de la Panadería Don Víctor en el competitivo sector de la gastronomía artesanal.

2.5. Comportamiento del Consumidor en Entornos Digitales

El comportamiento del consumidor se ha transformado debido a las dinámicas impuestas por el acceso digital y la omnicanalidad. Hoy en día, los consumidores no solo son reactivos ante los anuncios; buscan información en línea, comparan precios y opiniones antes de hacer una elección de compra. Para la Panadería Don Víctor, entender estas nuevas conductas de compra es esencial para implementar un marketing digital efectivo. Las expectativas de inmediatez y personalización son ahora primordiales. Los consumidores quieren respuestas rápidas a sus consultas y un proceso ágil al momento de realizar la compra. Además, se ha evidenciado que los clientes valoran más las experiencias que las transacciones; por ende, conectar emocionalmente con ellos a través de contenido visual que refleje la tradición y autenticidad de la panadería puede ser la clave para incrementar la lealtad y, por ende, las ventas. En este contexto, la importancia de adaptar el contenido a las preferencias de los consumidores se convierte en un elemento vital para la estrategia de marketing digital.

CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña Histórica de la Organización

La Panadería y Pastelería Don Víctor es una entidad que ha tenido una prolongada trayectoria de aproximadamente 40 años en la elaboración y comercialización de productos tradicionales de panadería en el distrito de Torata, Moquegua. Desde su creación, la empresa se ha dedicado a preservar las técnicas artesanales de panificación que son patrimonio de la región, transmitiendo de generación en generación el conocimiento y las recetas que han hecho famosa su empanada de queso azucarada. Su crecimiento ha estado íntimamente ligado al desarrollo turístico de Torata, donde la alta demanda de este producto emblemático no solo representa el sustento económico para la panadería, sino que también se ha convertido en un símbolo de la identidad local. Durante estos años, Don Víctor ha obtenido reconocimiento a nivel nacional, destacándose en festivales gastronómicos y en reportajes realizados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), consolidándose así como un referente de la tradición panadera en el sur del Perú.

3.2. Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional de la Panadería y Pastelería Don Víctor se basa en la premisa de ofrecer productos de la más alta calidad, elaborados de manera artesanal y con un fuerte respeto por las tradiciones culinarias locales. Su misión radica en preservar el auténtico sabor de la empanada de queso azucarada y el pan torateño, brindando a los clientes tanto locales como turistas una experiencia gastronómica única, fundamentada en recetas ancestrales y un servicio cálido que refleja el orgullo por la cultura de Torata. En cuanto a su visión, la panadería aspira a consolidarse como la líder en el sector de panadería artesanal en el departamento de Moquegua para el año 2028, siendo reconocida no sólo por su trayectoria, sino también por su excelencia en el servicio al cliente digital y su capacidad para innovar y adaptarse a los nuevos mercados.

3.3. Diseño Organizacional

La Panadería y Pastelería Don Víctor presenta una estructura organizacional de tipo lineal-funcional, diseñada para equilibrar la producción artesanal de alta precisión con las nuevas exigencias de la comercialización digital. Esta estructura permite una cadena de mando clara y una especialización de tareas que garantiza la calidad del producto y la agilidad en la atención.

3.3.1. Estructura Jerárquica y Funcional

Nivel / Área	Responsable	Funciones Estratégicas
Alta Dirección	Gerencia General (Propietaria)	Liderazgo estratégico, toma de decisiones financieras, alianzas institucionales (MINCETUR) y supervisión de la visión de marca.
Administración y Logística	Administrador	Gestión de inventarios de insumos locales, control de costos, cumplimiento de normativas sanitarias y gestión de proveedores.
Producción Artesanal	Maestro Panadero	Supervisión de hornos y técnicas tradicionales, control de calidad de la empanada de queso y estandarización de recetas ancestrales.
Ventas y Canales Digitales	Responsable de Atención	Gestión del punto de venta físico, administración de WhatsApp Business , actualización del catálogo digital y atención de pedidos previos.
Logística de Entrega	Gestor de Reparto (Modelo Híbrido)	Ejecución del protocolo de entrega y optimización de rutas. El cargo operará bajo un

		esquema de costo variable por pedido (tercerizado) en días de baja demanda y apoyo del personal de producción en horas valle, asegurando la integridad del producto sin elevar la planilla fija.
--	--	--

3.3.2. Organigrama Estructural (Propuesto 2026)

Para efectos de la implementación del Plan de Marketing Digital, la organización se visualiza de la siguiente manera:

1. Gerencia General

- **Área de Producción**
 - Panificación Tradicional
 - Pastelería y Valor Agregado
- **Área Comercial y Digital** (Eje de la propuesta)
 - Ventas en Mostrador
 - Gestión de Redes Sociales y WhatsApp
 - Servicio de Delivery

3.3.3. Cultura de Adaptación Digital

A diferencia de los 40 años previos, el nuevo diseño organizacional incorpora el concepto de **"Polifuncionalidad Digital"**. Esto implica que el personal de ventas no solo atiende el mostrador, sino que está capacitado para la gestión de la comunidad digital (*Community Management* básico), asegurando que el flujo de información entre el pedido por WhatsApp y el despacho en cocina sea inmediato y sin errores.

3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos

La Panadería y Pastelería Don Víctor ofrece una gama de productos que incluye, en primer lugar, la empanada de queso azucarada, su producto gancho, que ha sido el principal motor de atracción tanto para turistas como para residentes locales. Además, cuenta con otros productos de consumo diario, como el pan getona relleno de queso y varias líneas de panadería tradicional. En el ámbito de la pastelería, se destacan productos de valor agregado, como tortas y alfajores, que permiten crear ofertas especiales y combos digitales. La estrategia de marketing digital contempla la digitalización de estos productos a través de un catálogo en línea, así como promociones que fomenten la venta cruzada y aumenten el ticket promedio por cliente.

Análisis FODA: Diagnóstico Situacional

A. Fortalezas (Factores Internos)

- Tradición y Prestigio: 40 años de trayectoria con una receta artesanal única (empanada de queso azucarada).
- Aval Institucional: Reconocimiento oficial por parte del MINCETUR y participación destacada en el Festival del Pan Torateño.
- Capacidad Productiva: Equipo de 21 colaboradores capacitados en procesos artesanales, capaces de mantener altos volúmenes de producción.
- Lealtad del Cliente: Base de clientes recurrentes que valoran el sabor tradicional sobre la oferta industrial.

B. Oportunidades (Factores Externos)

- Demanda de Turismo Digital: Creciente número de turistas que planifican su visita y consumo mediante Google Maps, TikTok e Instagram.
- Brecha Competitiva: Ningún competidor en Torata ha implementado un canal de pedidos profesional o sistema de *delivery* gestionado digitalmente.

- Tendencia de Consumo "Artesanal": Valoración creciente por productos locales, naturales y sin conservantes, alineados con la identidad de Don Víctor.
- Escalabilidad Digital: Posibilidad de captar clientes en la ciudad de Moquegua mediante campañas de publicidad segmentada.

C. Debilidades (Factores Internos)

- Invisibilidad Digital: Ausencia de canales de atención remota (WhatsApp Business, catálogo digital) y estrategia de contenidos mínima o inexistente.
- Saturación del Local: Dependencia exclusiva de la venta presencial, lo que genera filas y pérdida de ventas durante horas pico.
- Gestión de Marca Reactiva: Falta de comunicación constante de sus logros y procesos de calidad en plataformas sociales.
- Centralización Operativa: Dependencia total de la Gerencia General para la toma de decisiones, lo que limita la agilidad en la implementación de cambios.

D. Amenazas (Factores Externos)

- Surgimiento de Competencia Externa: Panaderías de la ciudad de Moquegua que ya poseen plataformas digitales y *delivery* activo, expandiéndose hacia distritos aledaños.
- Cambios en el Comportamiento del Turista: Riesgo de perder clientela ante competidores que ofrecen mayor "facilidad de compra" o conveniencia, aunque su producto sea de menor calidad.
- Factores Económicos: Incremento en el costo de los insumos (harina, queso) que obliga a ajustar precios y pone presión sobre el margen de utilidad.

3.5. Diagnóstico Organizacional y/o Sectorial

El diagnóstico situacional de la Panadería y Pastelería Don Víctor revela una serie de fortalezas y debilidades que afectan su rendimiento. Entre las fortalezas se destacan su tradición y prestigio, respaldados por más de 40 años de operación, así como su aval institucional por parte del MINCETUR. Sin embargo, se han identificado debilidades, como la falta de presencia digital significativa y la dependencia exclusiva de las ventas presenciales, lo que ha resultado en saturación del local y tiempos de espera prolongados durante las horas pico. Esta situación resalta la necesidad urgente de adaptar sus procesos hacia un modelo más digitalizado y eficiente, alineado con las expectativas modernas de los consumidores que buscan agilidad y comodidad en sus compras.

3.6. Análisis Crítico Referencial

En referencia a la literatura existente sobre marketing digital y su aplicación en panaderías, se observa que, aunque Don Víctor tiene una sólida posición en el mercado local, la falta de estrategias digitales consolidadas limita su capacidad de competir con emergentes y más digitalizados competidores. Investigaciones previas, como las realizadas por Guachamin Yugcha y Urcuango Gualotuña (2024), demuestran que un plan de marketing digital es fundamental para la supervivencia de negocios tradicionales en un ecosistema cada vez más influenciado por la transformación digital. Por lo tanto, es crucial que Don Víctor no solo reconozca su situación actual, sino que implemente estrategias mejoradas que maximicen su capital de prestigio y potencien su visibilidad y competitividad en el mercado.

CAPÍTULO 4: DESARROLLO DEL TEMA

4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar

El diagnóstico situacional de la Panadería y Pastelería Don Víctor revela que, a pesar de contar con un producto estrella altamente valorado, la organización presenta una deficiencia crítica en el proceso de gestión de ventas y atención al cliente. Esta área se ha identificado como un cuello de botella, dado que la atención se concentra exclusivamente en el punto de venta físico, lo que genera tiempos de espera excesivos que afectan negativamente la experiencia del cliente, tanto para el consumidor local como para el turista que visita el distrito de Torata. Actualmente, el modelo operacional basado solamente en ventas presenciales no solo limita el crecimiento de las ventas, sino que también erosiona la reputación de la panadería, que es reconocida por la calidad de sus empanadas. El proceso de atención manual y reactivo en el mostrador incapaz de adaptarse a la demanda fluctuante que genera el turismo ha evidenciado la urgente necesidad de incorporar canales digitales que faciliten la interacción con el cliente antes de su llegada al establecimiento, tales como el uso de WhatsApp Business, que permita la toma de pedidos previos. Por lo tanto, se hace imperativo migrar a un modelo híbrido que integre herramientas digitales y un sistema eficiente de delivery, que no solo mejore la atención al cliente, sino que también optimice la gestión interna de la empresa.

4.2. Diagnóstico

Un análisis exhaustivo del entorno operativo de la Panadería y Pastelería Don Víctor ha permitido identificar una serie de hallazgos críticos que limitan su desempeño competitivo. En primer lugar, se ha constatado una discrepancia significativa entre el prestigio reconocido de la marca y la experiencia de servicio que reciben los clientes. Aunque la panadería ostenta una valiosa reputación construida durante cuatro décadas, dicha percepción se ve afectada por la fricción operativa en el punto de venta, donde los tiempos de espera prolongados y la

falta de canales alternativos para realizar pedidos contribuyen al descontento del cliente. En segundo lugar, la saturación del mostrador físico se erige como un claro cuello de botella; durante las horas pico, esta concentración de ventas impide que la producción se ajuste a la demanda real, lo que ocasiona una subutilización de los recursos disponibles. En tercer lugar, la ausencia de un canal de captura de demanda previa expone a la empresa a la invisibilidad digital frente al cliente potencial, quien actualmente busca comodidad y rapidez y podría encontrar opciones más eficientes en la competencia. Finalmente, se ha identificado una falta de estandarización en el flujo de información entre las áreas de ventas y producción, lo que causa una gestión improvisada de los pedidos y merma en la calidad del servicio al cliente. Estos hallazgos apuntan a una clara necesidad de implementar cambios estratégicos que permitan a la Panadería y Pastelería Don Víctor modernizar su operación y mejorar su rentabilidad en el mercado local.

4.2.1 Resultados cuantitativos

ESTUDIO DE MERCADO SOBRE PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR Y DEMANDA DIGITAL

Tabla 1

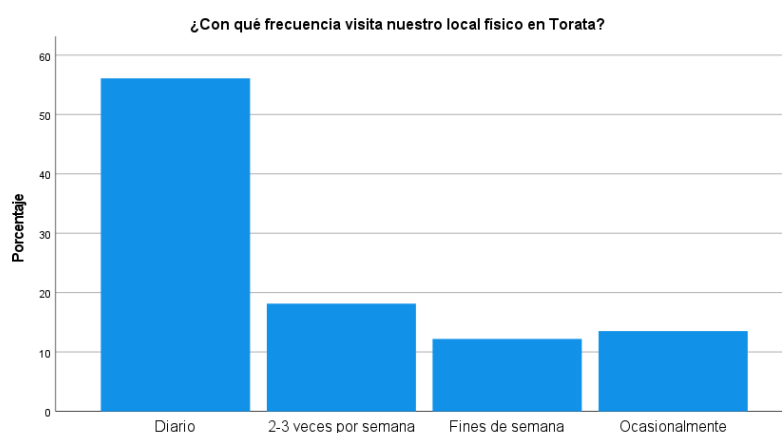
Ítem 1: ¿Con qué frecuencia visita nuestro local físico en Torata?

	Frecuencia	Porcentaje
Diario	170	56,1
2-3 veces por semana	55	18,2
Fines de semana	37	12,2
Ocasionalmente	41	13,5
Total	303	100,0

Nota: Elaboración propia

Figura 1

Gráfico de barras del Ítem 1



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 1: ¿Con qué frecuencia visita nuestro local físico en Torata?

Interpretación: en la Tabla 1, se observa que una mayoría significativa de los encuestados, representada por el 56,1% (170 personas), visita el local físico de la Panadería y Pastelería Don Víctor de manera diaria. A este grupo le sigue un 18,2% que acude entre 2 a 3 veces por semana, mientras que las visitas durante los fines de semana y de forma ocasional representan el 12,2% y 13,5% respectivamente.

Tabla 2

Ítem 2: ¿Cuál es el producto que más compra habitualmente?

	Frecuencia	Porcentaje
Pan de la casa	20	6,6
Empanadas	180	59,4
Pastelería	87	28,7
Otros	16	5,3
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 2

Gráfico de barras del Ítem 2



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 2: ¿Cuál es el producto que más compra habitualmente?

Interpretación: En la Tabla 2 revelan una clara especialización en la demanda de la Panadería y Pastelería Don Víctor. El 59,4% (180 encuestados) identifica a las Empanadas como el producto de compra habitual, consolidándose como el producto líder del establecimiento. En segundo lugar, se encuentra la línea de Pastelería con un 28,7%, mientras que el Pan de la casa y otros productos menores representan el 6,6% y 5,3% respectivamente.

Tabla 3

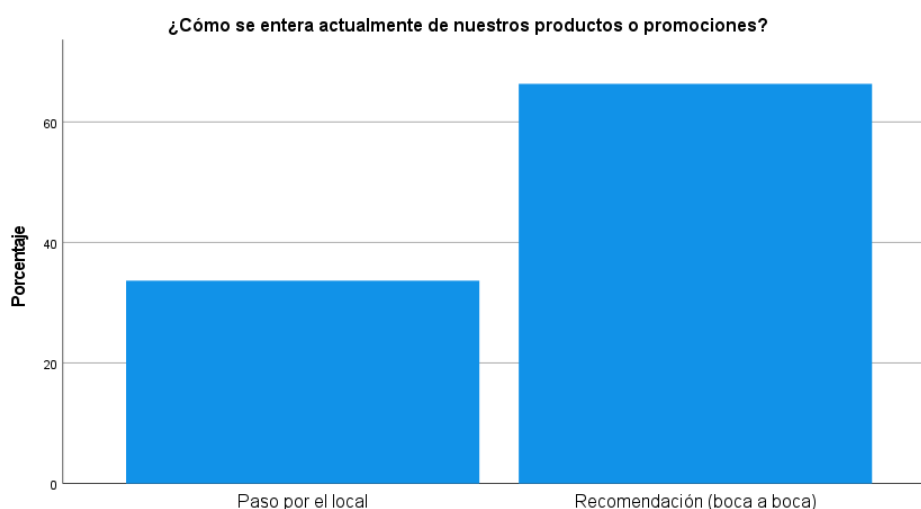
Ítem 3: ¿Cómo se entera actualmente de nuestros productos o promociones?

	Frecuencia	Porcentaje
Paso por el local	102	33,7
Recomendación (boca a boca)	201	66,3
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Gráfico de barras del Ítem 3



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 3: ¿Cómo se entera actualmente de nuestros productos o promociones?

Interpretación: En la Tabla 3 exponen una realidad comercial puramente tradicional para la Panadería y Pastelería Don Víctor. El 66,3% (201 personas) de los clientes se entera de los productos y promociones mediante la recomendación de boca a boca, mientras que el 33,7% (102 personas) lo hace simplemente por el paso directo frente al local físico en Torata. Es imperativo resaltar que, en la muestra procesada, no se registraron menciones espontáneas sobre canales digitales o redes sociales.

Tabla 4

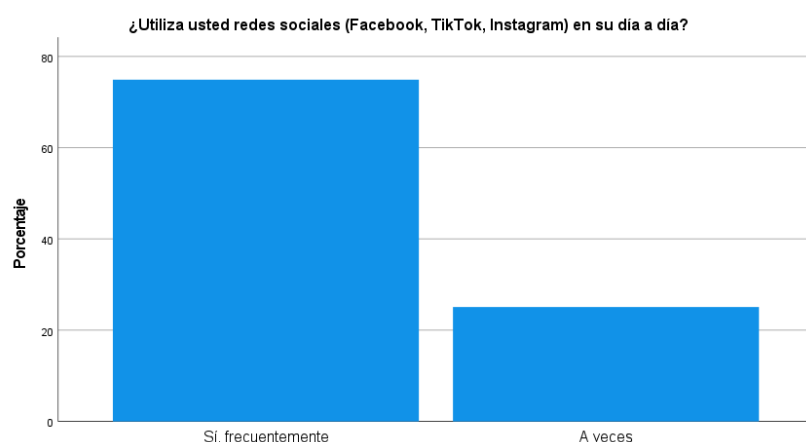
Ítem 4: ¿Utiliza usted redes sociales (Facebook, TikTok, Instagram) en su día a día?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí, frecuentemente	227	74,9
A veces	76	25,1
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Gráfico de barras del Ítem 4



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 4: ¿Utiliza usted redes sociales (Facebook, TikTok, Instagram) en su día a día?

Interpretación: En la Tabla 4 revelan un panorama de alta digitalización entre los consumidores de la Panadería y Pastelería Don Víctor. El 74,9% (227 encuestados) afirma utilizar redes sociales de manera frecuente en su día a día, mientras que el 25,1% (76 personas) las utiliza "a veces". Es fundamental destacar que el 100% de la muestra interactúa con plataformas digitales, lo que indica una penetración absoluta de la tecnología en el mercado objetivo de Torata y sus visitantes.

Tabla 5

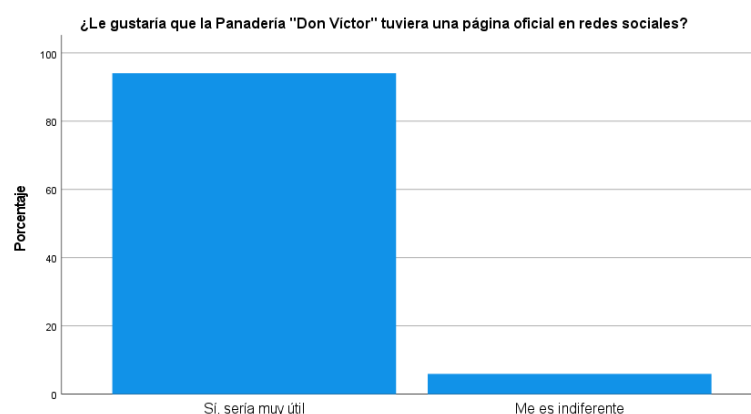
Ítem 5: ¿Le gustaría que la Panadería "Don Víctor" tuviera una página oficial en redes sociales?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí, sería muy útil	285	94,1
Me es indiferente	18	5,9
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Gráfico de barras del ítem 5



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 5: ¿Le gustaría que la Panadería "Don Víctor" tuviera una página oficial en redes sociales?

Interpretación: En la Tabla 5 muestran un consenso casi absoluto por parte de los consumidores respecto a la modernización del negocio. El 94,1% (285 personas) manifiesta que le gustaría y considera "muy útil" que la Panadería y Pastelería Don Víctor cuente con una página oficial en redes sociales. Por el contrario, un grupo minoritario del 5,9% (18 personas) se muestra indiferente ante esta posibilidad, no registrándose opiniones negativas al respecto.

Tabla 6

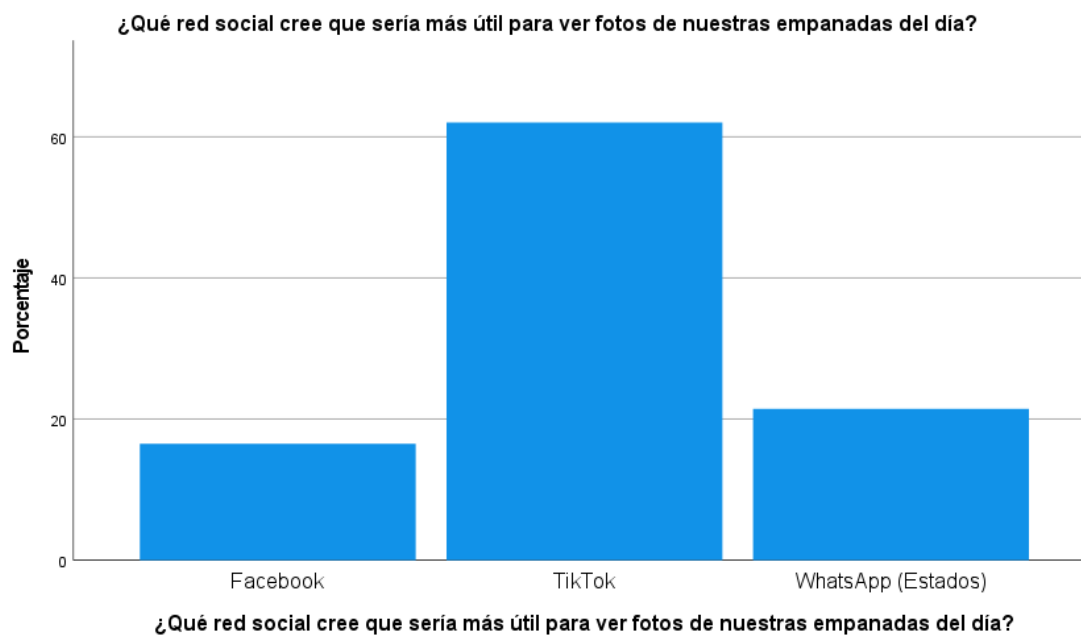
Ítem 6: ¿Qué red social cree que sería más útil para ver fotos de nuestras empanadas del día?

	Frecuencia	Porcentaje
Facebook	50	16,5
TikTok	188	62,0
WhatsApp (Estados)	65	21,5
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 6

Gráfico de barras del ítem 6



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 6: ¿Qué red social cree que sería más útil para ver fotos de nuestras empanadas del día?

Interpretación: En la Tabla 6, existe una preferencia predominante por las plataformas de contenido en video e instantáneo. El 62,0% (188 personas) de los encuestados identifica a TikTok como la red social más útil para visualizar las empanadas del día. En segundo lugar, el 21,5% (65 personas) prefiere el uso de WhatsApp (Estados) para informarse sobre la disponibilidad diaria, mientras que un 16,5% (50 personas) opta por Facebook.

Tabla 7

Ítem 7: ¿Qué tan interesado estaría en ver videos de cómo horneamos nuestros productos?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy interesado	197	65,0
Algo interesado	105	34,7
Poco interesado	1	0,3
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Gráfico de barras del ítem 7



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 7: ¿Qué tan interesado estaría en ver videos de cómo horneamos nuestros productos?

Interpretación: En la Tabla 7, existe una predisposición sumamente positiva hacia el consumo de contenido audiovisual sobre los procesos de elaboración. El 65,0% (197 encuestados) manifiesta estar "muy interesado" en ver videos del horneado de los productos, seguido por un 34,7% (105 personas) que se declara "algo interesado". Es notable que solo un 0,3% (1 persona) muestra poco interés, lo que confirma que el 99,7% de la muestra valora la transparencia y la tradición del proceso productivo.

Tabla 8

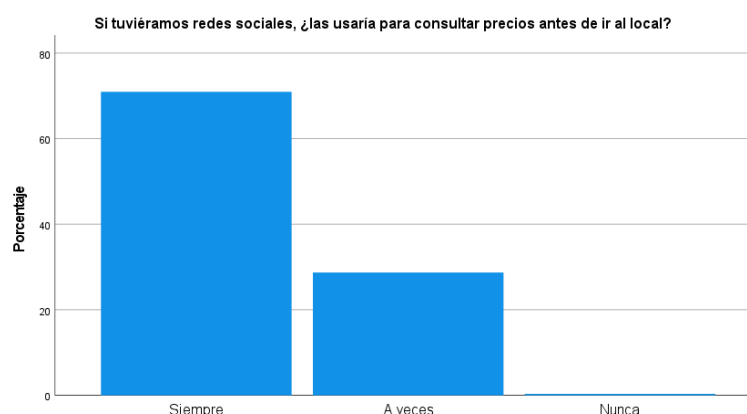
Ítem 8: Si tuviéramos redes sociales, ¿las usaría para consultar precios antes de ir al local?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	215	71,0
A veces	87	28,7
Nunca	1	,3
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 8

Gráfico de barras del ítem 8



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 8: Si tuviéramos redes sociales, ¿las usaría para consultar precios antes de ir al local?

Interpretación: En la Tabla 8 confirman una tendencia irreversible hacia la planificación digital de la compra. El 71,0% (215 encuestados) afirma que "siempre" utilizaría las redes sociales para consultar precios antes de acudir al local físico de la Panadería Don Víctor. Un 28,7% (87 personas) lo haría "a veces", mientras que una cifra marginal del 0,3% (1 persona) indica que no utilizaría este recurso. En conjunto, el 99,7% de la muestra reconoce el valor funcional de la presencia digital de la empresa.

Tabla 9

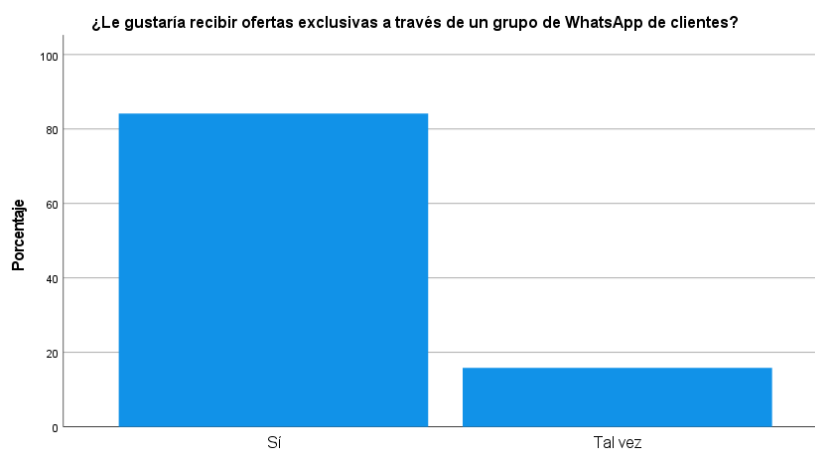
Ítem 9: ¿Le gustaría recibir ofertas exclusivas a través de un grupo de WhatsApp de clientes?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	255	84,2
Tal vez	48	15,8
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Gráfico de barras del ítem 9



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 9: ¿Le gustaría recibir ofertas exclusivas a través de un grupo de WhatsApp de clientes?

Interpretación: En la Tabla 9 demuestran una apertura masiva hacia la comunicación directa y personalizada. El 84,2% (255 personas) de los encuestados afirma que "sí" le gustaría recibir ofertas exclusivas a través de un grupo de WhatsApp de clientes, mientras que el 15,8% (48 personas) se muestra receptivo bajo la opción "tal vez". Es imperativo resaltar que ningún encuestado mostró rechazo (0% en la opción "no"), lo que evidencia una disposición total de la audiencia a ser contactada por este medio.

Tabla 10

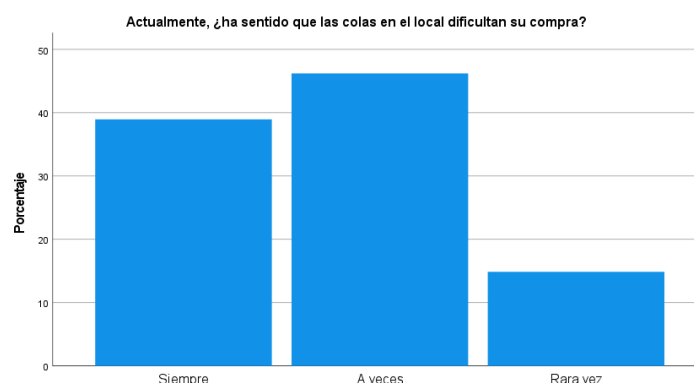
Ítem 10: Actualmente, ¿ha sentido que las colas en el local dificultan su compra?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	118	38,9
A veces	140	46,2
Rara vez	45	14,9
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Gráfico de barras del ítem 10



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 10: Actualmente, ¿ha sentido que las colas en el local dificultan su compra?

Interpretación: Tabla 10 evidencian una problemática significativa en la experiencia de compra física. El 38,9% (118 personas) de los clientes manifiesta que "siempre" siente que las colas dificultan su compra, mientras que un 46,2% (140 personas) lo percibe "a veces". En conjunto, un 85,1% de la muestra experimenta algún grado de fricción o incomodidad debido a la saturación del local, mientras que solo el 14,9% lo considera un evento raro.

Tabla 11

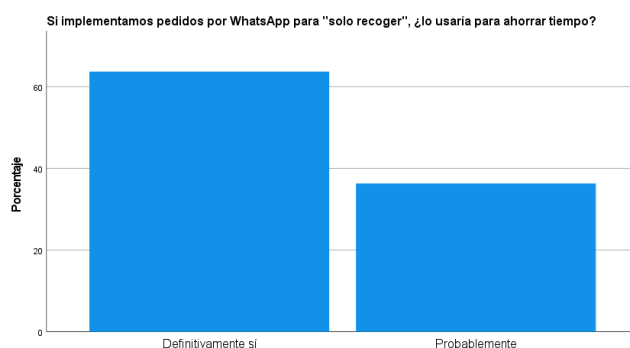
Ítem 11: Si implementamos pedidos por WhatsApp para "solo recoger", ¿lo usaría para ahorrar tiempo?

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente sí	193	63,7
Probablemente	110	36,3
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 11

Gráfico de barras del ítem 11



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 11: Si implementamos pedidos por WhatsApp para "solo recoger", ¿lo usaría para ahorrar tiempo?

Interpretación: En la tabla 11, la aceptación hacia la implementación de un sistema de pedidos por WhatsApp bajo la modalidad de "solo recoger" es absoluta. El 63,7% (193 personas) de los encuestados afirma que "definitivamente sí" utilizaría este servicio para ahorrar tiempo, mientras que el 36,3% (110 personas) indica que "probablemente" lo haría. Es un hallazgo extraordinario que el 100% de la muestra (303 personas) manifieste una disposición positiva, no registrándose ninguna respuesta negativa o indiferente.

Tabla 12

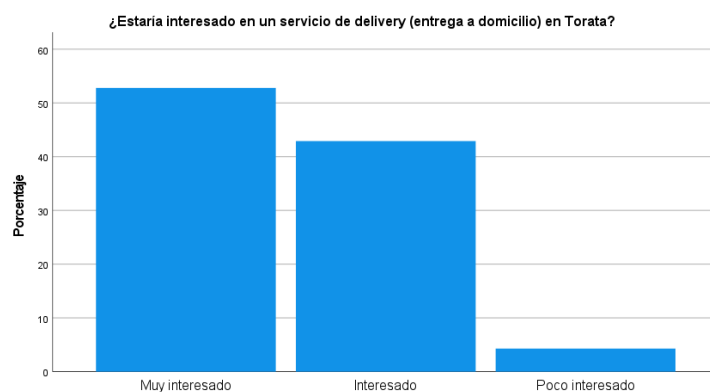
Ítem 12: ¿Estaría interesado en un servicio de delivery (entrega a domicilio) en Torata?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy interesado	160	52,8
Interesado	130	42,9
Poco interesado	13	4,3
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 12

Gráfico de barras del ítem 12



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 12: ¿Estaría interesado en un servicio de delivery (entrega a domicilio) en Torata?

Interpretación: En la Tabla 12 revelan una demanda latente sumamente alta por servicios logísticos complementarios. El 52,8% (160 personas) de los encuestados manifiesta estar "muy interesado" en contar con un servicio de delivery en el distrito de Torata, mientras que un 42,9% (130 personas) se declara "interesado". En conjunto, el 95,7% de la muestra muestra una actitud positiva hacia esta modalidad, frente a un reducido 4,3% (13 personas) con poco interés.

Tabla 13

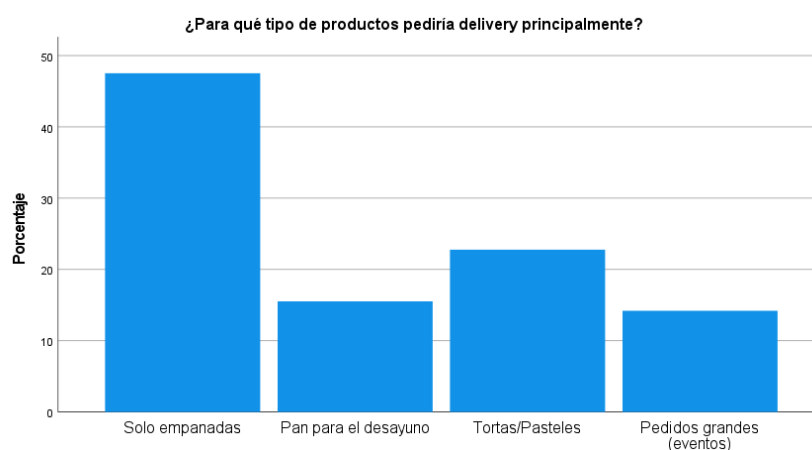
Ítem 13: ¿Para qué tipo de productos pediría delivery principalmente?

	Frecuencia	Porcentaje
Solo empanadas	144	47,5
Pan para el desayuno	47	15,5
Tortas/Pasteles	69	22,8
Pedidos grandes (eventos)	43	14,2
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 13

Gráfico de barras



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 13: ¿Para qué tipo de productos pediría delivery principalmente?

Interpretación: En la Tabla 13 permiten identificar las prioridades de consumo no presencial de los clientes. El 47,5% (144 personas) de los encuestados solicitaría delivery principalmente para la compra de Solo empanadas, consolidando este producto como el eje central de la demanda. A este grupo le siguen las Tortas/Pasteles con un 22,8%, el Pan para el desayuno con un 15,5% y, finalmente, los Pedidos grandes para eventos con un 14,2%.

Tabla 14

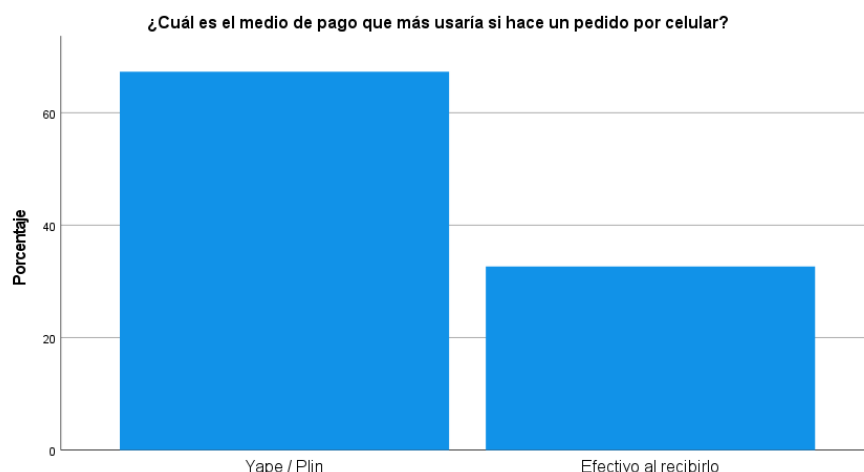
Ítem 14: ¿Cuál es el medio de pago que más usaría si hace un pedido por celular?

	Frecuencia	Porcentaje
Yape / Plin	204	67,3
Efectivo al recibirlo	99	32,7
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 14

Gráfico de barras



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 14: ¿Cuál es el medio de pago que más usaría si hace un pedido por celular?

Interpretación: En la Tabla 14, se observa una consolidación de las billeteras digitales como el método de transacción preferido. El 67,3% (204 personas) de los encuestados optaría por utilizar Yape o Plin para realizar sus pagos si hicieran un pedido por celular. Por otro lado, un 32,7% (99 personas) aún prefiere el uso de Efectivo al recibir el producto, lo que indica que, aunque la digitalización es mayoritaria, persiste una necesidad de confianza física en el intercambio.

Tabla 15

Ítem 15: ¿Qué horario le resultaría ideal para recibir sus empanadas en casa?

	Frecuencia	Porcentaje
Mañana (6-9 am)	255	84,2
Tarde (4-7 pm)	17	5,6
Indiferente	31	10,2
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Gráfico de barras



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 15: ¿Qué horario le resultaría ideal para recibir sus empanadas en casa?

Interpretación: En la Tabla 15 revelan una concentración masiva de la demanda en las primeras horas del día. El 84,2% (255 encuestados) identifica el horario de la Mañana (6:00 a.m. - 9:00 a.m.) como el ideal para recibir sus empanadas en casa. Por el contrario, solo un 5,6% (17 personas) prefiere el horario de la tarde, mientras que un 10,2% (31 personas) se muestra indiferente respecto al horario de entrega.

Tabla 16

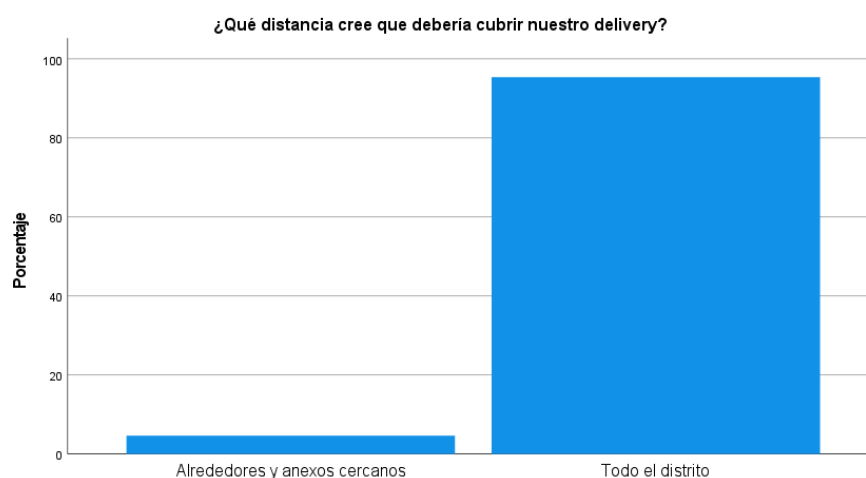
Ítem 16: ¿Qué distancia máxima cree que debería cubrir nuestro delivery?

	Frecuencia	Porcentaje
Alrededores y anexos cercanos	14	4,6
Todo el distrito	289	95,4
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Gráfico de barras



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 16: ¿Qué distancia máxima cree que debería cubrir nuestro delivery?

Interpretación: En la Tabla 16 revelan una demanda de servicio con cobertura integral. El 95,4% (289 encuestados) de los clientes considera que el servicio de delivery debería cubrir todo el distrito de Torata. Por el contrario, solo un reducido 4,6% (14 personas) opina que la entrega debería limitarse únicamente a los alrededores y anexos más cercanos al local físico.

Tabla 17

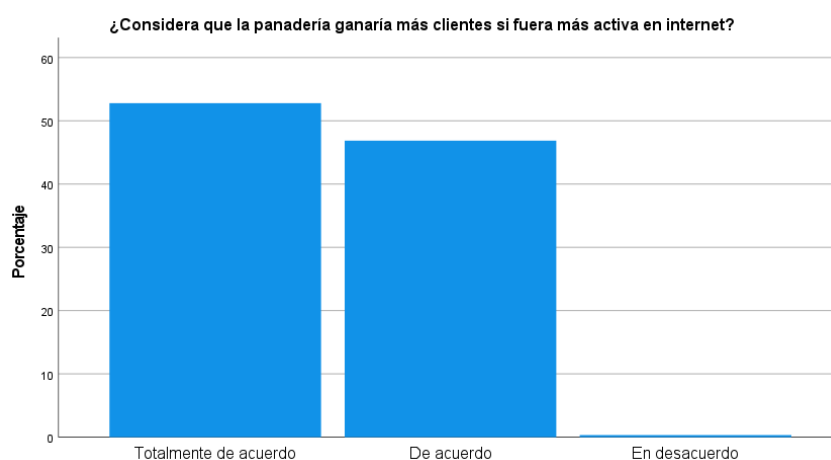
Ítem 17: ¿Considera que la panadería ganaría más clientes si fuera más activa en internet?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	160	52,8
De acuerdo	142	46,9
En desacuerdo	1	,3
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Gráfico de barras



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 17: ¿Considera que la panadería ganaría más clientes si fuera más activa en internet?

Interpretación: En la Tabla 17 muestran un respaldo contundente hacia la transformación digital del negocio. El 52,8% (160 personas) se encuentra "totalmente de acuerdo" con que la Panadería Don Víctor ganaría más clientes si tuviera una presencia activa en internet, mientras que el 46,9% (142 personas) manifiesta estar "de acuerdo". En términos agregados, el 99,7% de la muestra valida el impacto positivo de la digitalización, frente a un ínfimo 0,3% (1 persona) que se muestra en desacuerdo.

Tabla 18

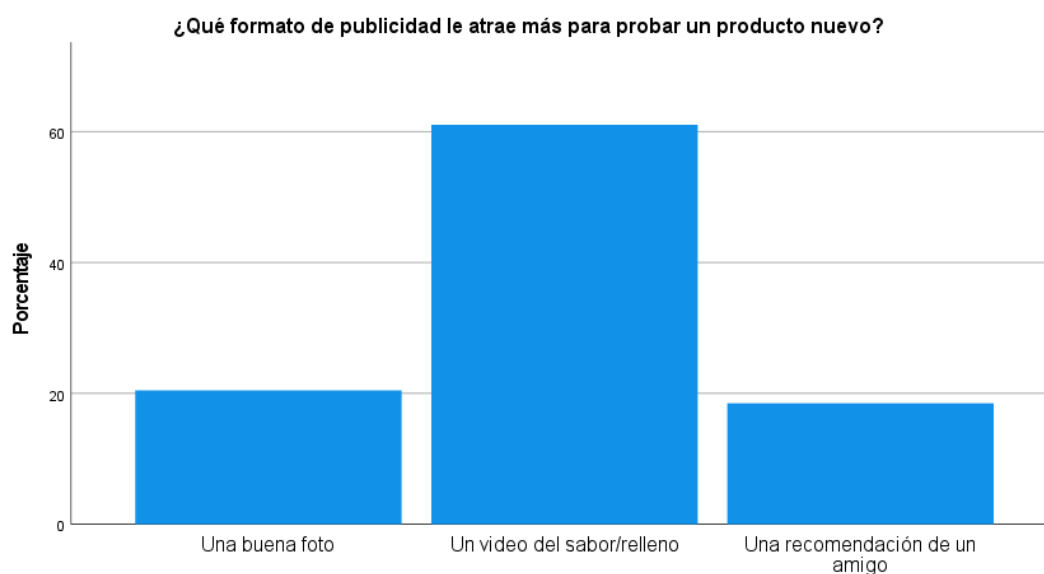
Ítem 18: ¿Qué formato de publicidad le atrae más para probar un producto nuevo?

	Frecuencia	Porcentaje
Una buena foto	62	20,5
Un video del sabor/relleno	185	61,1
Una recomendación de un amigo	56	18,5
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 18

Gráfico de barras



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 18: ¿Qué formato de publicidad le atrae más para probar un producto nuevo?

Interpretación: En la Tabla 18 y la Figura 18, existe una clara preferencia por el contenido dinámico y detallado. El 61,1% (185 encuestados) afirma que el formato que más le atrae para probar un producto nuevo es un video que muestre el sabor o el relleno, superando significativamente a la foto estática (20,5%) y a la recomendación de un amigo (18,5%).

Tabla 19

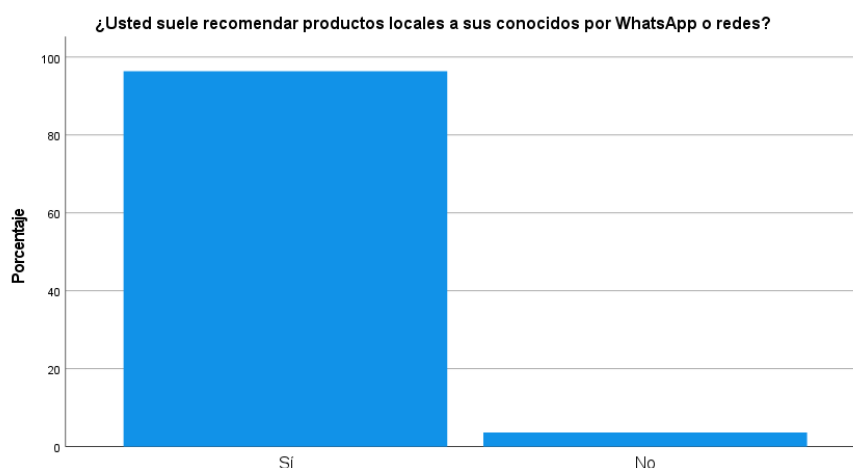
Ítem 19: ¿Usted suele recomendar productos locales a sus conocidos por WhatsApp o redes?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	292	96,4
No	11	3,6
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 19

Gráfico de barras



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 19: ¿Usted suele recomendar productos locales a sus conocidos por WhatsApp o redes?

Interpretación: En la Tabla 19 revelan un comportamiento del consumidor altamente colaborativo y proactivo. El 96,4% (292 encuestados) afirma que "sí" suele recomendar productos locales a sus conocidos a través de WhatsApp o redes sociales. Por el contrario, solo un reducido 3,6% (11 personas) indica que no realiza este tipo de acciones. Esta cifra cercana a la totalidad de la muestra demuestra que el público de Torata y sus visitantes poseen un hábito de recomendación digital profundamente arraigado.

Tabla 20

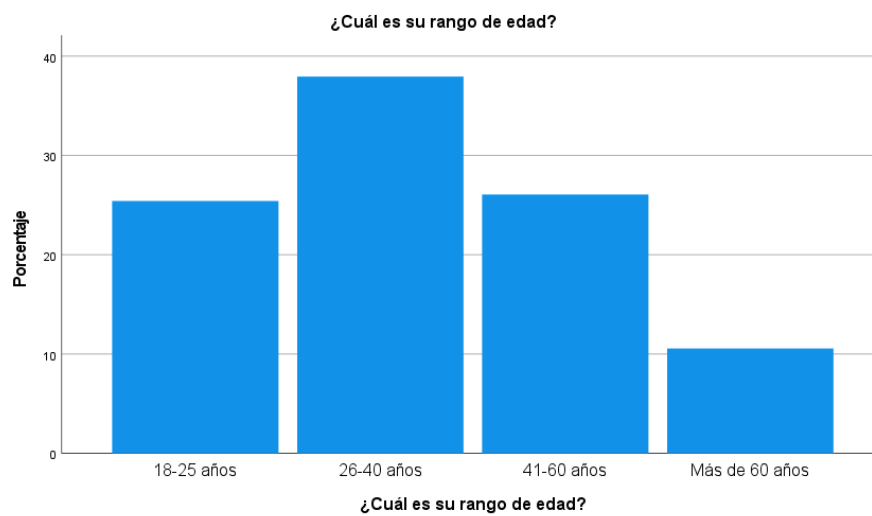
Ítem 20: ¿Cuál es su rango de edad?

	Frecuencia	Porcentaje
18-25 años	77	25,4
26-40 años	115	38,0
41-60 años	79	26,1
Más de 60 años	32	10,6
Total	303	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 20

Gráfico de barras del ítem 20



Fuente: Elaboración propia

Nota: Se visualiza la figura del ítem 20: ¿Cuál es su rango de edad?

Interpretación: En la Tabla 20, la estructura demográfica de los consumidores de la Panadería Don Víctor muestra una composición diversa con un fuerte predominio de la población adulta joven. El grupo más representativo es el de 26 a 40 años con un 38,0% (115 personas), seguido por el rango de 41 a 60 años con un 26,1% (79 personas) y los jóvenes de 18 a 25 años con un 25,4% (77 personas). Finalmente, los adultos mayores de 60 años representan el 10,6% (32 personas) de la muestra total.

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

Tabla 21

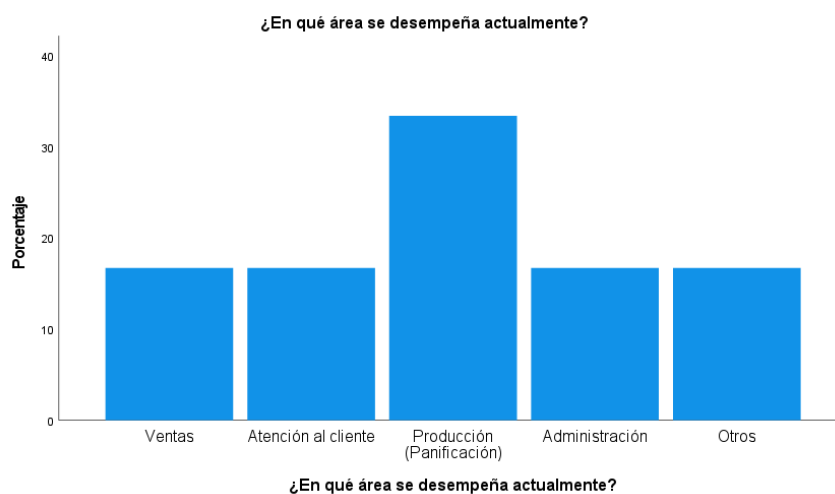
Ítem 1: ¿En qué área se desempeña actualmente?

	Frecuencia	Porcentaje
Ventas	1	16,7
Atención al cliente	1	16,7
Producción (Panificación)	2	33,3
Administración	1	16,7
Otros	1	16,7
Total	6	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 21

Gráfico de barras del ítem 1



Fuente: Elaboración propia

Nota: De acuerdo con los datos presentados en la Tabla 1, se observa una distribución diversificada del personal dentro de la organización, a pesar de contar con una muestra reducida (n=6). El área con mayor representación es la de Producción (Panificación), la cual concentra al 33,3% de los encuestados. Por su parte, las áreas de Ventas, Atención al Cliente,

Administración y la categoría de "Otros" presentan una participación equitativa, registrando un 16,7% cada una.

Tabla 22

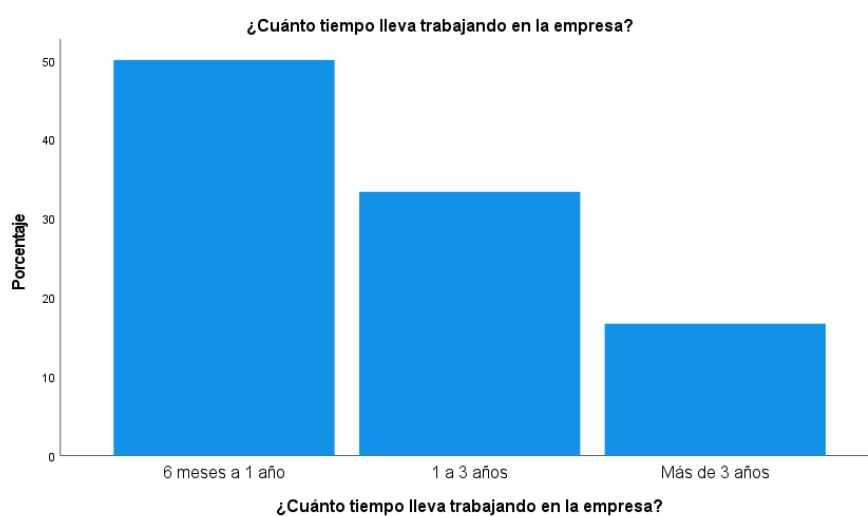
Ítem 2: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
6 meses a 1 año	3	50,0
1 a 3 años	2	33,3
Más de 3 años	1	16,7
Total	6	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 22

Gráfico de barras del ítem 2



Fuente: Elaboración propia

Nota: En relación con el tiempo de servicios prestados a la entidad (Tabla 2), se identifica que el 50,0% de los colaboradores tiene una antigüedad de 6 meses a 1 año, constituyéndose como el grupo mayoritario. Por otro lado, el 33,3% de la muestra se ubica en el rango de 1 a

3 años, mientras que solo un colaborador (16,7%) supera los 3 años de permanencia en la organización.

Tabla 23

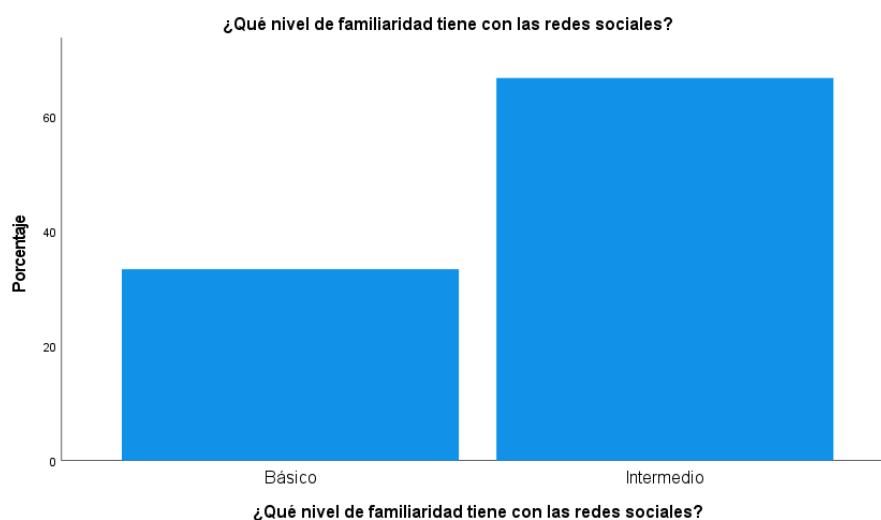
Ítem 3: ¿Qué nivel de familiaridad tiene con las redes sociales?

	Frecuencia	Porcentaje
Básico	2	33,3
Intermedio	4	66,7
Total	6	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 23

Gráfico de barras del ítem 3



Fuente: Elaboración propia

Nota: Al evaluar el nivel de conocimiento y uso de entornos digitales (Tabla 3), se halló que el 66,7% de los encuestados posee un nivel intermedio de familiaridad con las redes sociales.

Por el contrario, el 33,3% restante manifiesta tener un nivel básico, no registrándose colaboradores con un nivel avanzado o nulo en esta categoría.

Tabla 24

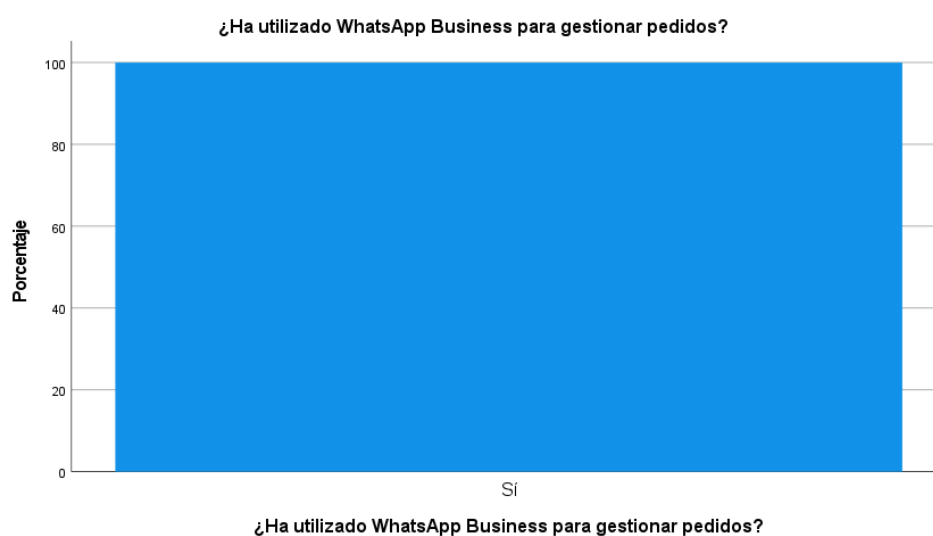
Ítem 4: ¿Ha utilizado WhatsApp Business para gestionar pedidos?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 24

Gráfico de barras del ítem 4



Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados expuestos en la Tabla 4 muestran un uso unánime de la herramienta WhatsApp Business para la gestión de pedidos, con el 100,0% de los colaboradores confirmando su empleo. Este hallazgo demuestra que la plataforma no es solo una opción secundaria, sino que se ha consolidado como el canal operativo estándar y principal para el flujo de ventas y atención en la organización.

Tabla 25

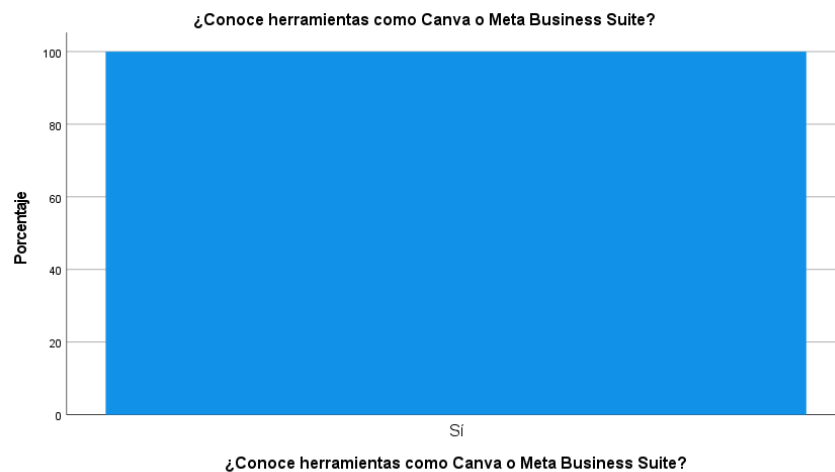
Ítem 5: ¿Conoce herramientas como Canva o Meta Business Suite?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 25

Gráfico de barras del ítem 5



Fuente: Elaboración propia

Nota: Respecto al conocimiento de herramientas digitales especializadas para la creación de contenido y gestión de publicidad (Tabla 5), se evidencia que el 100,0% de los colaboradores manifiesta estar familiarizado con plataformas como Canva o Meta Business Suite. Este resultado es sumamente relevante, ya que indica que el personal no solo se limita al uso de aplicaciones de mensajería, sino que posee nociones sobre herramientas de diseño gráfico y administración profesional de redes sociales.

Tabla 26

Ítem 6: ¿Qué tipo de clientes atiende con mayor frecuencia?

	Frecuencia	Porcentaje
Local (residentes en Torata)	1	16,7
Turistas	4	66,7
Público general	1	16,7
Total	6	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 26

Gráfico de barras del ítem 6



Fuente: Elaboración propia

Nota: En lo que respecta a la caracterización del mercado objetivo (Tabla 6), se identifica que el 66,7% de los colaboradores señala a los turistas como el segmento de clientes atendido con mayor frecuencia. Por otro lado, la atención a residentes locales de Torata y al público en general representa una proporción menor, con un 16,7% para cada categoría.

Tabla 27

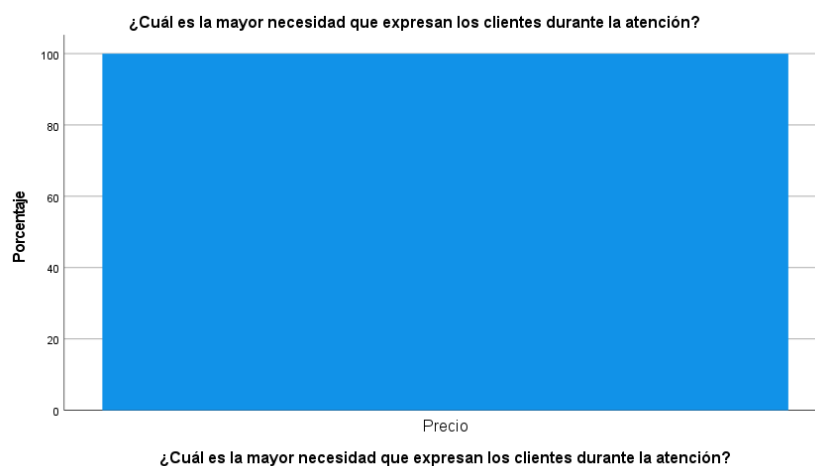
Ítem 7: ¿Cuál es la mayor necesidad que expresan los clientes durante la atención?

	Frecuencia	Porcentaje
Precio	6	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 27

Gráfico de barras del ítem 7



Fuente: Elaboración propia

Nota: Al indagar sobre las demandas y preocupaciones de los consumidores durante la interacción comercial (Tabla 7), se observa un consenso absoluto: el 100,0% de los colaboradores identifica al precio como la mayor necesidad expresada por los clientes. Este dato indica que el público que acude al establecimiento posee una alta sensibilidad al valor monetario, priorizando el costo del producto sobre otros atributos como la variedad, la rapidez en la atención o el empaque.

Tabla 28

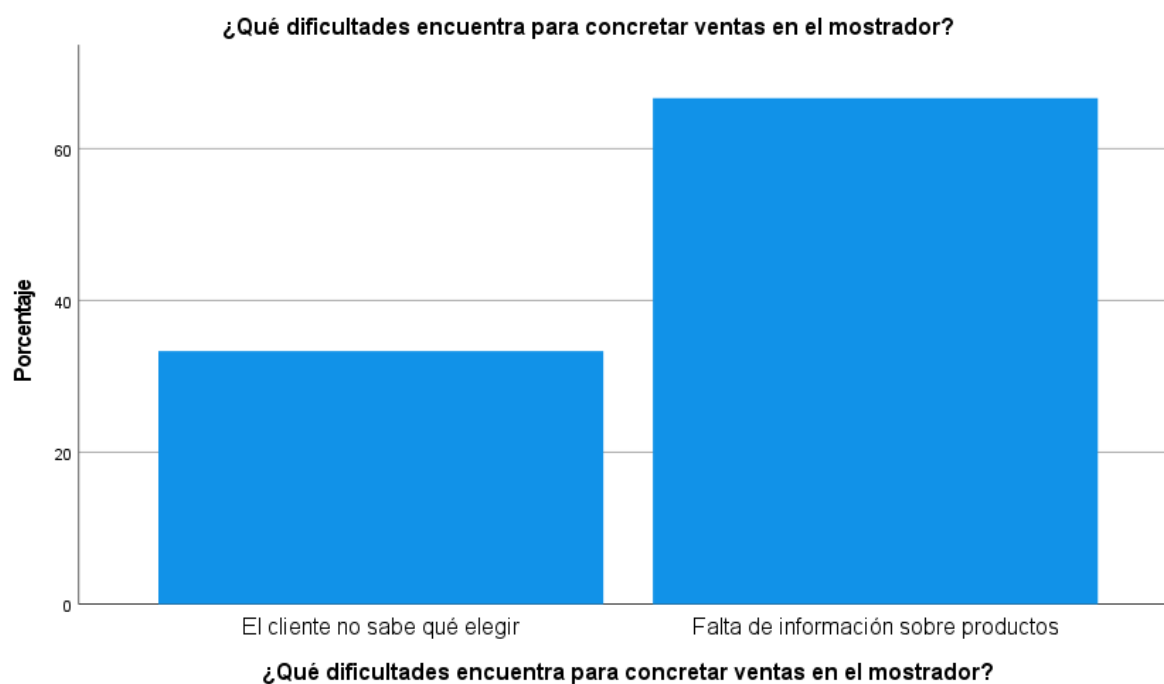
Ítem 8: ¿Qué dificultades encuentra para concretar ventas en el mostrador?

	Frecuencia	Porcentaje
El cliente no sabe qué elegir	2	33,3
Falta de información sobre productos	4	66,7
Total	6	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 28

Gráfico de barras del ítem 8



Fuente: Elaboración propia

Nota: En cuanto a los obstáculos que limitan el cierre de ventas en el punto de atención (Tabla 8), se determinó que el 66,7% de los colaboradores atribuye la dificultad a la falta de información sobre los productos. Por otro lado, el 33,3% identifica que el problema reside en la indecisión del cliente al momento de realizar la elección.

Tabla 29

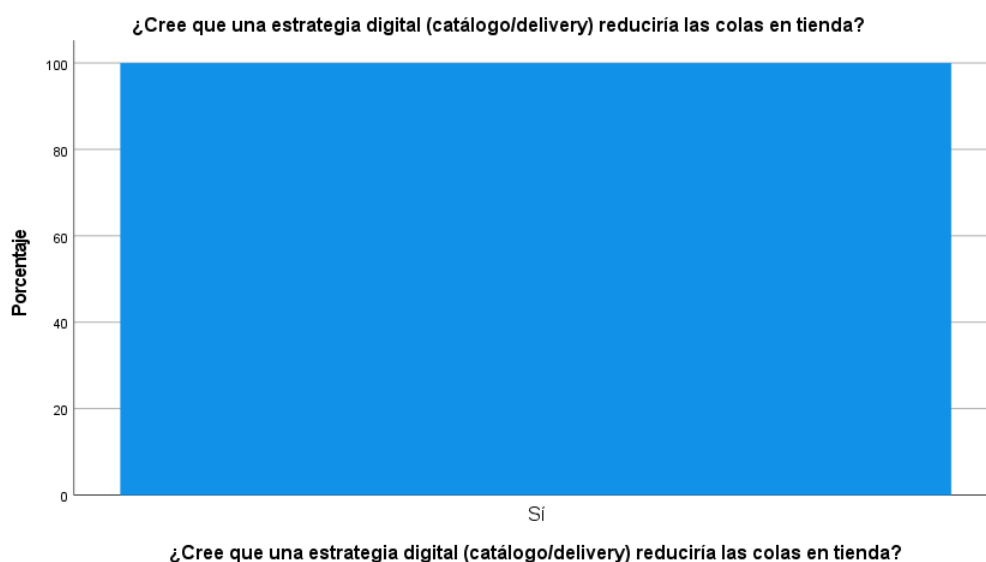
Ítem 9: ¿Cree que una estrategia digital (catálogo/delivery) reduciría las colas en tienda?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 29

Gráfico de barras del ítem 9



Fuente: Elaboración propia

Nota: Al consultar sobre la viabilidad de soluciones tecnológicas para optimizar el flujo de atención (Tabla 9), el 100,0% de los colaboradores manifestó estar de acuerdo en que la implementación de una estrategia digital, que incluya un catálogo virtual y servicio de delivery, reduciría significativamente las colas en la tienda física.

Tabla 30

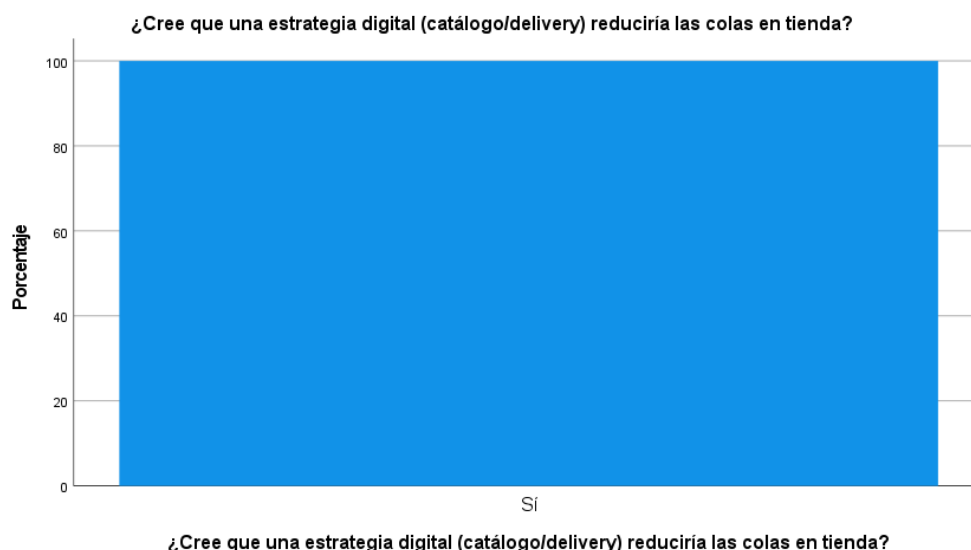
Ítem 10: ¿Qué tipo de contenido cree que atrae más a los clientes?

	Frecuencia	Porcentaje
Videos del horno/proceso	6	100,0

Fuente: Elaboración propia

Figura 30

Gráfico de barras del ítem 10



Fuente: Elaboración propia

Nota: En relación con la preferencia de contenidos para la atracción de clientes (Tabla 10), se obtuvo una respuesta unánime: el 100,0% de los colaboradores considera que los videos

del proceso de producción (horneado) son el material que genera mayor interés en el público. Este hallazgo es fundamental, ya que sugiere que el valor diferencial de la empresa radica en la artesanía y la frescura de sus productos, y que el cliente valora la transparencia y la experiencia visual de la elaboración.

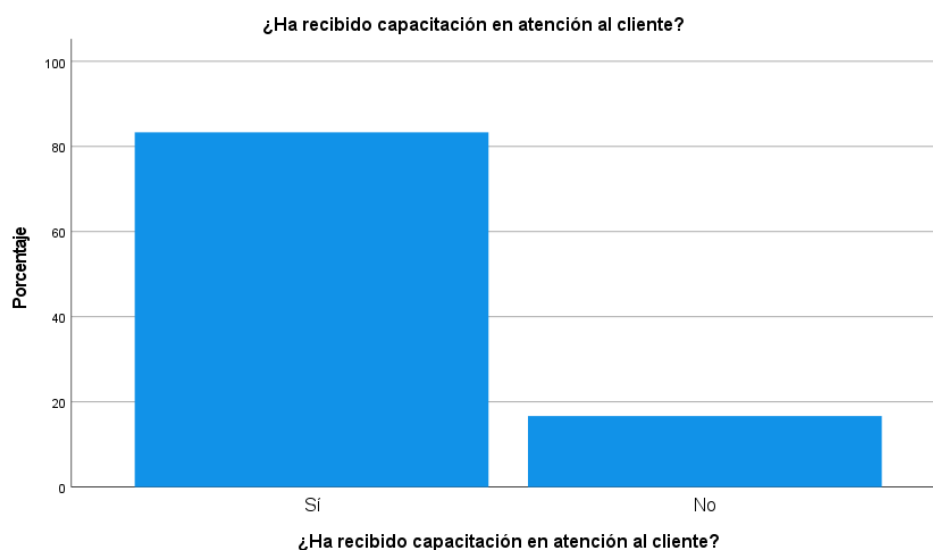
Tabla 31

Ítem 11: ¿Ha recibido capacitación en atención al cliente?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	83,3
No	1	16,7
Total	6	100,0

Figura 31

Gráfico de barras del ítem 11



Fuente: Elaboración propia

Nota: Al evaluar el nivel de preparación formal del personal (Tabla 11), se observa que la gran mayoría, representada por el 83,3%, ha recibido capacitación en atención al cliente. No obstante, existe un 16,7% (correspondiente a un colaborador) que manifiesta no haber contado con este tipo de formación técnica o actitudinal.

Tabla 32

Ítem 12: ¿Ha recibido capacitación en herramientas digitales?

	Frecuencia	Porcentaje
No	6	100,0

Figura 32

Gráfico de barras del ítem 12



Fuente: Elaboración propia

Nota: Los resultados presentados en la Tabla 12 exponen una brecha crítica en la formación del capital humano: el 100,0% de los colaboradores manifiesta no haber recibido capacitación formal en herramientas digitales por parte de la organización. A pesar de que en ítems anteriores (Ítem 4 e Ítem 5) se identificó que el personal utiliza WhatsApp Business y conoce

plataformas como Canva o Meta Business Suite, este uso se ha desarrollado de manera empírica o autodidacta, sin un soporte institucional o técnico.

Tabla 33

Ítem 13: ¿Estaría dispuesto a participar en talleres de marketing digital para el negocio?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	83,3
Depende del horario	1	16,7
Total	6	100,0

Figura 33

Gráfico de barras del ítem 13



Fuente: Elaboración propia

Nota: Al consultar sobre el interés en fortalecer sus competencias mediante formación especializada (Tabla 13), se obtuvo que el 83,3% de los colaboradores está plenamente dispuesto a participar en talleres de marketing digital para el negocio. El 16,7% restante (un colaborador) también muestra interés, aunque condiciona su participación a la disponibilidad

de horario. Es destacable que ningún encuestado mostró rechazo o desinterés por la propuesta.

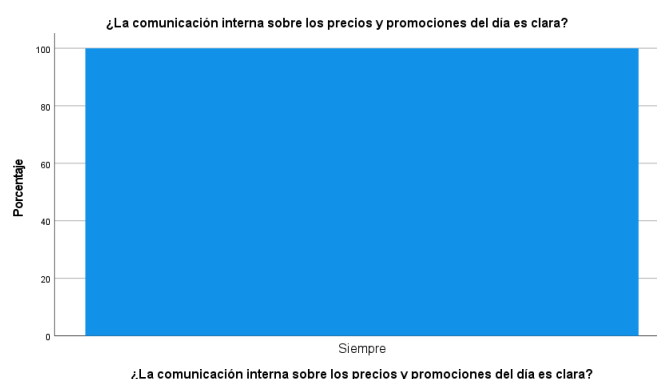
Tabla 34

Ítem 14: ¿La comunicación interna sobre los precios y promociones del día es clara?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	100,0

Figura 34

Gráfico de barras del ítem 14



Fuente: Elaboración propia

Nota: De acuerdo con los resultados de la Tabla 14, existe una percepción de eficacia absoluta respecto al flujo de información interna, donde el 100,0% de los colaboradores afirma que la comunicación sobre los precios y las promociones del día es siempre clara. Este dato indica que, a nivel de gestión administrativa y operativa, el equipo de trabajo se mantiene actualizado y alineado con las políticas comerciales diarias de la organización.

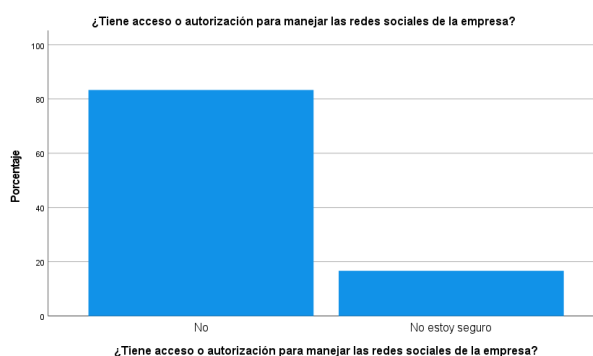
Tabla 35

Ítem 15: ¿Tiene acceso o autorización para manejar las redes sociales de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
No	5	83,3
No estoy seguro	1	16,7
Total	6	100,0

Figura 35

Gráfico de barras del ítem 15



Fuente: Elaboración propia

Nota: Al analizar el control y la gestión de los canales digitales (Tabla 15), se observa que el 83,3% de los colaboradores manifiesta no tener acceso ni autorización para manejar las redes sociales de la empresa, mientras que el 16,7% restante desconoce si posee dicha facultad. Es significativo resaltar que ningún trabajador cuenta con una autorización clara y efectiva para intervenir en las plataformas digitales del negocio.

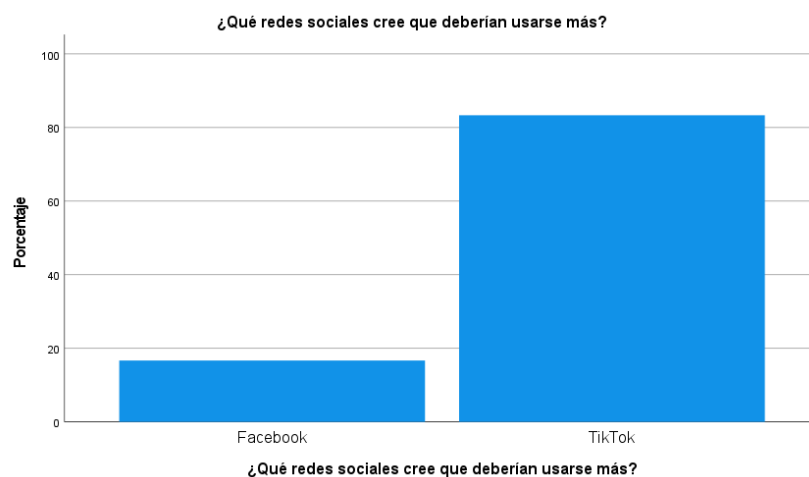
Tabla 36

Ítem 16: ¿Qué redes sociales cree que deberían usarse más?

	Frecuencia	Porcentaje
Facebook	1	16,7
TikTok	5	83,3
Total	6	100,0

Figura 36

Gráfico de barras del ítem 16



Fuente: Elaboración propia

Nota: En lo que respecta a la selección de plataformas digitales con mayor potencial para el crecimiento del negocio (Tabla 16), se identifica una marcada preferencia por TikTok, con un 83,3% de respaldo por parte de los colaboradores. En contraste, solo el 16,7% considera que se debería priorizar el uso de Facebook.

Tabla 37

Ítem 17: ¿Qué frecuencia de publicación considera adecuada?

	Frecuencia	Porcentaje
3 veces por semana	1	16,7
Semanal	5	83,3
Total	6	100,0

Figura 37

Gráfico de barras del ítem 17



Fuente: Elaboración propia

Nota: Al indagar sobre la periodicidad recomendada para la actividad digital del negocio (Tabla 17), se halló que el 83,3% de los colaboradores considera que una frecuencia de publicación semanal es la más adecuada. Por su parte, el 16,7% sugiere una presencia más activa de tres veces por semana.

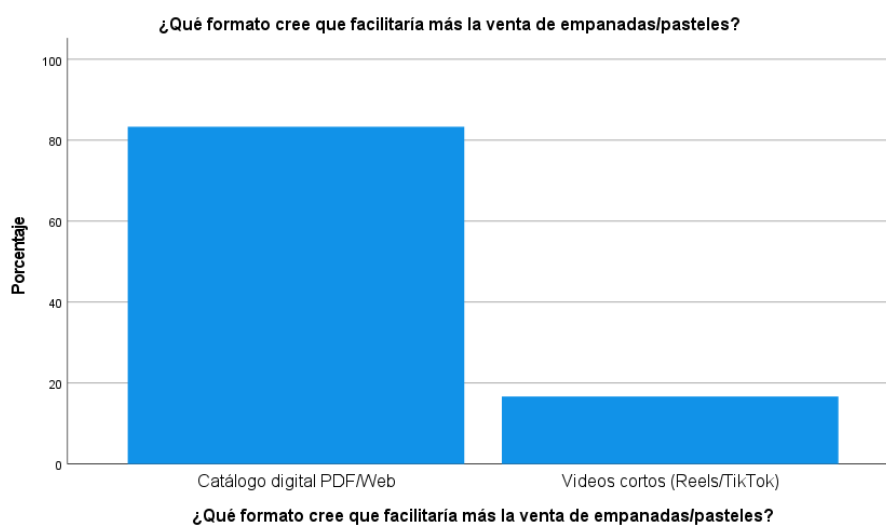
Tabla 38

Ítem 18: ¿Qué formato cree que facilitaría más la venta de empanadas/pasteles?

	Frecuencia	Porcentaje
Catálogo digital PDF/Web	5	83,3
Videos cortos (Reels/TikTok)	1	16,7
Total	6	100,0

Figura 38

Gráfico de barras del ítem 18



Fuente: Elaboración propia

Nota: Al evaluar las herramientas específicas que facilitarían la transacción comercial (Tabla 18), se observa que el 83,3% de los colaboradores considera que un catálogo digital (PDF o Web) es el formato más efectivo para concretar la venta de empanadas y pasteles. El 16,7% restante se inclina por el uso de videos cortos.

Tabla 39

Ítem 19: ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la comunicación digital?

	Frecuencia	Porcentaje
Crear más fotos y videos	6	100,0

Figura 39

Gráfico de barras del ítem 19



Fuente: Elaboración propia

Nota: Al finalizar la consulta sobre las acciones necesarias para mejorar la presencia digital de la organización (Tabla 19), se obtuvo un consenso absoluto: el 100,0% de los colaboradores sugiere como medida principal la creación de una mayor cantidad de recursos visuales (fotos y videos). Esta respuesta unánime consolida la tendencia observada a lo largo del estudio, donde el personal identifica el contenido multimedia como el eje central para conectar con el público.

Tabla 40

Ítem 20: ¿Está dispuesto a colaborar capturando fotos o videos del proceso artesanal durante su turno?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	100,0

Figura 40

Gráfico de barras del ítem 20



Fuente: Elaboración propia

Nota: En lo referente al compromiso activo del personal con la estrategia digital (Tabla 20), se obtuvo una respuesta unánime: el 100,0% de los colaboradores manifestó su total disposición para capturar fotografías y videos del proceso artesanal durante su turno laboral. Este hallazgo es de vital importancia, ya que asegura el suministro constante de material auténtico y en tiempo real para las plataformas digitales de la empresa.

Cuestionario al dueño

Los resultados obtenidos de la herramienta aplicada al nivel gerencial revelan el estado actual y la visión de transformación digital del negocio.

Perfil y Propuesta de Valor

Trayectoria: El establecimiento cuenta con una trayectoria consolidada de más de 10 años en el mercado (P1:4), lo que sugiere una marca con tradición y estabilidad en la zona de Tacna.

Modelo de Venta: El canal de comercialización es netamente tradicional, centrado en la tienda física (P2:1).

Diferenciación: La propuesta de valor que el dueño identifica como su mayor fortaleza es la calidad artesanal de sus productos (P3:1), por encima del precio o la variedad.

Percepción y Presencia Digital

Importancia del Sector: Existe una conciencia clara sobre el entorno actual; el propietario otorga una importancia muy alta al marketing digital para el rubro de panificación (P4:5).

Situación Actual: A pesar de reconocer su importancia, la presencia actual es deficiente. La empresa cuenta con redes sociales, pero poco activas (P5:2), y no posee página web (P6:2).

Inversión: El dueño reporta no haber invertido nunca en publicidad digital (P7:3), y considera que el contenido que mejor los representaría son las fotos de sus productos (P8:2).

Disposición al Cambio y Estrategia

Capacitación: Hay una apertura total al crecimiento, estando dispuesto a capacitar al personal en herramientas tecnológicas (P9:1).

Adopción Tecnológica: Las herramientas que prioriza implementar son WhatsApp Business y catálogos digitales (P10:1,2), buscando como objetivo principal el aumento de ventas (P11:1).

Canales Viables: Se identifica que la estrategia más viable para el negocio es la optimización de pedidos por WhatsApp (P12:2) y el seguimiento del éxito mediante el número de ventas finales (P13:1).

Visión de Transformación y Obstáculos

Liderazgo: El propietario admite sentirse poco preparado para liderar él mismo la transformación digital (P14:2), identificando como principales barreras la falta de tiempo y presupuesto (P15:1,3).

Apoyo Externo: Debido a las limitaciones de tiempo y conocimiento, existe una disposición positiva a contratar apoyo externo para ejecutar el plan de marketing (P16:1).

Público Objetivo: La estrategia busca captar principalmente a familias (P18:2) a través de Facebook e Instagram (P17:1,2), con una frecuencia de publicación de 3 veces por semana (P19:2).

Medición: Finalmente, se confirma el compromiso con el proyecto al estar dispuesto a medir los resultados mediante KPIs mensuales (P20:1).

El dueño de "Don Víctor" tiene una actitud favorable pero pasiva. Reconoce que el mundo digital es vital (P4), pero no tiene el conocimiento ni el tiempo para ejecutarlo (P14, P15). Esto justifica perfectamente tu tesis: él necesita un plan externo (el tuyo) porque está dispuesto a pagar por apoyo y a cambiar sus procesos internos (WhatsApp Business y catálogos) para dejar de depender solo de la venta en mostrador.

4.2.2 Resultados cualitativos

1. Dimensión: Valor de Marca y Fidelización (Tradición vs. Competencia)

Los clientes fidelizados coinciden en que el diferencial de "Don Víctor" no es solo el producto, sino el método artesanal.

- Hallazgo: Existe una lealtad que oscila entre los 3 y 10 años. Lo que "ancla" al cliente es el equilibrio de sabor (dulce/salado) y la abundancia de insumos (queso).
- Cita Clave (Cliente 1): *"Lo que valoro... es que son artesanales y muy ricas a diferencia de las demás panaderías".*
- Cita Clave (Cliente 2): *"Si las prueba, quedaría muy encantado con su sabor".*

2. Dimensión: Puntos de Dolor en la Experiencia de Compra (Fricción)

Ambos entrevistados validan el problema detectado en las encuestas: el caos matutino y la falta de información visual.

- Hallazgo: La "aglomeración" y la "demora en la atención" son las principales barreras. Además, surge un dato nuevo: la ausencia de un tarifario visible genera confusión y lentitud en la decisión de compra.
- Cita Clave (Cliente 1): *"Siempre hay mucha aglomeración y no tienen precios... debería tener un letrero... para así elegir más rápido".*
- Cita Clave (Cliente 2): *"Mucha demora en la atención en las mañanas".*

3. Dimensión: Expectativas de Digitalización (Contenido y Confianza)

La digitalización no se ve como una pérdida de tradición, sino como una ventana de transparencia.

- Hallazgo: Los clientes quieren "entrar a la cocina" a través de TikTok o Facebook. El video del horneado no solo es publicidad, es un certificado de seguridad y calidad.

- Cita Clave (Cliente 1): *"Que realicen transmisiones en cuanto al horneado... eso les da más confianza a los consumidores".*
- Cita Clave (Cliente 2): *"Daría seguridad de la calidad de la elaboración del producto".*

4. Dimensión: Logística de Entrega y Delivery (WhatsApp)

El delivery se percibe como la solución al "miedo de quedarse sin empanadas".

- Hallazgo: Los clientes usarían WhatsApp para dos fines: asegurar stock para eventos y ahorrar tiempo evitando colas. La mayor preocupación es la integridad física del producto (empaquete).
- Cita Clave (Cliente 1): *"Lo usaría para un compromiso... ya que las empanadas suelen acabarse muy rápido".*
- Cita Clave (Cliente 2): *"Lo usaría para ahorrarme tiempo y evitarme la incomodidad de hacer cola".*

Dimensión	Categorías de Análisis	Subcategorías / Códigos
1. Identidad y Valor de Marca	V1. Atributos del Producto	Sabor artesanal, equilibrio dulce-salado, abundancia de relleno (queso).
	V2. Fidelización Histórica	Antigüedad del cliente (3-10 años), tradición familiar, confianza en la marca.
2. Experiencia en el Punto de Venta	E1. Barreras Operativas	Aglomeraciones matutinas, lentitud en la atención, falta de señalética de precios.
	E2. Disponibilidad de Stock	Incertidumbre por agotamiento de productos, falta de información de horarios.
3. Proyección y Confianza Digital	D1. Marketing Sensorial Digital	Videos de horneado a leña, transmisiones en vivo, fotos detalladas

		del producto.
	D2. Credibilidad y Garantía	Seguridad en la elaboración, transparencia en el proceso artesanal.
4. Logística de Modernización	L1. Comercio Conversacional	Uso de WhatsApp para ahorro de tiempo, pedidos para eventos, facilidad de pago (Yape/Plin).
	L2. Gestión del Delivery	Miedo al maltrato del producto (empaquete), puntualidad en la entrega, cobertura distrital.

4.3.3 Triangulación

La triangulación de datos confirma una convergencia crítica: la Panadería Don Víctor posee un producto de alta fidelización artesanal, pero su modelo de atención física ha colapsado. Tanto clientes como trabajadores identifican las redes sociales (TikTok) y la mensajería instantánea (WhatsApp) como las soluciones para mitigar las colas, transparentar los precios y expandir el mercado mediante el delivery y pagos digitales (Yape). La disposición de los trabajadores para colaborar en la creación de contenido asegura que la transición digital sea orgánica y mantenga la esencia artesanal valorada por los entrevistados.

Eje 1: La Problemática de la Experiencia Física y las Colas

Existe una coincidencia total entre los tres grupos respecto a la saturación del local.

Cuantitativo (Clientes): El 85,1% de los clientes siente que las colas dificultan su compra (Ítem 10).

Cuantitativo (Trabajadores): El 100% de los empleados afirma que una estrategia digital (catálogo/delivery) reduciría las colas en tienda (Tabla 9).

Cualitativo (Entrevistas): Los clientes fidelizados mencionan que "siempre hay mucha aglomeración" y eso genera una "demora en la atención".

Conclusión de Triangulación: La digitalización del pedido (WhatsApp) no solo es una herramienta de venta, sino una herramienta de gestión de flujos indispensable para evitar la pérdida de clientes por fatiga en la espera.

Eje 2: Transparencia en la Información y Precios

Uno de los hallazgos más reveladores es la falta de información visual en el punto de venta.

Cuantitativo (Clientes): El 71% usaría redes sociales "siempre" solo para consultar precios antes de ir (Ítem 8).

Cuantitativo (Trabajadores): El 100% de los trabajadores identifica que la mayor necesidad del cliente es conocer el precio (Tabla 7).

Cualitativo (Entrevistas): El Cliente 1 señala directamente: "no tienen precios... debería tener un letrero... para elegir más rápido".

Conclusión de Triangulación: Hay una falla de comunicación básica. El catálogo digital en WhatsApp y Facebook es la solución inmediata para informar precios y stock, lo que agilizaría la venta presencial y remota.

Eje 3: El Contenido como Generador de Confianza (TikTok)

La tradición artesanal debe ser "mostrada" para ser valorada digitalmente.

Cuantitativo (Clientes): El 65% está "muy interesado" en ver videos del horneado (Ítem 7) y el 62% prefiere TikTok para ver los productos (Ítem 6).

Cuantitativo (Trabajadores): El 100% cree que los videos del horno son el contenido que más atrae (Tabla 10) y el 100% está dispuesto a grabarlos (Tabla 20).

Cualitativo (Entrevistas): Los clientes afirman que ver el proceso artesanal "da más confianza" y "seguridad de la calidad".

Conclusión de Triangulación: Existe una sinergia perfecta; el cliente quiere ver el proceso, el trabajador está dispuesto a grabarlo y la plataforma elegida por ambos es TikTok. Esto garantiza la sostenibilidad de la estrategia de contenido.

Eje 4: Viabilidad del Delivery y Nuevos Canales de Pago

La modernización logística cuenta con el respaldo de toda la cadena de valor.

Cuantitativo (Clientes): El 95,7% está interesado en delivery (Ítem 12) y el 67,3% prefiere pagar con Yape/Plin (Ítem 14).

Cuantitativo (Trabajadores): El 83,3% recomienda el uso de un catálogo digital para facilitar la venta (Tabla 18).

Cualitativo (Entrevistas): Los clientes ven el delivery como una forma de "ahorrar tiempo" y asegurar pedidos para "compromisos especiales".

Conclusión de Triangulación: El mercado está maduro para el e-commerce básico. La implementación del delivery con pagos digitales no solo satisface una demanda latente, sino que profesionaliza la panadería frente al segmento de turistas y residentes jóvenes.

4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción

Ante los desafíos identificados, se proponen una serie de acciones específicas orientadas a abordar las causas principales del problema. En primer lugar, se implementará un sistema de gestión de pedidos digitales a través de WhatsApp Business, con el fin de facilitar la toma de pedidos previos y así evitar la saturación en el mostrador físico. Esta acción permitirá al cliente realizar su pedido de manera anticipada, lo que transformará la experiencia de compra a un modelo de "llega y recoge", minimizando los tiempos de espera en el local. En segundo lugar, se establecerá un protocolo de "pre-venta y reservas" especialmente diseñado para las temporadas turísticas, lo cual optimizará el flujo de trabajo en la producción y garantizará que los productos estrella estén disponibles cuando el cliente llegue a recoger su pedido. Además, se ejecutará una estrategia de contenidos en redes sociales, que se centre en resaltar la autenticidad del proceso artesanal de la panadería, apoyándose en los reconocimientos recibidos por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), para atraer más atención hacia el canal digital y convertir la curiosidad en ventas efectivas. El objetivo es

garantizar que la propuesta de mejora se traduzca en un incremento significativo en la satisfacción del cliente, así como en el volumen de ventas y una mejor experiencia de compra.

4.4. Definición de Mecanismos de Control

Para garantizar la viabilidad y el rigor científico de las medidas propuestas, se han establecido mecanismos de control basados en indicadores clave de desempeño (KPIs). El eje central de esta evaluación será el Índice de Reducción del Tiempo de Espera. Para otorgar validez a este indicador, se procederá primero a establecer una línea base mediante un cronometraje manual del tiempo de atención en mostrador durante una "semana tipo", priorizando tres días de alta afluencia (viernes a domingo) antes de la ejecución del plan. Este diagnóstico inicial permitirá contrastar de manera objetiva la meta de reducción del 30% proyectada para los primeros cuatro meses de implementación.

En la misma línea, se monitoreará la Tasa de Conversión de Pedidos Digitales, orientada a alcanzar un 70% de efectividad en el cierre de ventas vía WhatsApp para el segundo mes de operaciones. Asimismo, la eficacia comercial de los "Combos Torateños" se medirá a través del Incremento del Ticket Promedio, buscando un crecimiento del 20% en comparación con los registros históricos de la empresa. Finalmente, se aplicará un Índice de Fidelización de Clientes Digitales para identificar la recurrencia de compra en un plazo de 30 días, con una meta del 25%. Estos controles permitirán identificar desviaciones de manera temprana y realizar ajustes operativos que aseguren la sostenibilidad financiera y el éxito de la estrategia digital.

En lo que respecta a la gestión de la logística de entrega, se propone una estructura que resguarde la estabilidad financiera de la MYPE. La función del Encargado de Delivery no se plantea como una posición de costo fijo inmediato, sino bajo un modelo de gestión híbrido y variable. Bajo este esquema, la ejecución del protocolo de reparto y la optimización de rutas en el distrito de Torata se realizarán mediante la tercerización del servicio por demanda

durante los picos de venta, utilizando transportistas locales que operen bajo comisión por entrega. Esta modalidad asegura que el costo logístico sea directamente proporcional a las ventas realizadas, evitando cargas fijas innecesarias en periodos de baja demanda. En momentos de menor flujo operativo, se recurrirá a la multifuncionalidad del personal interno para cubrir pedidos de proximidad, garantizando así la integridad del producto y la eficiencia del recurso humano existente.

4.5. Estrategias de Comunicación Digital

Las estrategias de comunicación digital seleccionadas estarán centradas en el desarrollo de un ecosistema donde cada canal interactúe para maximizar el alcance hacia el público objetivo y facilitar la conversión en pedidos. WhatsApp Business será designado como el canal de conversión principal, donde se gestionará la atención al cliente, recepción y confirmación de pedidos, permitiendo una relación más directa y personal. Por otro lado, Facebook servirá como el canal de alcance inicial y como un medio para establecer la autoridad local mediante publicaciones sobre los logros y la calidad del servicio de la panadería, mientras que Instagram se enfocará en ofrecer un componente visual atractivo que narre la experiencia de compra y la historia detrás de cada producto. Finalmente, Google Business Profile será optimizado para capturar el tráfico del turista que busca opciones mientras está en la zona, facilitando así su acceso a información relevante y alentando a que realicen un pedido anticipado. La adaptación de los mensajes a cada canal asegurará que la comunicación sea efectiva y responda a las necesidades específicas del cliente, jugando un rol clave en persuadir a los consumidores de elegir a Don Víctor frente a la competencia.

4.6. Análisis de la Experiencia del Cliente

La experiencia del cliente será evaluada a través de diferentes puntos de contacto, que reflejarán la satisfacción y lealtad hacia la marca. El Índice de Satisfacción del Cliente (CSAT)

proporcionará una medida inmediata sobre la percepción del servicio tras la interacción de compra, mientras que el Net Promoter Score (NPS) permitirá evaluar la probabilidad de recomendación y conversión de turistas en promotores de la marca. Por adición, la implementación de un Customer Journey Map será crucial para identificar dónde se podrían generar fricciones en el proceso de compra, aportando información valiosa para optimizar la experiencia del cliente. Las mejoras propuestas se centran en no solo ofrecer un producto de calidad, sino que asegurar que el cliente tenga una experiencia gratificante, desde el primer contacto hasta la entrega final del pedido. Esto reforzará la imagen de la Panadería y Pastelería Don Víctor como un lugar que no solo destaca por su tradición, sino que también se adapta a las necesidades de un consumidor moderno que busca calidad, rapidez y conveniencia.

CAPÍTULO 5: SUGERENCIAS

5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios

El presente estudio ha abierto la puerta a una serie de interrogantes que, si se exploran en futuras investigaciones, podrían enriquecer la comprensión del fenómeno del marketing digital en panaderías artesanales. En este sentido, se sugiere considerar los siguientes temas para estudios complementarios: 1) Implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP): ¿Cómo influiría la integración de un software ERP en la reducción de mermas de insumos en una panadería artesanal de pequeña escala? 2) Análisis del Comportamiento del Consumidor en el "Turismo Gastronómico Regional": ¿De qué manera la identidad cultural y la procedencia de los insumos locales (Torata) influyen en la disposición a pagar por productos de panadería artesanal? 3) Evaluación de la Logística de Distribución "Last Mile" (Última Milla): ¿Cuáles son los costos y beneficios operativos de implementar una flota de reparto propia frente a la tercerización con plataformas de delivery en zonas rurales o semi-urbanas? 4) Impacto de la Capacitación Técnica en la Calidad del Servicio: ¿Existe una correlación directa entre la capacitación estandarizada del personal en herramientas digitales y el incremento del Net Promoter Score (NPS) en negocios tradicionales? Estos estudios podrían aportar datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro del negocio familiar.

5.2. Sugerencias de Implementación

Para garantizar el éxito en la implementación de la propuesta de marketing digital, es fundamental que se cumplan ciertas condiciones que permitan un tránsito eficaz hacia la digitalización. Primero, se requiere un compromiso gerente y liderazgo en el cambio; la dirección debe promover la nueva visión y asegurarse de que cada miembro del equipo esté alineado con los objetivos digitales propuestos. Segundo, la capacitación técnica del personal debe ser adaptada a sus capacidades; se recomienda la formación práctica en herramientas digitales que potencien su desempeño en la atención al cliente. Además, es esencial

mantener la estabilidad de la conectividad a internet en el local y crear un espacio físico delimitado para la recepción de pedidos digitales. respecto a la operatividad logística, se sugiere la adopción de un modelo de reparto híbrido para el servicio de entrega, garantizando la viabilidad financiera de la organización bajo un esquema de costos variables. En lugar de establecer una plaza fija con beneficios sociales inmediatos, se recomienda la contratación de servicios de transporte local tercerizados (como conductores independientes o mototaxis del distrito) que operen bajo comisión por pedido entregado durante los picos de demanda turística. Este modelo debe complementarse con la multifuncionalidad del personal interno para despachos de proximidad en horas de baja carga operativa. Por último, debe existir un flujo de comunicación continua entre las áreas de ventas y producción que permita una sincronización efectiva y una gestión adecuada de la demanda.

5.3. Recomendaciones Técnicas

Se recomienda la utilización de herramientas digitales que faciliten la implementación de las estrategias de marketing digital. En cuanto a la gestión de ventas y atención, WhatsApp Business debe ser la herramienta central, ya que permite no solo gestionar pedidos, sino también crear un catálogo digital de productos y automatizar respuestas. Para el diseño gráfico y contenido, se sugiere el uso de Canva (versión Pro) para la creación de contenido visual atractivo que resalte la calidad artesanal de los productos. En materia de publicidad, Meta Ads Manager se convierte en una herramienta vital para la ejecución del plan de captación de consumidores mediante anuncios segmentados. Finalmente, para la organización y control de datos, Google Workspace (Sheets & Drive) resulta fundamental para gestionar eficientemente el flujo de información comercial.

5.4. Perspectivas de Futuro en Marketing Digital

Al considerar las tendencias futuras en marketing digital, es crucial adaptarse a tecnologías emergentes que pueden transformar la experiencia del consumidor. La implementación de IA

conversacional y chatbots con tecnología de voz puede facilitar la realización de pedidos de manera más eficiente. Asimismo, el marketing basado en hiper-localización, que utiliza geofencing para activar promociones en tiempo real, puede resultar en un aumento significativo en la captación de turistas que transitan por la zona. Por otra parte, el social commerce, que permite realizar compras directamente en plataformas sociales, debe contemplarse para maximizar la tasa de conversión. Por último, la transparencia en los procesos de producción, a través de contenidos de "transparencia extrema" que muestren el origen de los productos y su elaboración, puede fortalecer la confianza en la marca, fomentando la fidelización del cliente.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES FINALES

Primera:

Se concluye que la Panadería y Pastelería Don Víctor presenta una ausencia crítica de presencia digital estratégica en el distrito de Torata. A pesar de contar con un producto de alta fidelización artesanal, el diagnóstico revela que el 66,3% de los clientes depende exclusivamente del "boca a boca" para enterarse de promociones, y el 100% de los trabajadores carece de capacitación en herramientas digitales. Esta desconexión tecnológica genera una brecha entre la calidad del producto físico y su visibilidad en el mercado moderno, limitando el crecimiento de la marca a canales puramente tradicionales.

Segunda:

El análisis del comportamiento del consumidor evidencia una demanda latente de servicios digitales. Existe un ecosistema digital maduro donde el 74,9% de los clientes usa redes sociales frecuentemente y el 95,7% manifiesta un alto interés en el servicio de delivery. La preferencia por TikTok (62,0%) como canal de visualización y WhatsApp (100% de aceptación) como canal de pedidos, indica que el consumidor actual prioriza la inmediatez, la transparencia de precios y la optimización del tiempo para evitar las colas que afectan al 85,1% de la muestra.

Tercera:

Se determina que la estrategia publicitaria más eficaz para la Panadería Don Víctor debe centrarse en el Marketing de Contenido Sensorial. Dado que el 61,1% de los usuarios prefiere videos del "sabor y relleno" y un 65% se siente atraído por el proceso de horneado artesanal, las campañas en TikTok y Facebook deben orientarse a mostrar el "detrás de cámaras" de la producción. Este enfoque no solo capta la atención del mercado local y turístico (66,7% según trabajadores), sino que fortalece la confianza y seguridad del cliente en la calidad del producto.

Cuarta:

El diseño del protocolo de delivery es la solución operativa clave para la modernización del negocio. Se concluye que para garantizar el éxito logístico, el servicio debe estar integrado a WhatsApp Business, enfocarse en una cobertura total del distrito de Torata (95,4% de demanda) y priorizar el horario matutino de 6:00 a.m. a 9:00 a.m., donde se concentra el 84,2% de la intención de compra. Asimismo, la integración de billeteras digitales como Yape/Plin (67,3%) en este protocolo es indispensable para agilizar la transacción y reducir la fricción en el intercambio comercial.

CAPÍTULO 7: BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Andina. (s. f.). *Transformación digital en restaurantes permite ahorrar tiempo y mejorar rentabilidad*. Recuperado el 6 de marzo de 2026, de <https://andina.pe/ingles/noticia-transformacion-digital-restaurantes-permite-ahorrar-tiempo-y-mejorar-rentabilidad-1002883.aspx>
- Bakelsperu. (10 de enero de 2025). *Tendencias que transformarán la panadería en 2025*. Bakels Perú. <https://www.bakels.pe/tendencias-que-transformaran-la-panaderia-en-2025/>
- Chaffey, D. (2015). *Gestión de negocios digitales y comercio electrónico* (6.a ed.). Pearson UK.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing*. Pearson UK.
- Fleming, P. (2000). *Hablemos de marketing interactivo: Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*. ESIC Editorial. https://books.google.com.co/books?id=Fj-I5ZXro_sC
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios: La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Guachamin Yugcha, C. L., & Urcuango Gualotuña, C. M. (2024). *Plan de marketing para San Juan Supermarket & Panadería* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. <https://repositorio.utc.edu.ec/handle/123456789/12711>
- Jansen, B., & Schuster, S. D. (2011). Bidding on the buying funnel for sponsored search and keyword advertising. *Journal of Electronic Commerce Research*. <https://www.semanticscholar.org/paper/69972be6104272e8e5ab4c2368b5f92fc840ccb/6>

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principios de marketing* (11.a ed.). Pearson UK.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2020). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. LID Editorial Empresarial.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=794414>
- Manco, M. (2024). *Estrategias de marketing y el desarrollo empresarial en las panaderías y pastelerías, distrito Santa Anita, 2024* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima].
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/22916>
- Modesto Cabello, A. S., & Silva Portal, A. G. (2024). *Plan de marketing para incrementar las ventas de postres en la Panadería y Pastelería Mostto del 2025 al 2029* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683144>
- Perloff, R. M. (2016). *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the Twenty-First Century*. Routledge.
- Ramírez Imues, L. F. (2025). *Estrategia de Inbound Marketing para fortalecer la comercialización de los productos artesanales de la panadería La Vienesca en la ciudad de Riobamba* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo].
<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/14889>
- Saldaña Ríos, D. L., & Cárdenas García, Á. (2024). Impact of digital marketing on the consumer's purchase decision. *Diginomics*, (3), 103.
- Sánchez, M. D. C. G. (2025). Estrategias de marketing implementadas en el rubro de panaderías de la ciudad de Pilar del año 2023. *Revista Veritas de Difusão Científica*, 6(2), 5851-5895. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v6i2.914>

Verano 2026: Estos son los productos o comidas más pedidas en apps delivery en balnearios del sur y norte. (s. f.). *RPP Noticias*. Recuperado el 6 de marzo de 2026, de <https://rpp.pe/economia/economia/noticia-1674593>

Espinoza, R. (2014). *Marketing Mix: las 4Ps*.

Espinal, J. P. (2012). Obtenido de eoi.es:

<https://www.eoi.es/blogs/josefinapaniagua/2012/01/25/marketing-mix-las-4-ps-demarketing/>

Chaffey, D. (2015). *Digital Business and E-commerce Management*. Pearson Education.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7th ed.). Pearson.

Espinal, J. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Editorial Trillas.

Fleming, P. (2000). *Hablemos de marketing interactivo: Reflexiones sobre el marketing digital y el comercio electrónico*. ESIC Editorial.

Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.

Jansen, B. J., & Schuster, S. (2011). Bidding on the Buying Funnel for Sponsored Search and Keyword Advertising. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12(1), 1–18.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2020). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.

Levy, M., & Weitz, B. (2012). *Retailing Management*. McGraw-Hill Education.

Perloff, R. M. (2016). *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century*. Routledge.

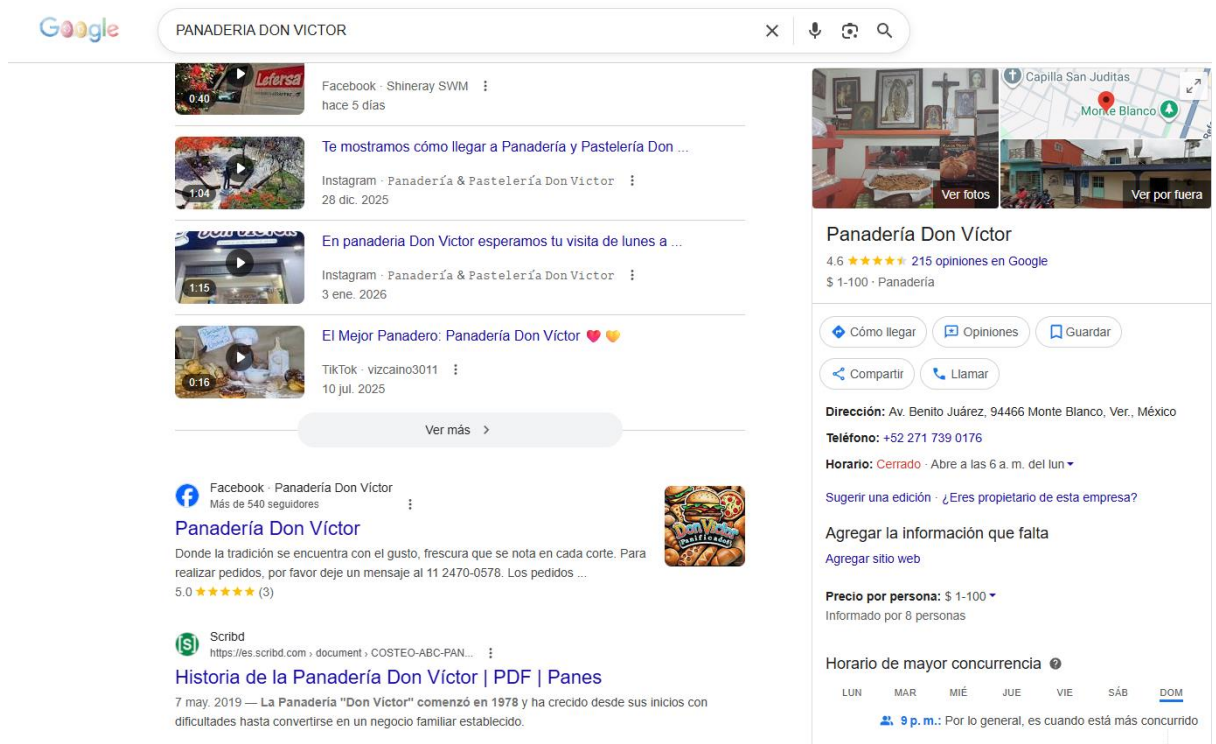
Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). *Consumer Behavior* (12th ed.). Pearson.

CAPÍTULO 8: ANEXOS

Anexo 1: Análisis de Situación Digital (Auditoría Inicial)

Este anexo sustenta el Objetivo Específico 1. Se debe presentar una "foto" del estado actual de la empresa antes de la propuesta.

- **Capturas de pantalla:** Si tienen un perfil de Facebook abandonado o si solo aparecen en Google Maps por fotos de clientes.



- **Diagnóstico de Visibilidad:** Resultado de búsqueda en Google al poner "Empanadas en Torata" para demostrar que la competencia aparece primero.



El horario puede cambiar durante el feriado de Pascua

Pan de Torata

4.8 ★★★★★ (11) · Panadería

Moquegua

Cerrado · Abre a las 4 a. m. del lun

Para llevar



Panaderia Torata

5.0 ★★★★★ (1) · Panadería

18000

Cierra pronto · 12 a. m.

🗣️ "Muy buenos y ricos panes y ricas **empanadas** y otro aperitivos visitenlo"



Fundo Campestre "LA ERA"

4.1 ★★★★★ (13) · S/ 30-40 · Ideal para familias



Anexo 2: Calendario Editorial de Contenidos (Muestra de 1 mes)

La estrategia se basa en un ciclo de **Atracción, Confianza y Conversión**, diseñado para romper las barreras detectadas en el diagnóstico (falta de información y colas) y potenciar las fortalezas (tradición y sabor).

Semana 1: Dimensión de Tradición (El "Storytelling" del Origen)

- **Fundamentación:** Según el Ítem 7 de la encuesta, el **65%** de los clientes está "muy interesado" en ver videos del horneado.
- **Justificación Técnica:** El video en formato Reel/TikTok del horno de leña apela al **marketing nostálgico y artesanal**. Al mostrar la masa y el fuego, se valida la

autenticidad del producto que los entrevistados mencionaron como "único en Torata". Esto transforma un proceso productivo en un activo publicitario de alta confianza.

Semana 2: Dimensión de Producto (Marketing Sensorial)

- **Fundamentación:** El Ítem 18 revela que el **61,1%** de los consumidores se siente atraído por videos del "sabor y relleno" antes de probar un producto nuevo.
- **Justificación Técnica:** El uso de fotografía o video tipo "*Food Porn*" busca generar una respuesta fisiológica de deseo. Al resaltar el brillo del azúcar y el estiramiento del queso en primer plano, se reduce la distancia entre el mundo digital y la experiencia física, impulsando la decisión de compra impulsiva.

Semana 3: Dimensión de Validación (Prueba Social)

- **Fundamentación:** El **66,3%** de los clientes llega por recomendación de "boca a boca" (Ítem 3).
- **Justificación Técnica:** En el entorno digital, el "boca a boca" se traduce en **Historias de Instagram/Facebook con testimonios**. Dado que el **66,7%** de los clientes son turistas (según los trabajadores), mostrar a un visitante disfrutando el producto actúa como un "imán de confianza" para nuevos clientes que no conocen el local físico.

Semana 4: Dimensión de Conversión (Solución de Puntos de Dolor)

- **Fundamentación:** El **85,1%** de los clientes sufre por las colas (Ítem 10) y el **100%** de la muestra (Ítem 11) usaría WhatsApp para ahorrar tiempo.
- **Justificación Técnica:** Este contenido es puramente **funcional**. El objetivo no es solo "gustar", sino "vender y organizar". Al promocionar el concepto "*Pide hoy y recoge sin colas*", estamos educando al consumidor para que migre al canal digital, optimizando la logística interna y mejorando la rentabilidad por hora del establecimiento.

Anexo 3: Diseño del Catálogo Digital (WhatsApp Business)

Una simulación visual de cómo se organizarán los productos en el celular de la panadería.

- **Imagen del producto:** Foto real.
- **Descripción técnica:** Ingredientes (queso de la zona, harina especial).
- **Precio y combos:** "Combo Torateño" (Empanada + Pan Getona + Café).









⌚ Se está revisando este artículo. Si se aprueba, los clientes podrán verlo en tu perfil. [Más información](#)

Pan andita

PEN 0.80

Crujiente por fuera y sorprendentemente suave por dentro. Nuestro Pan Andita es elaborado con harina seleccionada y horneado a la temperatura justa en nuestro horno de leña. [Leer más](#)



⌚ Se está revisando este artículo. Si se aprueba, los clientes podrán verlo en tu perfil. [Más información](#)

Empanada azucarada

PEN 2.00

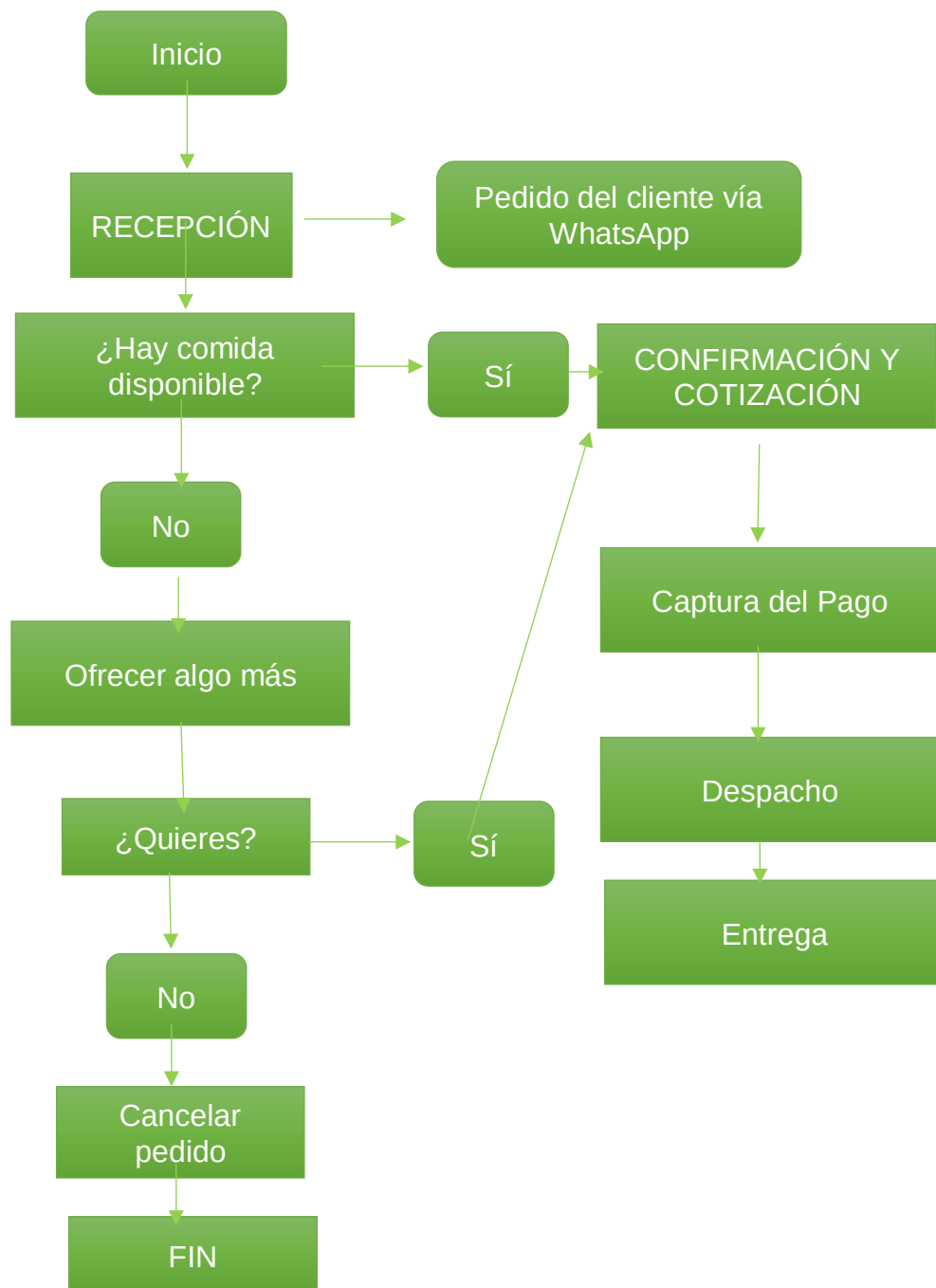
Producto bandera de la casa. Masa artesanal horneada a leña con acabado azucarado y relleno de queso regional seleccionado.



Anexo 4: Protocolo Operativo del Servicio de Delivery (Flujograma)

Sustenta el **Objetivo Específico 4**. Es el paso a paso para que el pedido no se pierda.

1. **Recepción:** Cliente establece contacto mediante el canal oficial de WhatsApp Business.
2. **Confirmación:** El gestor de ventas (o bot de respuesta rápida) emite un mensaje estandarizado que incluye el catálogo digital actualizado y la lista de precios.
3. **Pago:** Captura de Yape/Plin o confirmación de efectivo.
4. **Despacho:** Aviso a cocina para empaquetado térmico.
5. **Entrega:** Reparto en Torata y firma de conformidad digital.



Anexo 5: Matriz de Operacionalización de Variables

El cuadro técnico que une el problema con la solución.

Variable	Dimensiones	Indicadores (KPIs)	Instrumento
V.I: Estrategias de MKT Digital	Publicidad Segmentada	Costo por clic (CPC), Alcance en Torata.	Meta Business Suite.
	Canales de Atención	N° de pedidos vía WhatsApp.	Registro de ventas digital.
V.D: Incremento de Ventas	Rentabilidad	Incremento del ticket promedio (S/).	Reporte de caja diario.
	Satisfacción	Tiempo de espera en mostrador (minutos).	Encuesta post- venta.

Anexo 6: Guión de Respuesta al Cliente (Scripts de Venta)

Textos listos para copiar y pegar en WhatsApp que aseguran una atención profesional:

- **Bienvenida:** "¡Hola! Bienvenido a la tradición de Torata. ¿Deseas reservar tus empanadas hoy?"
- **Cierre:** "¡Listo! Tu pedido estará calentito a las 4:00 PM. Gracias por elegir Don Víctor."

Para garantizar una atención uniforme y profesional, se proponen los siguientes guiones prediseñados (respuestas rápidas) que el personal utilizará para agilizar la comunicación y reducir los tiempos de espera:

1. Saludo y Calificación (Bienvenida)

"¡Hola! Bienvenido a Panadería Don Víctor, la tradición de Torata. 🙌 Es un gusto atenderte. ¿Deseas conocer nuestro catálogo de hoy o realizar una reserva de tus empanadas favoritas?"

2. Envío de Información (Catálogo Digital)

(Se envía el PDF o el enlace junto al texto)

"¡Claro que sí! Aquí te comparto nuestro Catálogo Digital con los precios y variedades del día. Te recomiendo nuestras famosas empanadas de lacayote o queso, recién salidas del horno artesanal. 📄👉 ¿Cuántas te gustaría reservar?"

3. Impulso de Venta (Estrategia de Ticket Promedio)

"Por ser temporada, tenemos disponible nuestro 'Combo Torateño': 12 empanadas surtidas + un pan de molde artesanal por solo [Precio]. ¿Te gustaría aprovechar esta promoción?"

4. Confirmación de Pedido y Pago

"¡Excelente elección! Para confirmar tu reserva, por favor envíanos la captura de tu pago por Yape o Plin al número [Número]. Una vez recibido, procederemos a separar tu pedido."

5. Cierre y Fidelización (Despedida)

"¡Listo! Tu pedido estará calientito y listo para recoger (o en camino) a las [Hora]. Gracias por elegir la calidad de Don Víctor. ¡Que las disfrutes!"

6. Respuesta ante Agotamiento de Stock (Gestión de Expectativas)

"¡Hola! Por el momento nuestras empanadas dulces se han agotado debido a la alta demanda. ☐ Sin embargo, tenemos una nueva tanda saliendo del horno en 20 minutos. ¿Deseas que te reservemos algunas de esa horneada?"

Anexo 7: Instrumentos de Investigación

CUESTIONARIO N° 1 PARA EL DUEÑO DE PANADERÍA Y PASTERÍA DON VÍCTOR

Tipo de formulario: Encuesta cerrada con opciones múltiples y escala Likert

Objetivo: Recoger información sobre visión estratégica, percepción digital y disposición al cambio y operaciones.

Sección 1: Perfil empresarial

1. ¿Cuántos años tiene operando Panadería y Pastelería Don Víctor?
 - a. Menos de 5 años
 - b. 5 a 10 años
 - c. 11 a 15 años
 - d. Más de 10 años

2. ¿Cuál es el principal canal de ventas actualmente?
 - a. Tienda física
 - b. Pedidos telefónicos
 - c. WhatsApp
 - d. Redes sociales
 - e. Otros

3. ¿Cuál considera que es su propuesta de valor principal?
 - a. Calidad artesanal
 - b. Precio
 - c. Atención al cliente
 - d. Variedad
 - e. Otros

Sección 2: Percepción del marketing digital

4. ¿Qué nivel de importancia le atribuye al marketing digital en su rubro?
- a. Muy baja
 - b. Baja
 - c. Media
 - d. Alta
 - e. Muy alta
5. ¿Cuenta con presencia activa en redes sociales?
- a. Sí, activa
 - b. Sí, pero poco activa
 - c. No
6. ¿Tiene página web oficial?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Está en proceso
7. ¿Ha invertido en publicidad digital anteriormente?
- a. Sí, con éxito
 - b. Sí, pero sin resultados claros
 - c. Nunca he invertido
8. ¿Qué tipo de contenido cree que representa mejor a su marca?
- a. Promociones
 - b. Fotos de productos
 - c. Testimonios de clientes
 - d. Videos del proceso

- e. Otros

Sección 3: Disposición al cambio y operaciones

9. ¿Está dispuesto a capacitar al personal en herramientas digitales?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Depende del costo
10. ¿Qué herramientas digitales estaría dispuesto a implementar? (Puedes marcar varies)
- a. WhatsApp Business
 - b. Catálogo digital
 - c. Publicidad pagada
 - d. CRM
 - e. Ninguna
11. ¿Qué objetivos comerciales espera alcanzar en los próximos 6 meses?
- a. Aumentar ventas
 - b. Mejorar presencia digital
 - c. Fidelizar clientes
 - d. Reducir colas para adquirir el producto
 - e. Otro
12. ¿Qué tipo de estrategia considera más viable para su negocio?
- a. Redes sociales
 - b. Pedido por WhatsApp
 - c. Delivery propio
 - d. Influencers
 - e. Otro

13. ¿Qué indicadores considera relevantes para evaluar el éxito digital?
- a. Número de ventas
 - b. Nuevos clientes
 - c. Interacciones en redes
 - d. Retorno de inversión (ROI)
 - e. Otro

Sección 4: Visión futura y obstáculos

14. ¿Qué tan preparado se siente para liderar una transformación digital?
- a. Nada preparado
 - b. Poco preparado
 - c. Medianamente preparado
 - d. Muy preparado
15. ¿Qué obstáculos identifica para implementar estrategias digitales?
- a. Falta de tiempo
 - b. Falta de presupuesto
 - c. Falta de conocimiento
 - d. Resistencia al cambio
 - e. Ninguno
16. ¿Está dispuesto a contratar apoyo externo para implementar el plan?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Depende del costo
17. ¿Qué redes sociales considera más relevantes para su negocio? (Selecciona todas las que apliquen)
- a. Facebook

- b. Instagram
 - c. TikTok
 - d. YouTube
 - e. Ninguna
18. ¿Qué tipo de cliente desea atraer con la estrategia digital?
- a. Jóvenes
 - b. Familias
 - c. Empresas
 - d. Público general
19. ¿Qué frecuencia de publicación considera adecuada en redes sociales?
- a. Diario
 - b. 3 veces por semana
 - c. Semanal
 - d. Quincenal
20. ¿Está dispuesto a medir resultados con KPIs mensuales?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Depende del tiempo disponible

CUESTIONARIO N° 2 PARA TRABAJADORES DE PANADERÍA Y PASTELERÍA DON VÍCTOR

Tipo de formulario: Encuesta cerrada con opciones múltiples y escala Likert

Objetivo: Evaluar conocimientos digitales, percepción del cliente y disposición a capacitarse

Sección 1: Perfil del colaborador

1. ¿En qué área se desempeña actualmente?
 - ☐ Ventas
 - ☐ Atención al cliente
 - ☐ Producción (Panificación)
 - ☐ Administración
 - ☐ Otro

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
 - ☐ Menos de 6 meses
 - ☐ 6 meses a 1 año
 - ☐ 1 a 3 años
 - ☐ Más de 3 años

3. ¿Qué nivel de familiaridad tiene con las redes sociales?
 - ☐ Ninguno
 - ☐ Básico
 - ☐ Intermedio
 - ☐ Avanzado

4. ¿Ha utilizado WhatsApp Business para gestionar pedidos?
- ☐ Sí
 - ☐ No
 - ☐ No sabe qué es
5. ¿Conoce herramientas como Canva o Meta Business Suite?
- ☐ Sí, las uso
 - ☐ Las conozco, pero no las uso
 - ☐ No las conozco

Sección 2: Percepción del cliente y servicio

6. ¿Qué tipo de clientes atiende con mayor frecuencia?
- ☐ Local (residentes en Torata)
 - ☐ Turistas
 - ☐ Empresas/eventos
 - ☐ Público general
7. ¿Cuál es la mayor necesidad que expresan los clientes durante la atención?
- ☐ Saber necesidad de producto
 - ☐ Precio
 - ☐ Atención rápida
 - ☐ Pedidos personalizados

8. ¿Qué dificultades encuentra para concretar ventas en el mostrador?
- ☐ El cliente no sabe qué elegir
 - ☐ Falta de información sobre productos
 - ☐ Espera prologada
 - ☐ Otros
9. ¿Cree que una estrategia digital (catálogo/delivery) reduciría las colas en tienda?
- ☐ Sí
 - ☐ No
 - ☐ No estoy seguro
10. ¿Qué tipo de contenido cree que atrae más a los clientes?
- ☐ Fotos de productos
 - ☐ Videos del horno/proceso
 - ☐ Testimonios
 - ☐ Promociones

Sección 3: Capacitación y comunicación interna

11. ¿Ha recibido capacitación en atención al cliente?
- ☐ Sí
 - ☐ No
12. ¿Ha recibido capacitación en herramientas digitales?
- ☐ Sí
 - ☐ No

13. ¿Estaría dispuesto a participar en talleres de marketing digital para el negocio?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Depende del horario

14. ¿La comunicación interna sobre los precios y promociones del día es clara?

- ☐ Siempre
- ☐ A veces
- ☐ Nunca

15. ¿Tiene acceso o autorización para manejar las redes sociales de la empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No estoy seguro

Sección 4: Opinión sobre estrategia digital (Propuesta)

16. ¿Qué redes sociales cree que deberían usarse más?

- ☐ Facebook
- ☐ Instagram
- ☐ TikTok
- ☐ YouTube

17. ¿Qué frecuencia de publicación considera adecuada?

- ☐ Diario
- ☐ 3 veces por semana
- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal

18. ¿Qué formato cree que facilitaría más la venta de empanadas/pasteles?

- ☐ Catálogo digital PDF/Web
- ☐ Historias en Instagram
- ☐ Videos cortos (Reels/TikTok)

19. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la comunicación digital?

- ☐ Crear más fotos y videos
- ☐ Automatizar respuestas de WhatsApp
- ☐ Capacitación constante

20. ¿Está dispuesto a colaborar capturando fotos o videos del proceso artesanal durante su turno?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Depende de la carga de

CUESTIONARIO N° 3 ESTUDIO DE MERCADO SOBRE PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR Y DEMANDA DIGITAL

"¡Hola! Muy buenos días/tardes. Mi nombre es Luz Clara León Pari y estoy realizando una investigación académica para mejorar la experiencia de los clientes de la **Panadería Don Víctor**.

¿Me permitiría unos 5 minutos de su tiempo para responder una breve encuesta? Sus respuestas son totalmente anónimas y nos ayudarán a diseñar nuevos servicios, como el delivery y atención por redes sociales, pensando en su comodidad. ¡Muchas gracias por su apoyo!"

Por favor, marque con una (X) la opción que considere más adecuada.

1. ¿Con qué frecuencia visita nuestro local físico en Torata?

☐ Diario ☐ 2-3 veces por semana ☐ Fines de semana ☐ Ocasionalmente

2. ¿Cuál es el producto que más compra habitualmente?

☐ Pan de la casa ☐ **Empanadas** ☐ Pastelería ☐ Otros

3. ¿Cómo se entera actualmente de nuestros productos o promociones?

☐ Paso por el local ☐ Recomendación (boca a boca) ☐ Letreros exteriores ☐ Otros

4. ¿Utiliza usted redes sociales (Facebook, TikTok, Instagram) en su día a día?

☐ Sí, frecuentemente ☐ A veces ☐ Rara vez ☐ Nunca

5. ¿Le gustaría que la Panadería "Don Víctor" tuviera una página oficial en redes sociales?

☐ Sí, sería muy útil ☐ Me es indiferente ☐ No lo veo necesario

6. **¿Qué red social cree que sería más útil para ver fotos de nuestras empanadas del día?**

☐ Facebook ☐ Instagram ☐ TikTok ☐ WhatsApp (Estados)

7. **¿Qué tan interesado estaría en ver videos de cómo horneamos nuestros productos?**

☐ Muy interesado ☐ Algo interesado ☐ Poco interesado ☐ Nada interesado

8. **Si tuviéramos redes sociales, ¿las usaría para consultar precios antes de ir al local?**

☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca

9. **¿Le gustaría recibir ofertas exclusivas a través de un grupo de WhatsApp de clientes?**

☐ Sí ☐ No ☐ Tal vez

10. **Actualmente, ¿ha sentido que las colas en el local dificultan su compra?**

☐ Siempre ☐ A veces ☐ Rara vez ☐ Nunca

11. **Si implementamos pedidos por WhatsApp para "solo recoger", ¿lo usaría para ahorrar tiempo?**

☐ Definitivamente sí ☐ Probablemente ☐ No, prefiero esperar

12. **¿Estaría interesado en un servicio de delivery (entrega a domicilio) en Torata?**

☐ Muy interesado ☐ Interesado ☐ Poco interesado ☐ Nada interesado

13. ¿Para qué tipo de productos pediría delivery principalmente?

☐ Solo empanadas ☐ Pan para el desayuno ☐ Tortas/Pasteles ☐ Pedidos grandes (eventos)

14. ¿Cuál es el medio de pago que más usaría si hace un pedido por celular?

☐ Yape / Plin ☐ Efectivo al recibirlo ☐ Transferencia ☐ Tarjeta

15. ¿Qué horario le resultaría ideal para recibir sus empanadas en casa?

☐ Mañana (6-9 am) ☐ Tarde (4-7 pm) ☐ Indiferente

16. ¿Qué distancia máxima cree que debería cubrir nuestro delivery?

☐ Solo zona céntrica de Torata ☐ Alrededores y anexos cercanos | ☐ Todo el distrito

17. ¿Considera que la panadería ganaría más clientes si fuera más activa en internet?

☐ Totalmente de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo

18. ¿Qué formato de publicidad le atrae más para probar un producto nuevo?

☐ Una buena foto ☐ Un video del sabor/relleno ☐ Una recomendación de un amigo

19. ¿Usted suele recomendar productos locales a sus conocidos por WhatsApp o redes?

☐ Sí ☐ No

20. **¿Cuál es su rango de edad?**

☐ 18-25 ☐ 26-40 ☐ 41-60 ☐ Más de 60

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 4: PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE FIDELIZADO

Objetivo: Explorar cualitativamente la experiencia de compra, la lealtad a la marca y las expectativas sobre la digitalización y el delivery en el distrito de Torata.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo es usted cliente de la panadería y qué es lo que más valora de nuestros productos que no encuentra en otros lugares?
2. Si tuviera que describir el sabor de nuestras empanadas a alguien que no vive en Torata, ¿qué le diría?
3. ¿Qué es lo que más disfruta de visitarnos y qué aspecto del proceso de compra le resulta a veces un poco incómodo o lento?
4. ¿Ha sentido alguna vez que la falta de información (precios, horarios o stock del día) ha afectado su decisión de compra? ¿Cómo?
5. ¿Cómo se imagina usted que sería la presencia de la Panadería "Don Víctor" en redes sociales como Facebook o TikTok para que a usted le den ganas de interactuar con ella?
6. Si pudiéramos mostrarle videos del proceso artesanal y el horneado de sus empanadas favoritas, ¿cree que eso fortalecería su confianza en la marca? ¿Por qué?
7. Si hoy mismo habilitáramos un sistema de pedidos por WhatsApp con entrega a domicilio, ¿en qué situaciones específicas lo usaría usted en lugar de venir al local?
8. Para que usted considere que un servicio de delivery es "excelente" aquí en Torata, ¿qué requisitos mínimos debería cumplir (tiempo, empaque, forma de pago)?
9. ¿Qué miedos o dudas tendría usted al pedir sus productos por una red social en lugar de comprarlos en el mostrador?

10. ¿Qué consejo personal le daría al dueño para que la Panadería "Don Víctor" crezca y se modernice sin perder ese toque artesanal que a usted tanto le gusta?

Anexo 08: Transcripción de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 4: PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE FIDELIZADO

CLIENTE 1

NOMBRE:

Objetivo: Explorar cualitativamente la experiencia de compra, la lealtad a la marca y las expectativas sobre la digitalización y el delivery en el distrito de Torata.

3. ¿Desde hace cuánto tiempo es usted cliente de la panadería y qué es lo que más valora de nuestros productos que no encuentra en otros lugares?

Yo, soy cliente e mas de 10 años y lo que valoro de la panadería DON VICTOR son las empanadas azucaradas ya que son artesanales y son muy ricas a diferencia de las demás panaderías.

4. Si tuviera que describir el sabor de nuestras empanadas a alguien que no vive en Torata, ¿qué le diría?

Le comentaria que las empanadas son muy ricas ya que tiene una combinacion entre lo dulce y lo salado que le da un toque especial que lo hace único .

3. ¿Qué es lo que más disfruta de visitarnos y qué aspecto del proceso de compra le resulta a veces un poco incómodo o lento?

Lo, que disfruto es que las empanadas casi siempre están calientitas salen a cada momento del horno, yo generalmente vengo en las mañanas y siempre hay mucha aglomeración y no tienen precios.

4. ¿Ha sentido alguna vez que la falta de información (precios, horarios o stock del día) ha afectado su decisión de compra? ¿Cómo?

Si ,porque debería de tener un letrero de todos los productos que elaboran con sus precios para asi elegir mas rápido y agilizar mi compra.

5. ¿Cómo se imagina usted que sería la presencia de la Panadería "Don Víctor" en redes sociales como Facebook o TikTok para que a usted le den ganas de interactuar con ella?

Que realicen transmisiones en cuanto al horneado de las empanadas o que publiquen foto de cada producto.

6. Si pudiéramos mostrarle videos del proceso artesanal y el horneado de sus empanadas favoritas, ¿cree que eso fortalecería su confianza en la marca? ¿Por qué?

Si, porque eso les da mas confianza a los consumidores.

7. Si hoy mismo habilitáramos un sistema de pedidos por WhatsApp con entrega a domicilio, ¿en qué situaciones específicas lo usaría usted en lugar de venir al local?

Para hacer un pedido de un compromiso o una ceremonia especial, ya que las empanadas suelen acabarse muy rapidas en el local.

8. Para que usted considere que un servicio de delivery es "excelente" aquí en Torata, ¿qué requisitos mínimos debería cumplir (tiempo, empaque, forma de pago)?

Primeramente debería tener el método de pago en yape y que vengan los productos bien empaquetados para que no se maltraten .

9. ¿Qué miedos o dudas tendría usted al pedir sus productos por una red social en lugar de comprarlos en el mostrador?

Bueno,el miedo seria que el producto que pida me llegue en mal estado.

10. ¿Qué consejo personal le daría al dueño para que la Panadería "Don Víctor" crezca y

se modernice sin perder ese toque artesanal que a usted tanto le gusta?

Que se innoven en redes sociales para así conocer y poder ver sus productos tanto como el proceso del horneado y eso le atraerá mas público

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD N° 4: PERCEPCIÓN Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE FIDELIZADO

CLIENTE 2

NOMBRE:

Objetivo: Explorar cualitativamente la experiencia de compra, la lealtad a la marca y las expectativas sobre la digitalización y el delivery en el distrito de Torata.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo es usted cliente de la panadería y qué es lo que más valora de nuestros productos que no encuentra en otros lugares?

Bueno yo soy cliente ya desde hace 3 años que me encuentro trabajando por Torata, y lo que valoro de sus productos es que son preparados artesanalmente y que la atención son todos los días sin excepción.

2. Si tuviera que describir el sabor de nuestras empanadas a alguien que no vive en Torata, ¿qué le diría?

Le contaría que las empanadas son muy ricas y que llevan mucho queso y le diría que si las prueba quedaría muy encantado con su sabor.

3. ¿Qué es lo que más disfruta de visitarnos y qué aspecto del proceso de compra le resulta a veces un poco incómodo o lento?

Me encanta la variedad de pasteles que preparan y las empanadas que siempre las tienen a la orden, mucha demora en la atención en las mañanas.

4. ¿Ha sentido alguna vez que la falta de información (precios, horarios o stock del día) ha afectado su decisión de compra? ¿Cómo?

La falta de información en cuanto a la descripción de cada producto con sus respectivos precios.

5. ¿Cómo se imagina usted que sería la presencia de la Panadería "Don Víctor" en redes sociales como Facebook o TikTok para que a usted le den ganas de interactuar con ella?

Si me imagino que agregen videos mostrando cada producto y seria muy bueno para familiarizarse con las redes sociales.

6. Si pudiéramos mostrarle videos del proceso artesanal y el horneado de sus empanadas favoritas, ¿cree que eso fortalecería su confianza en la marca? ¿Por qué?

Si daría seguridad de la calidad de la elaboración del producto.

7. Si hoy mismo habilitáramos un sistema de pedidos por WhatsApp con entrega a domicilio, ¿en qué situaciones específicas lo usaría usted en lugar de venir al local?

Lo usaría para ahorrarme tiempo y evitarme la incomodidad de hacer cola.

8. Para que usted considere que un servicio de delivery es "excelente" aquí en Torata, ¿qué requisitos mínimos debería cumplir (tiempo, empaque, forma de pago)?

Deberia de contar con los principales métodos de pago y con disponibilidad inmediata en cuanto al delivery.

9. ¿Qué miedos o dudas tendría usted al pedir sus productos por una red social en lugar de comprarlos en el mostrador?

Que el delivery demore mas del tiempo normal,y que pueda llegar con algún percance algún pastel o empanada maltratada.

10. ¿Qué consejo personal le daría al dueño para que la Panadería "Don Víctor" crezca y se modernice sin perder ese toque artesanal que a usted tanto le gusta?

Le aconsejaría que invierta en publicidad ya que eso le atraerá mas clientes, considerando que a torata vienen turistas.