



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS - MBA**

**Plan Estratégico para la mejora del posicionamiento de la
Fábrica de postes de concreto TPCH - Chiclayo**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestro en Administración de Negocios - MBA**

AUTOR:

Gallardo Odar, Orlando Miguel (ORCID: 0000-0002-5186-033X)

ASESOR:

Dr. Dios Castillo, Christian Abraham (ORCID: 0000-0002-2469-9237)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelo y Herramientas Gerenciales

CHICLAYO - PERU

2021

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios, por haber culminado con éxito la maestría.

A mis padres y hermanos que siguen siendo el apoyo moral que me orientan por el camino del éxito cada día.

Orlando Miguel

Agradecimiento

Doy gracias a Dios, porque me sigue bendecido en mi vida y en esta oportunidad de continuar con mi formación profesional, y me ha permitido reconocer que no existen cambios difíciles si lo hacemos en presencia del Señor.

A todas las personas que me apoyaron en el trabajo de investigación y a las personas de la empresa que me brindaron voluntariamente información sin ningún beneficio.

El autor

Índice de Contenidos

Caratula	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Tablas.....	v
Índice de gráficos y figuras.....	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	9
II. MARCO TEÓRICO.....	12
III. METODOLOGÍA.....	24
3.1. Tipo y diseño de la investigación.....	24
3.2. Variables y operacionalización	25
3.3. Población, muestra y muestreo.	26
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	27
3.5. Procedimientos.	29
3.6. Método de análisis de datos.....	29
3.7. Aspectos éticos.....	30
IV. RESULTADOS.....	31
V. DISCUSIÓN	51
VI. CONCLUSIONES.....	56
VII. RECOMENDACIONES	58
VIII. PROPUESTA	59
REFERENCIAS	82
ANEXOS.....	87

Índice de Tablas

Tabla 1.	27
Tabla 2.	28
Tabla 3.	31
Tabla 4.	32
Tabla 5.	32
Tabla 6.	33
Tabla 7.	33
Tabla 8.	34
Tabla 9.	34
Tabla 10.	35
Tabla 11.	35
Tabla 12.	36
Tabla 13.	36
Tabla 14.	37
Tabla 15.	37
Tabla 16.	38
Tabla 17.	38
Tabla 18.	39
Tabla 19.	39
Tabla 20.	40
Tabla 21.	40
Tabla 22.	41
Tabla 23.	42
Tabla 24.	42
Tabla 25.	43
Tabla 26.	63
Tabla 27.	63
Tabla 28.	64
Tabla 29.	66
Tabla 30.	94

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. Grafico Ítem 1, encuesta aplicada a clientes empresa TPCH	31
Figura 2. Grafico Ítem 20, encuesta aplicada a clientes empresa TPCH	41
Figura 3. Grafico Ítem 23, encuesta aplicada a clientes empresa TPCH	43
Figura 4. Implementación de la Estrategia Gerencial	68

Resumen

La presente investigación se titula Plan Estratégico para la mejora del posicionamiento de la Fábrica de Postes de concreto TPCH Chiclayo, el objetivo de la investigación se centró en elaborar un plan estratégico para la empresa en mención, para ello se realizó un diagnóstico a través de análisis interno y externo. La investigación presentó un enfoque mixto de tipo explicativo, asimismo el diseño fue de base no experimental y temporalidad trasversal predictivo. Tuvo dos poblaciones siendo la población 1, los clientes de la empresa TPCH y la población 2, los directivos centrados en el contexto gerencial y comercial, para recabar información real y fidedigna se utilizaron instrumentos de recolección de datos como el cuestionario y la guía de entrevista, en las cuales se plantearon ítems que permitieron medir los indicadores de las variables de investigación: Plan Estratégico y posicionamiento. La investigación concluye que la empresa TPCH, es una de las empresas que presenta un problema interno en la parte operativa, es decir no cuenta con los equipos tecnológicos idóneos para la producción necesaria de material a comercializar a sus clientes actuales. La propuesta final de la investigación se enfoca en proponer un plan estratégico de gestión, que responde a la necesidad que tiene la empresa de desarrollarse selectivamente para mejorar, optando estrategias para retener y mantener su posición en el mercado, planteando una misión, visión, objetivos empresariales y la estrategia gerencial que fue analizada según las perspectivas para la elaboración del BCS, la exposición en el mapa estratégico y su proyección en un cuadro de mando integral que permita realizar una evaluación constante del logro de objetivos y la semaforización de los mismos.

Palabras clave: Plan estratégico, Posicionamiento y Cliente.

Abstract

This research is entitled Strategic Plan for the improvement of the positioning of the TPCH Chiclayo Concrete Pole Factory, the objective of the research was focused on developing a strategic plan for the company in question, for this a diagnosis was made through analysis internal and external. The research presented a mixed explanatory approach, also the design was non-experimental and predictive transversal temporality. It had two populations, being population 1, the clients of the TPCH company and population 2, managers focused on the managerial and commercial context, to collect real and reliable information, data collection instruments such as the questionnaire and the interview guide were used, in which items were raised that allowed measuring the indicators of the research variables: Strategic Plan and positioning. The investigation concludes that the TPCH company is one of the companies that presents an internal problem in the operational part, that is, it does not have the suitable technological equipment for the necessary production of material to be marketed to its current clients. The final proposal of the research focuses on proposing a strategic management plan, which responds to the need of the company to develop selectively to improve, opting strategies to retain and maintain its position in the market, setting out a mission, vision, objectives business and management strategy that was analyzed according to the perspectives for the preparation of the BCS, the exposure on the strategic map and its projection in a balanced scorecard that allows a constant evaluation of the achievement of objectives and the signaling of the same.

Keywords: Strategic plan, Positioning and Client.

I. INTRODUCCIÓN

El desarrollar un plan estratégico en la actualidad es una prioridad empresarial debido que tanto empresas comerciales como industriales tienen que mantenerse sujetas a cambios dentro del mercado el cual se vuelve más competitivo y, por ende, la búsqueda de estrategias que se centren en mantenerse en la mente del cliente o consumidor. Ante ello se presentan casos relacionados a entidades internacionales, nacionales y regionales que buscan constantemente el cambio seguro a través de planes estratégicos como es el caso a nivel internacional de London Consulting Group, el cual realizó un estudio donde se obtuvo un resultado relacionado a un 90% de empresas inglesas que no logran ejecutar un plan estratégico, argumentado hoy en día que las organizaciones realizan una mala implementación de su plan estratégico, debido que no consideran información real en relación al mercado e información general sobre las nuevas tendencias. (Massart, 2020)

Asimismo, un estudio realizado por Luzuriaga, Peña y Ordoñez, en su artículo de revista hace mención que en la actualidad las empresas en su mayoría cuentan con cierto conocimiento en relación a la implementación de un plan estratégico en el cual incluye objetivos y metas para cada tipo de negocio, todo hace que genere un sistema compuesto el cual permite que la empresa pueda encaminarse hacia el cumplimiento de metas u objetivos en común, cabe indicar que las empresas reconocen la necesidad de un plan para crecer y mantenerse en el mercado. (2018)

A nivel nacional en la ciudad de Lima a través de un estudio realizado por McKinsey (2009), indica que el 78% de las empresas utilizaban planes estratégicos con la finalidad de poder evaluar un progreso de forma mensual, trimestral o semestral, por lo que un plan radica en ser una herramienta de medición. Christ (2018), indica que la planificación estratégica es de suma importancia para las empresas porque fusiona las fortalezas de la empresa con las oportunidades del mercado.

Otro de los estudios realizados a nivel nacional se tiene uno el cual fue realizado por la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (UDEP) y por el Real Time Management (RTM), donde 374 directores, gerentes generales y

gerentes funcionales de diferentes sectores que facturan hasta más de US\$ 500 millones, se dio a conocer que el 80% de las empresas peruanas o con presencia nacional, ejecuta su planeamiento estratégico, pero solo el 37% se encuentra satisfecho con su implementación, debido que no todas llegan a cumplir las metas u objetivos que se plantean. (Trigoso, 2019)

Ante ello cabe indicar que cualquier plan estratégico que busque tener éxito debe presentar un orden claro a seguir, así como plazos de cumplimiento y revisión, para evitar gastar recursos excesivos. Sus indicadores deben ser cuantitativos y permitir que cada paso esté representado en números para comprender el progreso del plan. Al mismo tiempo, es importante que todos los miembros de la organización comprendan su papel en este proceso, cabe mencionar que la mayoría de las empresas desarrollan una estrategia en un plazo de tres a cinco años, que es lo más conveniente, sin embargo, para industrias como la minería, la energía, el petróleo y el gas, se ha propuesto una visión estratégica de cinco años o más. Se pretende entender que una de las razones que dificultan que las empresas logren mejores resultados en la formulación de estrategias es que no han realizado "benchmarks" (frente a los mejores de la industria), además cabe mencionar que también carecen de análisis en profundidad, falta de proyecciones financieras estrictas, etc.

En Lambayeque, exactamente en la ciudad de Chiclayo se encuentra la empresa TPCH Fabrica de Postes de Concreto, bajo la Razón social de Tubos y Postes Chacupe S.A.C. registrada bajo el número de RUC 20601628890, esta empresa se ubica exactamente en la carretera Pimentel kilómetro 2.6, tiene una presencia de más de 20 años en el mercado chiclayano, teniendo un total de 575 clientes fijos con quienes ha venido trabajando a lo largo de su vida empresarial, asimismo tiene 19 colaboradores de los cuales 6 trabajan la parte administrativa y 13 la parte operativa. Ante ello, a pesar de los años dentro del mercado aun no logra un reconocimiento y posicionamiento, pues ya se ha encontrado en situaciones financieras adversas lo cual dio como resultado la quiebra de la empresa y cambio de accionista mayoritario; ello se generó a causa de la mala gestión administrativa, es decir la no planificación, organización y ejecución de actividades que conlleven a un cumplimiento de objetivos y logro de metas, es decir

la no elaboración de herramientas técnicas que puedan ser ejecutadas y que se centren en un orden lógico y cumplimientos de objetivos a corto, mediano y largo plazo, se indica a no tener como base un plan estratégico como herramienta técnica para cumplir con lo deseado. Basado en lo descrito se plantea el siguiente problema: ¿De qué manera un plan estratégico contribuirá a la mejora del posicionamiento de la empresa TPCH?, como objetivo general se tiene elaborar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la empresa TPCH en la ciudad de Chiclayo, y se considera los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico a través de un análisis interno y externo en la empresa TPCH Chiclayo.
2. Diseñar estrategias para lograr los objetivos estratégicos planteado en el plan de la empresa TPCH Chiclayo.
3. Generar las proyecciones de las estrategias elaboradas en el plan propuesto a la empresa TPCH Chiclayo.

El motivo de esta investigación se da en los siguientes aspectos: En teoría, servirá como una herramienta para la empresa en cuestión, que puede mejorar la eficiencia de la gestión empresarial a largo plazo. Por otro lado, el apoyo teórico y científico se puede encontrar en la selección de objetivos y la forma de alcanzarlos. En el ámbito social, se basa en que, al mejorar las condiciones de la empresa, se mejorará el clima laboral y la calidad de vida de los trabajadores, se permitirá también la creación de nuevas oportunidades laborales y se atenderá mejor las necesidades de los clientes. Por el lado Económico estará orientado a incrementar la operacionalidad de la empresa de forma rentable, pretende servir como alternativa de búsqueda de estrategias orientadas a potencializar las operaciones comerciales, por lo que la gerencia debe de cumplir un rol importante el cual le permitirá conducir a la empresa con eficiencia, elevando el volumen de producción y ventas, finalmente como hipótesis se plantea que el plan estratégico mejora el posicionamiento de la empresa TPCH en la ciudad de Chiclayo.

II. MARCO TEÓRICO

Los antecedentes a nivel internacional se toman en cuenta los siguientes:

Lopez y Matute (2019), en su investigación “Planificación estratégica para la empresa Goldfilled”, cuyo objetivo fue proponer un plan estratégico, utilizo como método el desarrollo de diversas herramientas entre ellas PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, las cuales les permitieron diagnosticar la situación interna y externa. Entre los resultados fue la reestructuración de la misión, visión y valores, además se produjo procedimientos para la realización de las estrategias que fueron enfocadas al objetivo de la empresa, asimismo se concluyó que con la implementación del plan estratégico ayudara a la empresa a un crecimiento en el mercado estableciendo un alcance en el largo plazo. Finalmente se recomienda que el gerente debe de socializar con las personas involucradas y comprometer el cumplimiento de los objetivos, todo esto ira de la mano con una retroalimentación constante por los cambios que generara en su entorno los cuales serán necesarios para alcanzar la visión de la empresa. La investigación es relevante debido al trabajo realizado el cual nos ayuda a tener un conocimiento de la forma que se realizó el desarrollo la cual fue a través de una desagregación estableciendo procedimientos los cuales fueron alineados a una pirámide estratégica.

Gonzales (2018), en su investigación “Plan estratégico para el incremento de los niveles de ingreso en la empresa Vibroposte”, cuyo objetivo fue el desarrollar un plan estratégico para incrementar el nivel de ingreso, tuvo como método el análisis desarrollado mediante entrevista y encuestas aplicadas al gerente general y trabajadores de la empresa, y por intermedio del análisis FODA se logró determinar los factores internos y externos que afectaban el desenvolvimiento integral de la empresa, por último se consideró puntos de vistas de diferentes autores para el desarrollo de dicho plan estratégico. Como resultados del desarrollo se obtuvo una nueva puesta en marcha de la misión, visión, políticas y plan operativo, de igual manera la gerencia podrá administrar de forma más clara los recursos que posee y así lograr incrementar su nivel de ingresos. Así mismo concluye una clara evidencia sobre la deficiente gestión administrativa y la carencia de estrategias y tácticas las cuales permitan el crecimiento de la empresa, por lo que la implementación de un plan estratégico permitirá desarrollar estrategias de

manera que la empresa logre un impulso y ser reconocida gracias a un buen análisis de mercado objetivo. Finalmente recomienda realizar un monitoreo para el cumplimiento de las estrategias planteadas, por otro lado, socializar con los colaboradores con el fin de hacerles conocer los objetivos que la empresa persigue, lo cual conllevará a constantes cambios gracias al nuevo direccionamiento estratégico. Esta investigación es relevante por la elaboración de un plan estratégico la cual fue realizada al mismo sector de estudio, además la utilización de herramientas de apoyo como con las técnicas de observación, visitas, etc., las cuales ayudaron a un buen diagnóstico para cumplir con las estrategias que fueron planteadas para mejorar la competitividad.

Llamo y Suárez (2019), en su investigación “Plan estratégico para la empresa Castaña Diseño”, cuyo objetivo fue formular un direccionamiento estratégico, tuvo como método la utilización del modelo de Osterwalder y Pigneur para el análisis de negocio y para el análisis externo se utilizó las 5 fuerzas de Porter agrupadas en el modelo PESTEL, y por último con la matriz FODA para identificar las debilidades y fortalezas. Como resultado obtuvo un planteamiento de estrategias funcionales y de negocio con sus respectivos indicadores de seguimiento los cuales debería de enfocar sus esfuerzos para lograr el crecimiento propuesto. Así mismo concluye que con la implementación de un plan estratégico se define dos estrategias de negocio enfocadas en el posicionamiento de la empresa en los segmentos de diseño de marca y empaque, como también en la entrega de soluciones integrales a los clientes. Finalmente recomienda establecer competencias en la gestión de mercadeo con el fin de llegar a los clientes de manera proactiva con una propuesta diferenciada en el sector que este altamente afectado por las competencias genéricas. Esta investigación es relevante por el desarrollo de un plan estratégico, dicho estudio evaluó los diferentes modelos de aplicación los cuales ayudaron a tener un conocimiento más amplio del tema para un mejor análisis interno y externo de la empresa.

Farromeque, et al. (2020), en su investigación “Plan estratégico para la empresa FT Constructores”, cuyo objetivo es diseñar un planeamiento estratégico, tuvo como método de estudio la elaboración en función al modelo secuencial de un proceso estratégico creado por D’ Alessio, 2015. Como resultado se obtuvo

desarrollar cinco objetivos a largo plazo los cuales se detalla a continuación: obtener al 100% las certificaciones del SGI, elevar la rentabilidad del 7 al 12%, participar en el sector A de 0 a 10%, aumentar las ventas de S/ 55.24 a S/ 97 millones y por último invertir el 1% de las utilidades en automatización y calidad. Así mismo concluye que con las estrategias la empresa debe de desarrollar convenios con los proveedores e importar los materiales y equipo que incidan más en la construcción, además ayudara a extenderse y consolidarse en el mercado de los sectores A y B. Esta investigación es relevante debido al desarrollo de un plan estratégico el cual fue tomada las directrices del modelo secuencial creado por D' Alessio (2015), todo el conocimiento adquirido ayudara a tener un campo más amplio de la forma que se debe implementar un plan estratégico de manera concisa.

Bustamante, et al. (2019), en su investigación "Plan estratégico para San Martin Contratistas", cuyo objetivo fue diseñar un planeamiento estratégico, tuvo como método para dicho estudio la utilización de la metodología del modelo secuencial creado por D'Alessio (2015), la cual tiene como finalidad que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Como resultado se obtuvo desarrollar las siguientes estrategias como: Desarrollar líneas de negocio de construcción de infraestructura vial y ferroviaria, penetrar en el mercado de servicios que brindan Colombia y México para la industria minera, brindar nuevos servicios para la industria minera, adoptar tecnología de punta, desarrollar las operaciones mineras y el mercado de construcción minera de Chile, desarrollar clientes industriales, y desarrollar servicios de gestión de relaciones con la comunidad para minimizar los conflictos sociales entre las empresas mineras. Así mismo concluye que el análisis realizado identifico la oportunidad de aprovechar una nueva línea de negocio que permita la diversificación de ingresos mediante la construcción civil la cual ayudara a alcanzar el objetivo a largo plazo de diversificar las ventas. Finalmente recomienda la adaptación de la estructura organizacional creando la nueva línea de negocio, la cual implicara la nueva apertura de oficinas para la captación de nuevos clientes en mercados tanto en Chile, Colombia y México. Dicha investigación es relevante debido a la aplicación de un plan

estratégico el cual fue diseñado siguiendo el modelo secuencial creado por D' Alessio (2015), el cual ayudara a tener un conocimiento más amplio de las directrices que se debe implementar a la hora de desarrollar un plan estratégico.

Barrios (2018), en su investigación "Plan estratégico para Molinerías Grupo Ram", cuyo objetivo fue desarrollar un plan estratégico para la dicha empresa, tuvo como método para el desarrollo del mismo la elaboración en base a procedimientos establecidos por Fred David los cuales fueron mediante las entrevistas realizadas al gerente y jefaturas de la empresa, y así obteniendo un análisis interno y externo de la empresa. Como resultado luego de la implementación, el indicador de evaluación financiera arrojó que el VAN fue de S/ 39.9 millones, la tasa de crecimiento de ventas promedio anual en los próximos tres años fue de 12% y la utilidad neta el año pasado fue de 11.67%, por lo que estos resultados han traído perspectivas optimistas para la empresa. Así mismo concluye la implementación de las iniciativas propuestas para lograr mejoras sustentables las cuales irán acuerdo a las necesidades estratégicas de la empresa, además enfocarse a desarrollar capacidades únicas por el nivel tecnológico que posee, sin dejar de lado la motivación del personal el cual es un elemento esencial dentro de la organización. Finalmente recomienda orientar los esfuerzos al control de las actividades primarias y de apoyo para asegurar la propuesta de valor para el cliente, además de orientarse al cumplimiento de sus objetivos con la ayuda de herramientas para una mejor eficiencia de la gestión. Esta investigación es relevante debido al desarrollo de un plan estratégico el cual impulsa a la dirección a pensar de una forma sistémica sobre el futuro aprovechando todas las oportunidades estableciendo un curso de acción para la continuidad en el mercado.

Dentro de las bases teóricas se toman en cuenta las definiciones de las variables de la investigación como son plan estratégico y posicionamiento.

Plan estratégico, para iniciar la conceptualización de las bases teóricas se definirán de manera separada ambos términos de la variable independiente como es el caso de Rojas y Medina (2011), quienes definen la planificación como:

Parte del proceso administrativo a través del cual se pueden establecer pautas, definir estrategias, seleccionar alternativas y tomar

cursos de acción de acuerdo con las metas y objetivos económicos, sociales y políticos generales; estos recursos se pueden tomar en cuenta en consideración de la disponibilidad de recursos reales y potenciales. Permite establecer el marco de referencia necesario para concretar planes y acciones concretas en el tiempo y el espacio, a fin de lograr la predicción de futuro más probable para generar un plan que pueda garantizar el éxito.

Hax y Majluf (1991), define la estrategia como un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida de la siguiente manera:

Se trata de un modelo de toma de decisiones coherente, unificado e integrado, este es un método para determinar el propósito de la organización basado en metas a largo plazo, planes de acción y prioridad de asignación de recursos. Asimismo, define el campo competitivo y el impacto de la organización. Esta es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas basadas en fortalezas y debilidades internas para lograr una ventaja competitiva.

Por otro lado, Mintzberg (1994), “la estrategia es una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente que involucra la interpretación de este y el desarrollo de esquemas consistentes en estrategias para tratar con él sin quebrantar la organización”.

Una definición que va relacionada al plan estratégico lo menciona Sainz (2010), quien lo define como “un término mágico de los que los directivos echan mano casi constantemente, aunque no siempre correctamente”. Asimismo, el autor indica que:

Un plan estratégico es un plan maestro que la alta dirección recoge decisiones estratégicas corporativas que actualmente adaptan, es decir la toma de decisiones ante reflexiones en un determinado tiempo con su equipo de dirección, en referencia a un lapso de tiempo que no es menor a 3 años, donde el único objetivo es que la empresa sea competitiva y que permita satisfacer las necesidades de los clientes o grupos de interés.

Según Sainz (2010), indica que existen beneficios de un plan estratégico siendo uno de ellos la mejora de la coordinación de actividades, la identificación de los cambios y desarrollo que se pueden esperar ante una decisión tomada para mejora o cambio de la empresa, minimizando respuestas no racionales a situaciones inesperadas, asimismo reduce los inconvenientes acerca del destino y objetivos de la organización, otro punto a favor es la mejora de la comunicación, la cual obliga a los directivos de la empresa a poder pensar de forma sistemática a futuro. Otro de los beneficios que toma iniciativa a la mejora de un plan es saber utilizar los recursos disponibles para oportunidades, haciendo de un plan una herramienta útil para la revisión constante de actividades.

Existen errores o fracasos de un plan estratégico, siendo que los involucrados en una organización no están totalmente comprometidos o enterados del proceso de mejora constante, otro de los errores más comunes es que las expectativas no son tan reales es decir son demasiado elevadas. El seguimiento o control de las actividades que contempla el plan, es otro de los graves errores, debido que no saber monitorear implica no hallar errores y continuar en el error hasta el final, lo cual genera una pérdida de tiempo y un resultado no esperado. (Sainz, 2010)

Etapas del proceso del plan estratégico

Según Sainz de Vicuña, J. M. (2010), indica la existen cinco etapas que involucran el plan estratégico, siendo:

Primea etapa. En esta primera etapa se involucra el análisis de la situación tanto de forma externa como interna de la unidad de planificación, ante ello Sainz (2010), indica que el análisis externo es conocer cómo actúa la empresa en su entorno, conocer el mercado al que asiste o atiende, pero sobretodo algo importante ver la situación ante el cliente y los proveedores considerados como clientes externos.

Análisis del entorno

Casanova, Linares, Costa, Lurillo y Hertel (2010). Indican que las estrategias no deben nacer de la nada, es decir deben responder al entorno de la empresa o

negocio, debido que la importancia de poder realizar un análisis situacional real y actual se genera entorno de la sociedad. El pronosticar, investigar y controlar el entorno del negocio es algo primordial pues permite determinar tendencias y acontecimientos reales del pasado, presente y futuro del mercado.

Existen factores que se toman en cuenta en el análisis del entorno siendo cuatro factores que de forma directa e indirecta intervienen, el primero de ellos es el factor económico, es decir cómo se comporta el Producto Bruto Interno del país, los tipos de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el crecimiento de las exportaciones y otros puntos que hacen que el PBI crezca de manera favorable. El factor tecnológico se refiere a los nuevos productos o tecnologías que han surgido en los últimos tiempos a modo de la misma globalización, lo cual es importante para el negocio o empresa; los factores políticos involucran el tema de la promoción de la actividad empresarial, sobretodo la legislación como la ley de sociedades, pero algo más importante en la estabilidad gubernamental debido que ello permite que la inversión pueda ser recuperada en el tiempo estimado. Por último, se tiene al factor social, y directamente al comportamiento del consumidor, las nuevas actividades sociales, culturales, la moda, los estilos de vida, las nuevas tendencias y otros puntos que hacen cambiar de parecer al cliente o consumidor.

Análisis del sector

Sainz de Vicuña, J. M. (2010) manifiesta que el análisis del sector se suele complementar con el análisis de las fuerzas competitivas de Porter para poder reconocer el grado de competitividad del sector en el cual la empresa se desarrolla.

Entre los puntos que involucra este tipo de análisis se toma en cuenta la rivalidad entre los competidores, es decir quiénes son los competidores actuales y se identifica la existencia de estrategias competitivas que se pueden realizar con una posición, además que las empresas usan formas de como poder sobresalir ante la competencia y como ejemplo se puede tomar la guerra de precios o guerras publicitarias donde hacen comparaciones de los productos del competidor. Otro de los cuales se toma en cuenta es el poder de negociación de los clientes, y es que en esta parte el cliente en su mayoría se mueve o adquiere el producto porque este es el más bajo en relación a precio, pero busca la calidad en el mismo, por ello el cliente siempre está en la búsqueda de calidad, pero con precio justo. Otra de las

fuerzas de Porter es el poder de negociación con los proveedores, considerados también como clientes externos, debido que por un precio base pueden irse con la competencia, por ello es llegar a una negociación, pero más que ello a una fidelidad con el proveedor más aún si este puede tener dos factores importantes precio justo y calidad del producto. La amenaza de nuevos competidores o entrantes, son las empresas nuevas o negocios nuevos que tienen la posibilidad de generar un mejor beneficio para el cliente. Para finalizar se tiene los productos sustitutos dentro de un sector no solo tienen una importancia de los elementos actuales, sino que la sustitución de otros con las mismas características o parecidas y elaboradas en otros sectores hacen que se generen un reemplazo perdiendo la fidelidad de clientes.

Sainz (2010) dice que el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y fortalezas de nuestra empresa. Así se trata de realizar una evaluación de nuestra empresa, con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones estratégicas más adecuadas.

AMOFHIT. Según D'Alessio (2008), es uno de los análisis que comúnmente las áreas funcionales son propias de la empresa, se pueden identificar dentro de un sector o subsector según la naturaleza de las mismas. Estas áreas deben ser analizadas por analogía, es decir si el plan estratégico se está desarrollando de la forma correcta o si en realidad se está haciendo un plan estratégico.

Cadena de valor. Casanova et al. (2010) indicó que la cadena de valor empresarial o también llamada cadena de valor es un modelo teórico que ayuda a describir como es el desarrollo de las actividades de una organización o empresa.

Segunda etapa. Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del "DAFO" (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades).

Sainz de Vicuña, J. M. (2010) indica que en la segunda de un plan estratégico es el diagnóstico en todos los ámbitos profesionales, el cual es consecuencia de un análisis anterior a partir del cual se puede obtener algunas conclusiones o plantear estrategias concretas.

Análisis DAFO. DAFO, que significa Debilidades, Amenazas, Fortalezas y oportunidades, es una herramienta analítica que permite manejar una información real y fidedigna en relación al negocio u organización.

Tercera etapa. En esta etapa se plantea un sistema de objetivos corporativos, en las cuales se recogen las decisiones estratégicas como es la misión, visión, valores corporativos y los objetivos estratégicos que se plantean para años próximos. Según Sainz (2010), indica que los principios básicos para formular objetivos corporativos, siendo en primero que los objetivos corporativos deben estar relacionados con la misión y visión de la empresa, en segundo lugar, deben ser concretos y realistas, la esencia del objetivo es la solución de problemas de la empresa o poder sacar un rendimiento de una oportunidad de mercado.

En esta tercera etapa se indica que se describe la misión y visión de la empresa, siendo una misión para Sainz (2010) una declaración escrita y concreta de la razón de ser la empresa u organización, es decir responder a la incógnita ¿Para que existimos?, pues la misión constituye el objetivo primordial o más importante hacia dónde dirigir los planes o programas de la empresa. En cambio, la visión es una expresión verbal y concisa de que deseamos en un futuro no muy lejano o un futuro a mediano y largo plazo, la visión responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?, y es un objetivo ambicioso a lograr. Los valores son los ideales y principios que conllevan a la reflexión y actuación del individuo es decir del colaborador en relación a la empresa.

Cuarta etapa. En esta etapa surge la elección de las estrategias, indica Casanova et al. (2010) que los objetivos estratégicos contribuyen a que la organización pueda llegar a cumplir o trasladarse a los objetivos más altos de la jerarquía de metas, visión y misión. En resumen, que pasos van a realizar para poder guiarse hacia el fin de la compañía. Debido que, al establecer objetivos, requiere de un criterio para medir su cumplimiento en un determinado tiempo, además si un objetivo pierde especificación o mensuración, no es útil y simplemente no hay forma de poder identificar si contribuye o no a la organización.

Sainz (2010) menciona que:

El único modo de asegurar el cumplimiento de los objetivos corporativos es hacer su despliegue a todos los niveles de la empresa, de modo que la actividad cotidiana este directamente relacionada con los mismos. Aun así, no es suficiente con realizar el despliegue de objetivos. Dirigir estratégicamente una empresa significa, además, perseguir el cumplimiento del plan estratégico desplegado y analizar los resultados para efectuar la revisión y mejora de modo permanente.

Quinta etapa. Aquí se toma en cuenta las decisiones operativas, los planes de acción, la priorización de acciones y por último el seguimiento y control de los mismos. Para (2010), indica que la fase mayor de ejecución de un plan es lo teórico estratégico, es decir que lo desarrollado se base en teorías y que estas puedan llegar a desarrollarse, en definitiva, poner a trabajar basados en conocimientos previos. Ello se traduce en que las acciones concretas deben ser una estrategia efectiva, donde se asigna un responsable que supervise y verifique las acciones del plan en los tiempos determinados y sobretodo sabiendo utilizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos, tomando en cuenta los costos previstos y la atención oportuna en cuanto a riesgos.

Posicionamiento. Para Belboula, Ackermann, Mathieu y Cuny (2019), definen el posicionamiento como:

Un hecho real, el cual es atractivo de construir en el pensamiento del cliente un producto diferenciado, es una rama de la diferenciación mediante el cual la empresa desarrolla productos que se diferencien o distingan de otros productos, por ello el posicionamiento es una de las estrategias que ayuda a la aceptación de un producto o servicio que existe ya en el mercado; cabe indicar que también sirve para producto nuevos. En puntos generales el posicionamiento de un producto o de un servicio es únicamente comunicar o mostrar como

un producto puede compararse con otro, y es donde la estrategia de posicionamiento es la clave del éxito para ello.

Por otro lado, Fayvishenko (2018) nos dice que el posicionamiento, “Es un proceso de creación de su propia imagen, Propiedades distintivas, asociaciones positivas y valores. mente de los consumidores para crear una imagen de marca y asegurar el apego de los consumidores a esta marca”.

Kotler y Armstrong (2013), son los investigadores que tienen mayor presencia en la definición de posicionamiento, pero sobre todo en los estudios que han realizado en diferentes empresas, donde se toma en cuenta 6 ejes del posicionamiento, los cuales se definen a continuación:

Posicionamiento basado en el atributo. Es una de las estrategias de posicionamiento que logra que la organización se identifique por un atributo del producto o servicio eligiendo uno especial y es donde el consumidor o cliente se fija en el atributo que la empresa ha diseñado, se le llama también ventaja competitiva.

Posicionamiento basado en los beneficios. Es otra de las estrategias que se logra por la diferencia que obtiene al contar un beneficio distinto al de la competencia, es decir que logra una satisfacción de las necesidades del cliente que otro producto de la competencia no lo hace, y ello genera un beneficio a la compañía.

Posicionamiento basado en el uso o aplicación del producto. Este tipo de posicionamiento es basado por el uso del producto, se da cuando se utiliza la tecnología para salir a flote con el producto o servicio, es decir destacarse y lograr que el producto o servicio se posicione ante la competencia. Existen muchas posibilidades por la que un producto encuentre un posicionamiento en el mercado por el uso, ya que un producto dependiendo de su finalidad pueda ser utilizado con diferentes fines de los cuales la compañía después los utilice como un beneficio más ante los clientes.

Posicionamiento basado en el producto. este tipo de posicionamiento permite que el producto signifique un conjunto de elementos tangibles e intangibles

como todo bien o servicio que una organización, empresa o compañía ofrece al cliente ya sea objetos físicos, ideas o servicios; de los cuales tienden a satisfacer necesidades de los clientes o consumidores. Este tipo de estrategia podrá posicionar el producto, es decir cuando logre poder hallar las categorías del producto o servicio, es decir como poder llegar a convertirse en un líder dentro del mercado.

Posicionamiento basado en la competencia. Es una estrategia la cual va direccionada o se basa en la competencia, y logra explícitamente en el competidor una característica que es no tenga, lo cual hace que la empresa o compañía pueda generar una gran diferencia en el mercado y pueda posicionarse gracias a esta ventaja.

Posicionamiento basado en la calidad o precio. Este posicionamiento es determinado al precio, cuyo valor económico es determinado a un producto servicios que la empresa ofrece al mercado y donde existe un estudio previo antes de lanzarlo, además se toma en cuenta como el valor que el cliente o consumidor está dispuesto a pagar. Es una estrategia que va muy ligada con la calidad – precio, pues es un juego de riesgo debido que se asocia mucho el precio con los estándares de calidad del producto o servicio, pues el consumidor o cliente entiende que más barato menor calidad tiene.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de la investigación.

3.1.1. *Tipo de Investigación.*

La investigación presenta un enfoque mixto, definiéndose de la siguiente manera.

Enfoque mixto. Este enfoque toma en cuenta tanto al enfoque cualitativo y cuantitativo pues representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y el análisis de datos a través de instrumentos cuantitativos como cuestionario y cualitativo como guías de entrevista, fichas de observación entre otros. (Hernández Sampieri y Mendoza, 2014).

Explicativo, es un tipo de investigación que va más allá de una descripción de un fenómeno o descripción de algún concepto, es decir se direcciona a causas de los sucesos físicos o sociales que puedan llegar a desarrollarse en un determinado tiempo, lugar o individuo, y como su propio nombre lo describe trata de explicar un suceso o el por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones llega a manifestarse con las variables de estudio. (Hernández Sampieri et al. 2014).

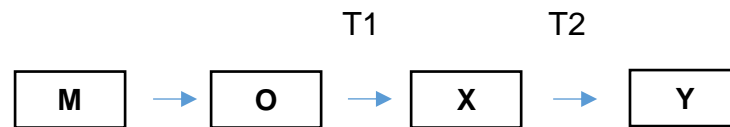
3.1.2. *Diseño de Investigación*

La presente investigación utilizó un diseño de base no experimental y temporalidad transversal – Predictivo, definiéndose de la siguiente manera:

La investigación es de tipo no experimental, debido se observa fenómenos tal como se dan en el contexto natural para analizarlos. (Hernández Sampieri et al. 2014).

Transversal, debido que “este diseño permite recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único, siendo su propósito el describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Tucker, 2004, citado en Hernández Sampieri et a., 2004)

Predictiva, se interesa por anticipar situaciones futuras a partir del conocimiento de las condiciones previas y la comprensión de los procesos explicativos. (Hurtado, 2007)



Dónde:

M = Muestra

O = Entrevistas

X = Plan Estratégico

T1= Tiempo de medición

T2= Tiempo de proyección

Y= Posicionamiento

3.2. Variables y operacionalización

La investigación presenta dos variables

Variable Independiente: Plan Estratégico

Variable Dependiente: Posicionamiento

La operacionalización de variables se tomó en cuenta las dimensiones e indicadores de los autores con los cuales se trabajó en el marco teórico; además que sirvieron para la formulación de los ítems de los instrumentos que fueron aplicados. (Anexo 1)

3.3. Población, muestra y muestreo.

Población. Definida como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, y que presentan una cierta caracterización que permite al estudio o investigación ser más enfocado. (Selltiz, 1980 citado por Fernández, Hernández y Baptista, 2014, p.250)

En la presente investigación se muestran dos poblaciones las cuales estarán conformadas de la siguiente manera:

Población 1. El personal administrativo que labora en la empresa TPCH Chiclayo, y se encuentra involucrado con el manejo estratégico y posicionamiento de la empresa, es decir el gerente y el jefe de ventas de la empresa.

Población 2. Los clientes a quienes la empresa TPCH provee los productos que se comercializan, siendo un total de 575 empresas.

Muestra. Se define como un subconjunto que es extraído de la población, sea a través de la aplicación de fórmula o a través de criterios, los cuales deben guardar ciertas especificaciones o características. (Fernández, Hernández y Baptista, 2014)

La muestra que se toma en cuenta en las poblaciones se indica a continuación.

Muestra 1. No se tiene muestra debido que la población es pequeña.

Muestra 2. Se toma en cuenta a los clientes a quienes la empresa TPCH comercializa los productos que fabrica, se determina esta muestra a través de la muestra de población finita, obteniendo el resultado con el grupo de sujetos de los cuales obtendremos la información necesaria. (Anexo 2)

Muestreo.

Muestreo No probabilístico a criterio, se toman en cuenta a los individuos como son los administrativos de la empresa TPCH Chiclayo, debido que manejan

el tema organizacional y financiero de la empresa en estudio, por ende, bridarán información fidedigna para la propuesta del Plan estratégico.

Tabla 1.

Zonificación de la muestra

Unidad de Análisis	Población	Muestra	“e”
Administrativos	2	0	0
Clientes	575	119	8%

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

3.4.1. Técnicas de investigación.

Encuesta. La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés acerca del conocimiento y aceptación de un grupo determinado de personas a quienes se plantean preguntas cerradas para obtener resultados. (Vara, 2012)

Entrevista. Una de las técnicas de la cual se obtiene información con mayor amplitud y enfoque, debido que las preguntas planteadas son abiertas, permitiendo que la opinión del entrevistado sea más consistente y productiva para el estudio en curso. (Hernández Sampieri, et al. 2014).

Observación simple. Es una técnica que permite que el investigador haga uso de sus sentidos como la observación y audición para poder detectar la problemática hallada en el tiempo establecido y lugar especificado. (Vara, 2012)

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos.

Cuestionario. El cuestionario es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; el cuestionario que se aplicó fue dirigido a los clientes de la

empresa TPCH, los cuales respondieron 23 ítems, cada uno media un indicador de la dimisión posicionamiento. (Sampieri, Baptista y Fernández, 2014)

Guía de entrevista. Una de los instrumentos que permite plantear preguntas abiertas a una población reducida, de la cual se quiere obtener información detallada. (Sampieri, Baptista y Fernández, 2014)

La guía de entrevista se direcciono al personal administrativo de la empresa como es el gerente general y gerente comercial, se diseñaron ambas guías de entrevista con indicadores de la variable plan estratégico.

Tabla 2.

Recolección de datos según instrumentos y unidades de análisis

Técnica	Instrumento	Unidad de Análisis
La encuesta	El Cuestionario	Clientes proveedores
La Entrevista	Guía de entrevista	Administrativo TPCH Chiclayo

Nota. Elaboración propia.

3.4.3. Confiabilidad.

El nivel de confiabilidad que presenta el instrumento aplicado es de 0.842, lo que indica un alto grado de confiabilidad el cual equivale al 84.2%. (Anexo 4)

3.4.4. Validez.

Los instrumentos fueron validados por especialistas relacionados al tema de investigación desarrollado, los profesionales evaluaron a través de un formato de validación facilitado por la universidad.

Doctor Marco Agustín Arbulú Ballesteros – Especialista en Metodología de la Investigación.

Doctor Gustavo Taboada Arana – Especialista en administración y dirección de empresas.

Doctor Oliver Vásquez Leiva – Especialista en sistemas.

3.5. Procedimientos.

Se tiene como instrumentos de recolección de datos el cuestionario y la guía de entrevista, en el primero se utilizará el software SPSS 25, debido que se obtendrán resultados medibles a través de los indicadores que pertenecen a la variable de estudio. Este software permitirá obtener las tablas de frecuencia y gráficos los cuales serán analizados y posteriormente usados para la discusión de resultados, asimismo a través de este software se podrá obtener el grado de confiabilidad del instrumento.

El segundo instrumento de guía de entrevista, se aplicará a los administrativos de la empresa en estudio, para luego ser vaciado a un formato que permita contrastar y analizar la información fundamental para la propuesta del plan estratégico.

3.6. Método de análisis de datos.

El método de análisis permitió garantizar que la información que fue procesada en el software SPSS 25, sea certera y eficaz, además que el método de análisis para los instrumentos cualitativos permitió ser analizados desde la perspectiva crítica con base teórica.

Ante ello se plantea la estadística descriptiva, la cual permite la elaboración y descripción de las tablas de frecuencias y gráficos, los cuales serán obtenidos del software estadístico SPSS 25. Las tablas de frecuencia se acompañarán con gráficos circulares con la finalidad de detallar los resultados obtenidos gracias a la información vertida por los individuos.

Asimismo, se toma en cuenta el método inductivo – deductivo, debido que la investigación se toma en cuenta una serie de pasos desde la problemática hasta la solución del problema como es la propuesta de un plan estratégico para el objeto en estudio, además que la propuesta es una estrategia de razonamiento ante conclusiones lógicas que parten desde una premisa teórica lo cual es un respaldo para poder llegar a la ejecución de la misma.

3.7. Aspectos éticos

Garrison (2006), indica los siguientes principios éticos:

Consentimiento informado. Se toma en cuentas que los individuos que participan de la investigación facilitarán la información correcta y cumplirán en papel de ser agentes informantes.

Confidencialidad. Se les informará la seguridad y protección de su información con respecto a la parte administrativa de la empresa.

Conducta ética. El investigador cumplirá el rol profesional recabando información real y valiosa sin perjudicar la buena reputación del informante.

Integridad. Se considera el cuidado en relación a la identificación de los individuos que faciliten la información solicitada.

Objetividad. Se evalúo los resultaos obtenido de los instrumentos de manera real y objetiva lo cual permite obtener información no alterada para proponer estrategias de mejora objetivas.

Responsabilidad: La investigación tiene un compromiso u obligación de tipo moral relacionada con resultados transparentes.

IV. RESULTADOS

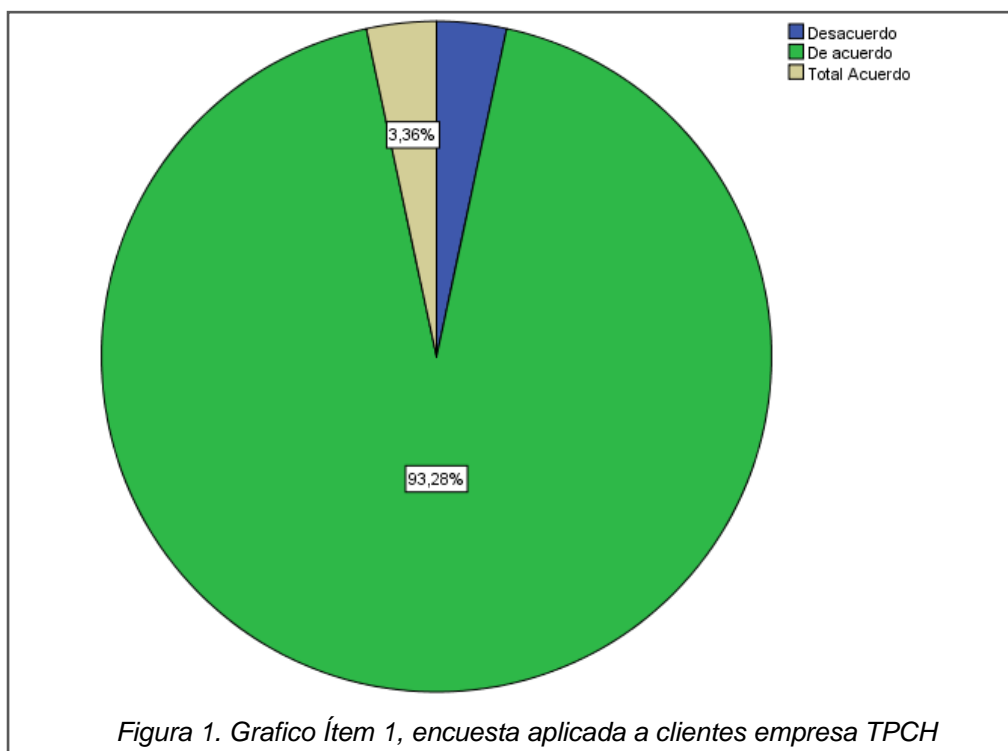
Encuesta aplicada a clientes de empresa TPCH Chiclayo.

Los resultados presentados se relacionan a los 23 ítems planteados en la entrevista direccionada a los clientes de la empresa TPCH Chiclayo.

Tabla 3. Considera usted que la imagen de la marca tiene relación con los productos que comercializa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	4	3,4	3,4	3,4
	De acuerdo	111	93,3	93,3	96,6
	Total Acuerdo	4	3,4	3,4	100,0
Total		119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa TPCH Chiclayo indicaron estar de acuerdo (93.3%) con respecto a la imagen de la marca si esta guarda una relación con los productos que comercializa, un 3.4% en desacuerdo y un 3.4% en total acuerdo.



Interpretación. La marca es primordial para el reconocimiento de una empresa ante el cliente/ consumidor, sin embargo, engloba más que ello pues trasmite la calidad de lo que se comercializa

Tabla 4. Considera usted que el diseño de la marca influye en la elección del consumidor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
	Indiferente	16	13,4	13,4	20,2
	De acuerdo	95	79,8	79,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados que se obtuvieron indicaron que el cliente es de acuerdo (79.8%) en relación al diseño de la marca si influye está en la elección del consumidor, un 13.4% indiferente es decir no importa la marca del producto al momento de la compra, un 6.7% en desacuerdo.

Interpretación. El diseño de la marca es importante en el momento de la compra del consumidor, pues la mayoría de ellos compra o adquiere un producto o servicio por el prestigio de la marca, la cual la asocia con calidad.

Tabla 5. Considera usted que la marca TPCH está posicionada en el mercado de construcciones de Lambayeque.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
	Indiferente	32	26,9	26,9	33,6
	De acuerdo	79	66,4	66,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados obtenidos de la encuesta aplicada indican que el 66.4% de los clientes están de acuerdo con respecto a la marca TPCH y que esta se encuentra posicionada en el mercado de construcciones de Lambayeque, un 26.9% indico indiferencia y un 6.7% un desacuerdo con respecto al ítem.

Interpretación. El posicionamiento de la marca dentro del mercado permite una elección rápida y sin dudas por parte del consumidor, debido que se basa a la experiencia de un cliente anterior o simplemente se deja persuadir por la presencia de la marca.

Tabla 6. Cree que es conveniente para la marca contar con más puntos de venta y de servicio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Total	4	3,4	3,4	3,4
	Desacuerdo	47	39,5	39,5	42,9
	Indiferente	40	33,6	33,6	76,5
	De acuerdo	28	23,5	23,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. La encuesta aplicada en el ítem 4 indica que los clientes en desacuerdo con respecto a que la marca debe contar con más puntos de venta y de servicio, un 33.6% mostro indiferencia, un 23.5% de acuerdo y solo un 3.4% total desacuerdo.

Interpretación. El crecimiento que debe tener una empresa o negocio se direcciona por el número de lugares que se van inaugurando en diferentes partes o lugares de un determinado territorio, pues ayuda a que clientes potenciales pueden enterarse de su existencia y generar mayor captación de los mismos.

Tabla 7. Los productos que comercializa la empresa ofrece un producto único con un valor agregado distinto a la competencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
	Indiferente	12	10,1	10,1	16,8
	De acuerdo	99	83,2	83,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados del ítem 5 indican que lo clientes están de acuerdo (83.2%) con respecto a que los productos que comercializa la empresa ofrecen un producto único con un valor agregado a la competencia, un 10.1% muestra indiferencia y solo un 6.7% desacuerdo.

Interpretación. El valor agregado o el valor diferencial son lo que hacen único a un producto o servicio, y crea una gran ventaja cuando el cliente o consumidor lo reconoce, pues es un paso más cerca a la fidelización.

Tabla 8. Considera Ud. que la empresa satisface al cliente con los productos que comercializa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	119	100,0	100,0	100,0

Descripción. Los resultados del ítem 6 indican que el cliente dice estar de acuerdo (100%) con respecto a que la empresa satisface al cliente con los productos que comercializa.

Interpretación. El posicionamiento y reconocimiento del cliente en relación al producto, es un logro cuando la empresa o negocio llega a su punto de madurez, sin embargo, es el punto donde más trabajo se debe focalizar, porque es el punto donde puede decaer o puede estancarse, creando problemas futuros.

Tabla 9. Considera como una diferencia de la empresa la entrega de productos a tiempo frente a la competencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	8	6,7	6,7	6,7
	De acuerdo	111	93,3	93,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados indican que los clientes están de acuerdo (93.3%) con respecto al ítem 7 el cual considera como una diferencia de la entrega en relación al tiempo frente a la competencia, sin embargo, un 6.7% muestra indiferencia en relación a este ítem planteado.

Interpretación. El tiempo es uno de los factores importantes para un negocio, debido que es parte también de la diferencia que pueden hacer con respecto a la competencia y la valoración que un cliente da, permite la fidelización del mismo.

Tabla 10. Considera que la marca proporciona un valor agregado al mercado de construcción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	44	37,0	37,0	37,0
	De acuerdo	75	63,0	63,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. Los clientes opinaron estar de acuerdo (63%) con respecto a que la marca proporciona un valor agregado al mercado de construcción, sin embargo, un 37% mostro indiferencia con respecto al presente ítem.

Interpretación. Cuando una marca se posiciona se debe planificar estrategias para mantenerla en el mercado, pues diferentes factores aparecen en esta etapa y solo a través de herramientas técnicas se pueden lograr el mantenimiento de la misma.

Tabla 11. Después de su compra en la empresa, volvería a hacerlo si satisface sus deseos de compra de manera positiva.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	4	3,4	3,4	3,4
	De acuerdo	107	89,9	89,9	93,3
	Total Acuerdo	8	6,7	6,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados del ítem indican que el cliente está de acuerdo (89.9%) en volver a comprar a la empresa siempre y cuando esta satisfaga sus deseos con respecto a la compra, un 6.7% está totalmente de acuerdo y solo un 3.4% está en desacuerdo.

Interpretación. El momento importante para una empresa o negocio es hacer que el cliente se sienta satisfecho con el producto o servicio que se brinda, y sobretodo que este vuelva a comprar por segunda vez, pues se puede decir que se convierte ya en un cliente reiterativo.

Tabla 12. La empresa ofrece variedad de productos que lo distingue de la competencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	12	10,1	10,1	10,1
	Indiferente	8	6,7	6,7	16,8
	De acuerdo	99	83,2	83,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. Los clientes opinaron está de acuerdo (83.2%) con respecto al ítem que indica, la empresa ofrece variedad de productos que lo distinguen de la competencia, un 10.1% dijo estar en desacuerdo y solo un 6.7% mostro indiferencia.

Interpretación. El cliente cuando opta por una empresa que sabe que sus productos son variados y los precios también, pues llega a fidelizarse con ello, pues se maneja un poco el tema de neuromarketing lo cual permite tener al cliente sujeto por los juegos y estrategias visuales que se pueden mostrar.

Tabla 13. Considera que la empresa tiene como objetivo apuntar solo a la satisfacción de clientes nuevos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	44	37,0	37,0	37,0
	Indiferente	8	6,7	6,7	43,7
	De acuerdo	67	56,3	56,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. En el presente ítem el cliente opina estar de acuerdo (56.3%) con respecto a que la empresa tiene como objetivo apuntar a la satisfacción de clientes nuevos, un 37% dice estar en desacuerdo y solo un 6.7% mostro indiferencia.

Interpretación. El trabajo debe ser mutuo y conjunto tanto para un cliente antiguo como para un cliente nuevo como para un cliente potencial, pues los tres conforman la segmentación del mercado que la empresa apunta satisfacer.

Tabla 14. Considera que la empresa tiene como objetivo apuntar solo a la satisfacción de clientes fidelizados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	40	33,6	33,6	33,6
	Indiferente	8	6,7	6,7	40,3
	De acuerdo	71	59,7	59,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados del ítem indicaron estar los clientes de acuerdo (59.7%) con respecto a que, si la empresa tiene como objetivo apuntar a la satisfacción de clientes fidelizados, un 33.6% indico estar en desacuerdo y solo un 6.7% mostro indiferencia.

Interpretación. El trabajo debe ser mutuo y conjunto tanto para un cliente antiguo como para un cliente nuevo como para un cliente potencial, pues los tres conforman la segmentación del mercado que la empresa apunta satisfacer.

Tabla 15. Considera que la empresa está dirigida por un personal profesional y calificado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
	Indiferente	20	16,8	16,8	23,5
	De acuerdo	87	73,1	73,1	96,6
	Total Acuerdo	4	3,4	3,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados obtenidos en el presente ítem indican que los clientes están de acuerdo (73.1%) con respecto a la consideración que la empresa está dirigida por un personal profesional y calificado, un 16.8% mostro indiferencia, un 6.7% desacuerdo y un 3.4% total acuerdo.

Interpretación. Cuando el cliente reconoce que la empresa esta direccionada o dirigida por las personas idóneas, crece más la confianza pues se sienten seguros que los resultados serán buenos y óptimos para el beneficio de ellos.

Tabla 16. Considera que los productos comercializados por la empresa son de garantía.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
	Indiferente	4	3,4	3,4	10,1
	De acuerdo	107	89,9	89,9	100,0
Total		119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados del ítem “Considera que los productos comercializados por la empresa son de garantía”, el cliente indico está de acuerdo (89.9%), un 6.7% en desacuerdo y solo un 3.4% mostro indiferencia.

Interpretación. La garantía se asocia con la calidad, pues es el sello o marca con la que se logra posicionar una empresa, un producto o un servicio en el mercado donde se trabaja, y para llegar al punto de la garantía es un trabajo mancomunado y estratégico por las áreas que competen la administración y la operatividad.

Tabla 17. Considera que es suficiente la garantía de los productos que comercializa la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	36	30,3	30,3	30,3
	Indiferente	12	10,1	10,1	40,3
	De acuerdo	71	59,7	59,7	100,0
Total		119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados obtenidos con respecto al ítem “considera que es suficiente la garantía de los productos que comerciaba la empresa”, el cliente opino estar de acuerdo 59.7%, un 30.3% desacuerdo y solo un 10.1% indiferencia.

Interpretación. Conforme avanza la tecnología y el mundo se vuelve globalizado, un cliente se vuelve más exigente y busca más la perfección y la calidad desde todos los puntos, por ello el trabajo estratégico en mantener una empresa debe ser perenne a lo largo de la vida empresarial.

Tabla 18. Considera que las características propias de la marca sellan la diferencia con la competencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	3	2,5	2,5	2,5
	Indiferente	4	3,4	3,4	5,9
	De acuerdo	112	94,1	94,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados que se obtuvieron indicaron que el cliente dice estar de acuerdo (94.1%), en relación a que las características propias de la marca sellan la diferencia con la competencia, un 3.4% mostro indiferencia y solo un 2.5% mostro desacuerdo.

Interpretación. El cliente genera un lazo de confianza con respecto a una marca y sobre todo si esta es diferente a la competencia, pues se ha visto casos que el cliente prefiere que tenga un costo más elevado porque se asocia con calidad.

Tabla 19. Cuándo compra en la empresa TPCH, cree que el producto es mejor al de la competencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	4	3,4	3,4	3,4
	De acuerdo	115	96,6	96,6	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Descripción. El cliente indico estar de acuerdo (96.6%) con respecto al ítem “cuando compra en la empresa TPCH, cree que el producto es mejor al de la competencia”, un 3.4% estuvo en desacuerdo.

Interpretación. El reconocimiento de un producto o servicio que genera un cliente con la competencia, atrae al valor o garantía que la empresa le trasmite, es decir la empresa ya se posiciono en la mente del consumidor.

Tabla 20. Considera que la empresa realiza un buen desempeño en el mercado de construcción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	12	10,1	10,1	10,1
	De acuerdo	107	89,9	89,9	100,0
Total		119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados obtenidos indican que los clientes están de acuerdo (89.9%), con respecto a que la empresa realiza un buen desempeño en el mercado de construcción, un 10.1% mostraron indiferencia.

Interpretación. El desempeño o el trabajo que una empresa refleja en su rubro dentro del mercado hace que los clientes lo reconozcan, y por ende se genere la confianza que se necesita para continuar cumpliendo con las expectativas de sus clientes.

Tabla 21. Los precios establecidos por la empresa, están al alcance de los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	4	3,4	3,4	3,4
	Indiferente	4	3,4	3,4	6,7
	De acuerdo	111	93,3	93,3	100,0
Total		119	100,0	100,0	

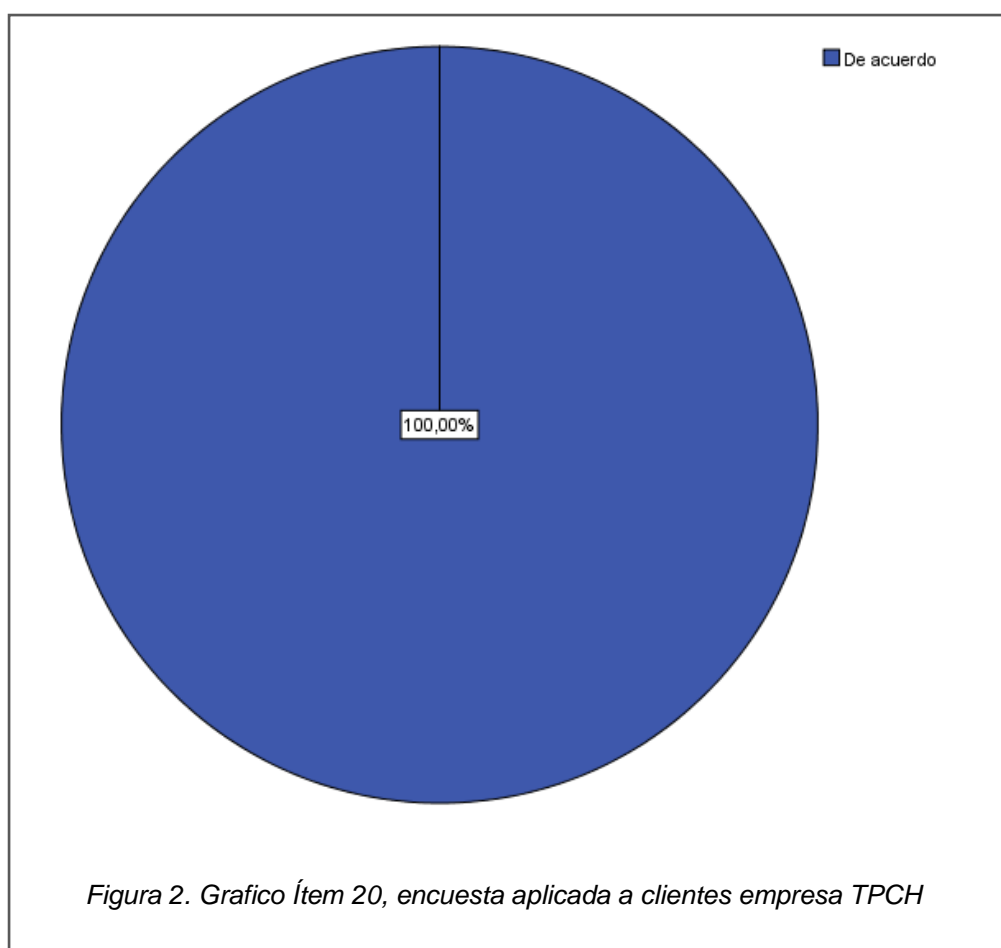
Descripción. Los clientes opinaron estar de acuerdo (93.3%) con respecto que los precios establecidos por la empresa están a su alcance, un 3.4% mostro indiferencia y un 3.4% indico desacuerdo.

Interpretación. Cuando se tiene un producto bueno el precio puede ser relevante, debido que se sabe que un producto de calidad cuesta, sin embargo, el cliente sigue buscan lo bueno, bonito y barato dentro del mercado, pero la mayoría hoy en día asocian el precio con lo que el producto dura en el tiempo estimado para ellos.

Tabla 22. Los productos comercializados están acordes con los precios establecidos.

Válido	De acuerdo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		119	100,0	100,0	100,0

Descripción. Los resultados indican que los clientes están de acuerdo (100%) con respecto a que los productos comercializados están acordes con los precios establecidos.



Interpretación. El precio es el valor monetario colocado a un producto elaborado o un servicio brindado, y el cliente dentro del mercado puede escoger productos con mayor y menor precio, pues depende de la económica o capacidad de gasto del cliente.

Tabla 23. Los precios establecidos en la empresa son acordes al mercado de construcción.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	119	100,0	100,0	100,0

Descripción. Los resultados presentes indican que los clientes están de acuerdo (100%) con respecto a los precios establecidos en la empresa son acordes al mercado de construcción.

Interpretación. El precio también es uno de los factores por los cuales el cliente puede cambiar por la competencia, pues la competencia siempre busca captar más clientes estableciendo precios bajos a través de promociones u ofertas.

Tabla 24. Los precios establecidos por la empresa se diferencian de los precios de los competidores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	119	100,0	100,0	100,0

Descripción. Los clientes indicaron en ítem “Los precios establecidos por la empresa se diferencian de los precios de los competidores”, estar de acuerdo (100%).

Interpretación. La empresa trabaja el margen del precio que se acorde al mercado sin embargo trabaja en una diferencia menor que puede generar cierta ventaja permitiendo que el cliente vea un costo menor pero un producto de calidad, lo que genera su preferencia

Tabla 25. Considera que a mayor calidad del producto mayor debería ser el precio

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Desacuerdo	4	3,4	3,4	3,4
	De acuerdo	115	96,6	96,6	100,0
Total		119	100,0	100,0	

Descripción. Los resultados con el ítem 23 indican que los clientes están de acuerdo (96.6%) con respecto, a mayor calidad del producto, mayor debería ser el precio, y un 3.4% un desacuerdo con respecto a lo planteado.

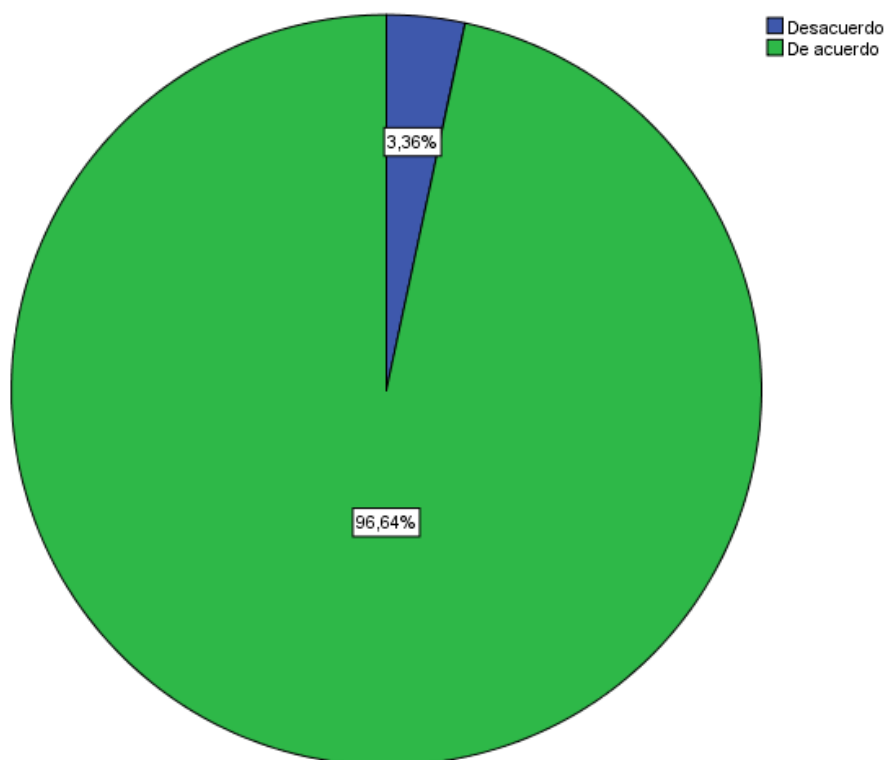


Figura 3. Gráfico Ítem 23, encuesta aplicada a clientes empresa TPCH

Interpretación. Cuando el cliente sabe que un producto es de calidad inconscientemente sabe que el precio debe ser elevado, pues sucede que la calidad se asocia con un costo elevado.

Resultados de Entrevista aplicada a personal administrativo de la Empresa TPCH Chiclayo.

La investigación planteo dos entrevistas dirigidas al personal administrativo de la empresa TPCH Chiclayo, siendo el gerente general y el gerente de ventas, ambos facilitaron su opinión abierta a las preguntas que se plantearon.

Entrevista 1. Dirigida al Gerente General de TPCH Chiclayo, Sr. José Luis Pisfil Castañeda, con una experiencia en el cargo de 4 años, los resultados de los ítems planteados se presentan a continuación.

N°	Ítem	Respuesta
1	¿Cuál cree usted que sea la mayor amenaza para que su empresa no logre el posicionamiento en el mercado regional?	Ingreso de nuevas empresas al mercado. Atención al cliente. Tipo de cambio. Inestabilidad política y económica.

Comentario. El gerente indica que el tema de atención al cliente al momento de la compra es uno de los factores de amenaza que su empresa no logre su posicionamiento, además de la competencia como primordial factor, debido que es la única empresa del rubro dentro del mercado lambayecano, teniendo un monopolio de negocio.

N°	Ítem	Respuesta
2	¿Qué factores externos pueden generar impactos o cambios, ya sean positivos o negativos para su empresa?	<p>Positivos: Presupuesto a Municipalidades y Gobiernos Regionales. Programas Reactiva Perú, Reconstrucción con cambios.</p> <p>Negativos: Innovación de tecnología. Cambios climáticos.</p>

Comentario. Toma como primordial impacto positivo los programas del estado, los cuales dentro de ellos Reactiva Perú se creó como ayuda ante la coyuntura sanitaria que vivimos hoy en día, y uno de los negativos el tema tecnológico, debido que la empresa la tecnología que usa no es tan actualizada como debería de serlo, pues los costos son elevados para adquirir una tecnología de punta.

N°	Ítem	Respuesta
3	¿Cuál es el principal riesgo que su empresa lidia hoy en día en el mercado de construcciones?	<p>El precio de nuestros insumos se encuentra en constante variación lo que nos permite tener que evaluar nuevamente nuestros márgenes y tener precios altamente volátiles.</p> <p>Si bien hay muchas obras próximas a ejecutarse aún no han sido licitadas, con el cambio de gobierno, nos veríamos estancados hasta que nuevamente comiencen las licitaciones</p>

Comentario. La empresa trabaja en su mayoría con clientes de empresas públicas, los cuales se rigen a las convocatorias y ganar licitaciones, las cuales hoy en día pasan a segundo plano, pues la emergencia que vivimos el país y todos los gobiernos tanto regionales como locales se centran en el tema de pandemia Covid 19.

N°	Ítem	Respuesta
4	¿Qué empresa considera usted como principales competencias en el mercado? ¿Por qué?	Postes del Norte S.A. toda vez que posee una mayor capacidad de producción y presencia en 3 departamento del país con 3 plantas de producción.

Comentario. Su competencia directa que no está presente en la región, pero sin embargo es la mejor posicionada en el norte del país, la cual genera el tema de precios y la extensión de sus sedes, lo cual permite una mayor captación de los clientes actuales y potenciales.

N°	Ítem	Respuesta
5	¿Cuenta actualmente con alguna herramienta técnica que permita analizar su situación actual y plantear estrategias a corto, mediano y largo plazo? Fundamente su respuesta.	Si la empresa se encuentra desarrollando un Plan Estratégico Institucional que nos ha permitido encaminar la empresa en base a objetivos que nos lleve a cumplir nuestra visión y misión.

Comentario. La empresa en primera instancia se maneja a la deriva sin haber tenido un plan que puedan establecer objetivos, metas y las estrategias de como poder lograrlas, ante ello la empresa se ha venido manejando de forma empírica.

N°	Ítem	Respuesta
6	<p>¿Cree usted que los equipos tecnológicos que utilizan para proceso de producción cumplen con la proyección esperada? Fundamente su respuesta.</p>	<p>No, estamos evaluando la posibilidad de implementar tecnología en la producción que nos permitan reducir tiempos y obtener mayor capacidad diaria.</p>

Comentario. La tecnología que presenta la empresa es obsoleta lo cual es una primordial debilidad, y no genera una producción optima por ende se puede tener como resultado la pérdida de clientes potenciales.

N°	Ítem	Respuesta
7	<p>¿Cree que su personal esta adecuadamente capacitado y le permite ser una empresa competente en el mercado?</p>	<p>Considero a mi personal altamente especializado, sin embargo, considero que la capacitación permitiría mejorar al algún aspecto que están fallando.</p>

Comentario. El personal no es capacitado de forma temporal o permanente lo cual conlleva también a una desactualización con respecto al mercado donde la empresa se desarrolla, desconociendo principales oportunidades que puedan conllevar al éxito de la empresa

N°	Ítem	Respuesta
8	<p>¿Cómo evalúa el control de su crecimiento empresarial?</p>	<p>Lo evalúo en función a la ventas, cantidad producida y despachos realizados esto me permite conocer si mi personal alcanzo las metas por departamento y poder consultar cuales fueron los inconvenientes en caso no se hayan cumplido.</p>

Comentario. Al no contar con un plan estratégico para verificar las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo, el trabajo empírico puede generar resultados positivos a corto plazo, pero lleva a la saturación y falta de control a un plazo largo, por ello lo fundamental que debe considerar la empresa es poner en orden las prioridades en l aparte administrativa para después llevarla al resto de áreas competentes.

N°	Ítem	Respuesta
9	¿Cuál es su ventaja competitiva ante sus competidores?	El posicionamiento de nuestra marca es reconocido por la calidad de nuestros productos, nuestros clientes saben qué hacemos o producimos las cosas correctamente, siendo nuestros coeficientes más altos que los que exige la norma.

Comentario. El reconocer su ventaja competitiva es algo importante por parte de la empresa debido que ello abarca a que el trabajo realizado lleva una marca diferenciada con respecto a la competencia.

N°	Ítem	Respuesta
10	Ante la coyuntura sanitaria de hoy en día, ¿cuáles han sido las estrategias planteadas para reactivar la comercialización de sus productos?	<p>Cuando se reanudó las actividades, contábamos con un alto nivel de stock que nos permitió atender a nuestros clientes en el menor tiempo posible, dándonos un respiro para volver a producir.</p> <p>Ahora que todo es virtual, nos encontramos en la búsqueda de nuevos clientes a través del telemarketing y publicidad que nos permitan ampliar nuestra cartera de clientes, toda vez que, existen clientes que aún no reanudan actividades o ya cerraron sus empresas.</p>

Comentario. El trabajo virtual es el trabajo doble que ahora experimenta la empresa, debido que el trato es más especializado con el cliente, y ante ello el poder atender a empresas que quedaron con venta suspendida permite que ellos hayan podido lograr con la venta meta que pactaron.

La segunda entrevista esta direccionada al gerente comercial quien tiene una experiencia en el cargo de 5 años, los resultados se presentan a continuación.

N°	Ítem	Respuesta
1	¿Cuál es la mayor amenaza que no permite el cumplimiento de metas trazadas en relación a las ventas proyectadas?	La Competencia
<p><i>Comentario. Los colaboradores de la empresa ven como principal amenaza a la competencia, siendo esta la que está posicionada en el norte de país como la pionera y sobre todo la que tiene mayor mercado y captación de clientes.</i></p>		

N°	Ítem	Respuesta
2	¿Cree usted que los equipos tecnológicos que utilizan para proceso de producción cumplen con la proyección esperada? Fundamente su respuesta.	No, la empresa actualmente utiliza máquinas y equipos que actualmente no se le realiza un mantenimiento preventivo ocasionando pare en la producción.
<p><i>Comentario. Su primordial herramienta de trabajo es la tecnología o maquinaria de producción, lo cual es su principal cuello de botella cuando los pedidos se encuentran en su mayor numero, ante ello el trabajo por la renovación debe ser primordial, pues es su principal talón de Aquiles.</i></p>		

N°	Ítem	Respuesta
3	¿Actualmente maneja algún documento o herramienta técnica donde lleve el control de proyección de las ventas de los productos fabricados?	Si a través del sistema de la empresa.
<p><i>Comentario. Debido a la nueva coyuntura el trabajo se ha virtualizado, donde el manejo de información ajora es computarizada permitiendo un trabajo más ordenado.</i></p>		

N°	Ítem	Respuesta
4	¿Cree usted que el personal de operaciones esta adecuadamente capacitado y le permite generar una productividad idónea? Fundamente su respuesta.	No, sin embargo, es un personal especializado en su labor. Actualmente el Dpto. de Recursos Humanos se encuentra elaborando el Plan de Recursos Humanos 2021 incluyéndose capacitaciones al personal.

Comentario. La capacitación en el personal de la parte operativa es primordial al igual que el personal de la parte administrativa, debido que todos deben estar actualizado ante las nuevas tendencias en relación al rubro de la empresa donde se desarrolla.

N°	Ítem	Respuesta
5	¿Considera usted que los productos fabricados y comercializados cuentan con altos estándares de calidad? Fundamente su respuesta.	Si cuentan lo alto estándar de calidad y cumplimiento de la Norma Técnica Peruana, siendo nuestro objetivo general alcanzar la certificación ISO de nuestros procesos para el año 2022.

Comentario. La calidad que presenta un producto es percibida más por el cliente, el cual opino lo mismo que los productos que comercializa la empresa son de garantía.

N°	Ítem	Respuesta
6	¿Cuáles son las estrategias de venta que utiliza para poder cumplir con las metas de productividad planteadas?	Seguimiento a los clientes Descuento por cantidad. Envió de publicidad vía medios electrónicos o física cuando llegan a tienda. Seguimiento a proyectos licitados por el Gobierno Central.

Comentario. Las técnicas de venta utilizadas son parte de una estrategia que debería ser enfocada por temporadas altas, medias y bajas en cuanto a demanda, debido que la empresa puede reconocer cuál es su mayor falencia y trabajar en ella.

N°	Ítem	Respuesta
7	¿Cuáles son los canales de venta que utiliza para la comercialización de su producción?	Directo Largo Corto

Comentario. Los canales de comercialización de ventas deben ser variados lo cual permita llegar a la mayoría de clientes en el mercado, debido que así el crecimiento y cumplimiento de metas puede logarse.

N°	Ítem	Respuesta
8	¿Cuál es la ventaja competitiva de su empresa ante los competidores?	Calidad de producto Posicionamiento de la marca Única empresa en la región Lambayeque.

Comentario. Siendo la única empresa dentro del mercado lambayecano la posiciona en un monopolio, sin embargo, la principal amenaza es la competencia que no se encuentra en la región pero que sin embargo trabaja con clientes lambayecanos, captando así clientes sin tener una tienda o fabrica física dentro del territorio.

V. DISCUSIÓN

Los resultados que se obtuvieron al aplicar los instrumentos para la recolección de datos fueron direccionados a dos poblaciones que permitieron obtener información de las variables de investigación.

La encuesta fue aplicada a los clientes para poder obtener información acerca del posicionamiento de la empresa en el mercado de construcción lambayecano, ante ello los ítems fueron clasificados en las 6 dimensiones de la variable dependiente, en la dimensión atributos se obtuvo como resultado que los clientes están de acuerdo en considerar que la imagen de la marca guarda relación con los productos que comercializa, al igual que la marca si influye en la elección del consumidor. Dentro de la dimensión evaluada se planteó la interrogante al cliente si este considera que la marca TPOCH está posicionada en el mercado de construcciones de Lambayeque, a lo que se obtuvo una respuesta positiva con una aprobación del 66.4% de los encuestados, ello se refuerza con la opinión vertida por el Gerente General de la Empresa TPOCH, José Pisfil, quien reconoce que su primordial ventaja competitiva es *“El posicionamiento de nuestra marca ... reconocido por la calidad de nuestros productos, nuestros clientes saben qué hacemos o producimos las cosas correctamente, siendo nuestros coeficientes más altos que los que exige la norma”*. Este resultado se logra gracias al esfuerzo del trabajo interno y los años en el mercado, por ello teóricamente Fayvishenko (2018) indica que el posicionamiento, “Es un proceso de creación de su propia imagen, (...) mente de los consumidores para crear una imagen de marca y asegurar el apego de los consumidores a esta marca”. Este resultado se contrasta con la investigación de Llamo y Suárez (2019), quien plantea un plan estratégico para la empresa Castaña Diseño, debido que al implementar un plan estratégico definiría dos estrategias de negocio enfocadas en el posicionamiento de la empresa en los segmentos de diseño de marca y empaque, lo cual es su primordial debilidad.

Con respecto a la distribución de más puntos de venta para mejorar la comercialización del producto, los clientes no están de acuerdo con ello, sin embargo, en la parte teórica según Kotler (2003), indica que todo negocio o empresa debe crecer en forma progresiva para poder llegar a más puntos o lugares, y generar un crecimiento de cliente, ello es lo que ha logrado la competencia directa

de TPCH, como lo manifestó en la entrevista el gerente general indicado que *“Postes del Norte S.A. es nuestra competencia, posee una mayor capacidad de producción y presencia en 3 departamento del país con 3 plantas de producción”*, por ende la consideración de crecer en el mercado es una de las opciones más viables debido que la empresa TPCH está logrando ya un posicionamiento en el mercado regional.

En la dimensión beneficios los clientes indicaron que los productos que comercializa TPCH es un producto único con valor agregado distinto a la competencia, además que el cliente se encuentra satisfecho con el producto que comercializa la empresa, valorando asimismo el tiempo de entrega lo que para ellos es algo importante, sin embargo, existe una desventaja en la parte interna en relación a la producción debido que tanto el Gerente General, José Pisfil y la gerente Comercial reconocen que no cuentan con la tecnología adecuada la cual contribuya a que los tiempos en la producción mejoren y pueda llegar a cumplir con metas a corto, mediano y largo plazo. Este resultado se contrasta con la investigación planteada por Barrios (2018), quien plantea un Plan estratégico para Molinerías Grupo Ram, con la finalidad de poder implementar iniciativas propuestas para lograr mejoras sustentables las cuales irán acuerdo a las necesidades estratégicas de la empresa, enfocándose en desarrollar capacidades únicas por el nivel tecnológico que posee, sin dejar de lado la motivación del personal el cual es un elemento esencial dentro de la organización.

En el ítem donde se indica que si la marca proporciona un valor agregado al mercado de construcción el cliente indico estar de acuerdo con ello (63%), esta respuesta se refuerza con la opinión vertida por la gerente de ventas de la empresa TPCH quien indica que sus productos comercializados presentan *“altos estándares de calidad y cumplimiento de la Norma Técnica Peruana, siendo nuestro objetivo general alcanzar la certificación ISO de nuestros procesos para el año 2022”*. Teóricamente Kotler nos dice que el posicionamiento basado por beneficios logra la diferencia que se obtiene al contar con algo distinto, algo que la competencia no tiene y que el cliente logra reconocer, ello es el mayor aprovechamiento que pueda tener la empresa, y en este caso TPCH lo reconoce el cliente interno y el cliente

externo, sin embargo, falta algo más específico para que los administrativos puedan aprovechar esta gran ventaja.

En la dimensión uso o aplicación del producto, se plantearon interrogantes para medir los indicadores de segmentación planteando la interrogante si “La empresa ofrece variedad de productos que lo distingue de la competencia”, a lo que los clientes indicaron estar de acuerdo (83.2%), asimismo el cliente considera que la empresa tiene como objetivo apuntar la satisfacción de clientes nuevos y también cliente fidelizados, es decir que la empresa busca generar un poco más de campo en el mercado, y el cliente siente ello, lo cual genera que la empresa no busque quedarse sino busca un crecimiento constante. Este resultado no es igual a la investigación que presento Gonzales (2018), el cual también desarrollo un plan estratégico para la empresa Vibroposte, cuya finalidad fue elaborar esta herramienta debido que los resultados obtenidos apuntaron a una deficiente gestión administrativa, por ello la implementación de un plan estratégico que permitirá desarrollar estrategias de manera que la empresa logre un impulso y ser reconocida gracias a un buen análisis de mercado objetivo, ante ello la empresa no trabajaba con una segmentación de mercado especificada sino trabajaba solo para generar ventas sin saber cuál era su público objetivo.

El cliente manifestó también que está de acuerdo en relación al personal que dirige la empresa pues se siente en confianza con el trato y atención que ellos brindan, sin embargo, existe una debilidad interna como lo manifiesta el gerente general quien indica *“Considero a mi personal altamente especializado, sin embargo, considero que la capacitación permitiría mejorar al algún aspecto que están fallando”*, la misma opinión la manifestó la gerente comercial quien indica en el ítem 4 de la guía de entrevista acerca de su personal si este se encuentra totalmente capacitado, ella indico que *“No, sin embargo, es un personal especializado en su labor. Actualmente el Dpto. de Recursos Humanos se encuentra elaborando el Plan de Recursos Humanos 2021 incluyéndose capacitaciones al personal”*. Estos resultados se refuerzan con la parte teórica debido que parte del buen posicionamiento de la empresa es el trabajo interno, es decir el trabajo de los colaboradores quienes deben contar con las habilidades y capacidades para ejercer sus funciones de forma viable. (Kotler, 2013) El resultado

obtenido de esta dimensión se contrasta con la investigación planteada por Lopez y Matute (2019), quienes plantearon una Planificación estratégica para la empresa Goldfilled, quienes recomendaron que el gerente debe de socializar con las personas involucradas y comprometer el cumplimiento de los objetivos, todo esto ira de la mano con una retroalimentación constante por los cambios que generara en su entorno los cuales serán necesarios para alcanzar la visión de la empresa, debido que la primordial problemática hallada es la falta de compromiso de trabajadores sumado a la escasa capacitación que ellos reciben, asimismo la investigación de Farromeque, et al. (2020), quien plantea un Plan estratégico para la empresa FT Constructores, quien dentro de sus recomendaciones indica promover la mejora continua lo cual permitirá fortalecer a la empresa con colaboradores capacitados y comprometidos con la visión y misión.

En la dimensión Producto se evaluó los indicadores garantía y características físicas, ante ello se plantearon ítems en los cuales los clientes consideran que los productos comercializados por la empresa TPCH son de garantía, además que las características propias de la marca sellan la diferencia con la competencia, ello se contrasta con la teoría de Kotler y Amstrong, quienes indican que el posicionamiento basado en el producto, se logra siempre y cuando el cliente logre encontrar distintas categorías del producto, sintiendo que solo él llegue a satisfacer sus necesidades. (2013)

En la dimensión competencia los clientes indicaron estar de acuerdo en relación a que cuándo compra en la empresa TPCH, cree que el producto es mejor al de la competencia, la opinión obtenida fue del 96.6%, asimismo el cliente opino que la empresa realiza un buen desempeño en el mercado de construcción, este resultado se contrasta con la investigación de Bustamante, et al. (2019), quien plantea un plan estratégico para San Martin Contratistas, la finalidad del plan es proyectarse al futuro y alcance la visión establecida, además de aprovechar una nueva línea de negocio que permita la diversificación de ingresos mediante la construcción civil la cual ayudara a alcanzar el objetivo a largo plazo de diversificar las ventas. Es decir, diversificar sus líneas de producción para que genere mayor cliente y pueda tener otras opciones de cómo seguir manteniéndose en el mercado como una empresa líder dentro de la región Lambayeque.

Por último, la dimensión calidad o precio se pudo mediar por los ítems cuya opinión de los clientes se dirección a un acuerdo con respecto a que si los precios establecidos por la empresa, están al alcance de los clientes; los productos comercializados están acordes con los precios establecidos, los precios establecidos en la empresa son acordes al mercado de construcción y los precios establecidos por la empresa se diferencian de los precios de los competidores. Esta información se refuerza con la opinión del gerente comercial de la empresa TPCH, debido que el precio es una de las estrategias de venta que ellos utilizan siendo los descuentos por compras grandes, ello permite que los clientes reconozcan que a mayor cantidad de compra mayor es el descuento otorgado por la empresa.

En el indicador calidad el cliente indico estar de acuerdo al considerar que el producto cuanta mayor calidad tenga mayor debería ser el precio, ello es importante debido que teóricamente este tipo de estrategia se logra encontrar una relación precio con calidad de un producto o servicio y es aquí, donde se debe fijar un costo adecuado y óptimo en relación a la calidad que se presente en el producto generando valor para los clientes. (Kotler y Amstrong, 2013)

VI. CONCLUSIONES

La investigación planteo como objetivo general elaborar un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la empresa TPCH en la ciudad de Chiclayo, para poder lograr el objetivo general se planteó 3 objetivos específicos, de los cuales se utilizaron instrumentos de recolección de datos como cuestionario dirigido a los clientes actuales de la empresa TPCH y guías de entrevista direccionadas al personal administrativo de la empresa en estudio.

Las conclusiones de cada objetivo se presentan a continuación.

1. Al finalizar la investigación en relación al objetivo específico: Realizar un diagnóstico a través de un análisis interno y externo en la empresa TPCH Chiclayo, se concluye que la empresa TPCH, es una de las empresas que presenta un problema interno en la parte operativa, es decir no cuenta con los equipos tecnológicos idóneos para la producción necesaria de material a comercializar a sus clientes actuales, otro de los problemas que presenta es la falta de capacitación al personal de la parte operativa, lo que causa algunos inconvenientes al momento de entrega de pedidos ya solicitados. Sin embargo, el posicionamiento y monopolio de dicha empresa en el mercado de construcción es evidente debido que los clientes con los que trabaja hace ya algunos años atrás consideran que es una empresa responsable con su servicio, y que el producto entregado es de garantía, teniendo estándares de calidad a comparación de la competencia que se encuentra fuera de la región Lambayeque pero que maneja una cartera de clientes de la región.

2. Se concluye con el objetivo Específico: Diseñar estrategias para lograr los objetivos estratégicos planteado en el plan de la empresa TPCH Chiclayo, se obtuvo que el diseño del presente plan estratégico de gestión, responde a la necesidad que tiene la empresa de desarrollarse selectivamente para mejorar, optando estrategias para retener y mantener su posición en el mercado. La misma que fue identificada según el análisis de la matriz IE. Dentro de estas estrategias se planteó la necesidad de un rediseño de la misión, visión, objetivos empresariales y la estrategia gerencia los mismos que fueron analizados según las perspectivas

para la elaboración del BCS, la exposición en el mapa estratégico y su proyección en un cuadro de mando integral que permita realizar una evaluación contante del logro de objetivos y la semaforización de los mismos.

3. La conclusión del Objetivo Específico: Generar las proyecciones de las estrategias elaboradas en el plan propuesto a la empresa TPCH Chiclayo, se finiquita que, al generar proyecciones de las estrategias elaboradas, permitirá enfocar a la empresa cómo mecanismo de control de los avances que puedan obtener en los periodos de tiempo planteados en el plan estratégico. Se tomó 24 indicadores los cuales tomando como base de inicio porcentajes y números que se ajustan a la realidad que experimenta hoy en día la empresa, y el crecimiento esperado en los cuatro años que tiene de duración el plan estratégico. Es cierto que este plan es flexible debido que una empresa debe estar atenta a cualquier cambio ya sea interno o externo.

VII. RECOMENDACIONES

1. A los directivos de la Empresa TPCH, realizar estudios de mercado direccionados a los clientes que tienen, debido que gracias a ello se puede recabar información valiosa que permita generar estrategias de mejora para la empresa, pero sobre todo a estar atentos como el cliente se encuentra en la actualidad con referencia al producto que le ofrecemos.

2. A los directivos de la empresa TPCH, plantear estrategias ante cualquier cambio o problema detectado, debido que esto permite que el problema no genere más problemas, y no llegue al ente dinamizador de la empresa como es el cliente. Los estudios realizados y las propuestas enfocadas en los problemas permiten la mejora continua de la empresa ya sea en un área específica o a nivel de empresa.

3. A los directivos de la empresa TPCH, controlar las proyecciones de las estrategias que se plantean debido que ello permite verificar cuanto está creciendo o si se ha estancado, debido que las empresas industriales, comerciales y de servicios los indicadores cuantitativos permiten ver un panorama más claro de lo que se está logrando o de lo que se está no se está logrando también.

4. A los investigadores centrarse en estudios de empresas formales que han surgido de manera empírica, para poder trabajar de manera planificada, organizada, dirigida y controlable, acciones que permitan la mejora de la empresa, tanto en la parte administrativa como en la operativa.

VIII. PROPUESTA

DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO TPCH CHICLAYO PARA POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE CONSTRUCCIÓN DE LAMBAYEQUE

Análisis Externo (PESTEC)

Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P). La actual crisis política que atraviesa el país, sumado a la crisis sanitaria mundial como resultado de la pandemia ha hecho que los empresarios e inversionistas se vean preocupados por las inversiones que pudieran realizar. Desde el punto de análisis del sector construcción, el Perú se viene enfrentando a una grave crisis dado los altos niveles de corrupción en el sector, podemos hacer referencia al caso “Lavajato” por tener un ejemplo, que causó que los inversionistas pierdan el interés en el Perú como un destino de inversión. En la actualidad, la crisis económica por la que atraviesa el país y sumado nuevamente a la crisis política evidenciada en la interpelación de ministros, así como en la vacancia presidencial ha vuelto a golpear al Perú como un destino de inversión. Según la Cámara Peruana de la Construcción, manifestó que los altos niveles de corrupción que se vienen evidenciando desde el año 2017, ha influido de manera negativa en el rendimiento del sector, esto sumado a la presencia reiterativa de la burocracia en los trámites o gestiones administrativas. Para el Servicio Nacional de Normalización Capacitación e Investigación para la Industria de la Construcción (SENCICO, 2017), afirma que en el sector se tienen normas que permiten el funcionamiento eficiente, entre ellas podemos citar la siguientes: Norma técnica peruana E.060 concreto armado, Norma técnica peruana E.020 cargas y Norma técnica peruana G.050 seguridad durante la construcción.

Fuerzas Económicas Financiera (E). Según CrediCorp Capital (2018) la economía peruana desde dicho año, venía desarrollando una etapa de recuperación, esto se veía reflejado en el PBI, el cual había crecido aproximadamente 2.5%, en el primer trimestre esto se vio sustentando en el informe del Ministerio de Economía y Finanzas, dónde se manifestó que la economía peruana al cierre del periodo 2018, había registrado un crecimiento del 4.2%. En la

actualidad, dada la coyuntura por la Crisis del Covid-19, según el diario Gestión (2020), estamos enfrentando la crisis económica más relevante y de mayor impacto en nuestra historia, dado que el efecto Covid sumado a las grandes inversiones realizadas por el gobierno para contener el impacto, nos deja un daño económico muy considerable pero que será recuperable aún en un largo plazo. En este escenario, se puede evidenciar que la economía peruana se contrajo en un 3.4% en el Q1. Según Diario Gestión (2020), la tasa de desempleo sólo en Lima a Julio 2020 era de 2.3 millones de personas. En lo que respecta a las proyecciones de cierre, el Banco Central de Reserva, ha proyectado que al cierre del periodo 2020, el Perú tendrá una caída del PBI del 12.5% y con un resultado paralelo del incremento de la pobreza en un 27.5%, un aumento de la deuda nacional neta del 23.6% y una contracción de la inversión privada del 30%

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S). Para la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2017) en lo que respecta a las perspectivas del desempeño de los diferentes tipos de obras de construcción y de acuerdo a la encuesta aplicada sobre las expectativas en la industria de la construcción, en base al primer bimestre del 2017, las empresas expresaron que sus ventas en dicho periodo tuvieron similares resultados al del año 2016. En relación a los proveedores y promotores inmobiliarios, del total consultado, 46 se mostraron más confiados en un cumplimiento positivo a rendir en un corto plazo. Fueron los proyectos de carreteras los que más crecieron, Según el informe obtuvieron un puntaje promedio de 1.85, a esto le siguió el agua y desagüe (1.98%). En lo que respecta a la edificación y operación de establecimientos de salud ocuparon el tercer lugar (3.15%); Finalmente se ubicaron las obras de infraestructura de energía (4.15%) y establecimientos penitenciarios (4.96%) (Gestión, 2017).

Fuerzas Tecnológicas (T). Para Vega (2018), manifestó que el desarrollo tecnológico puede ser una herramienta fundamental para el desarrollo del sector en el país, ayudando a maximizar los niveles de eficacia y eficiencia. En el mercado internacional, según el diario Gestión (2018), el desarrollo tecnológico es la fuente fundamental para lograr la consolidación de las empresas, principalmente de la relacionadas con las maquinarias, es por este motivo que se tiene un gran nivel de inversión en investigación y desarrollo. Para Figueroa (2017), manifestó que el

desarrollo de la tecnología, aporta al crecimiento de cualquier industria y el sector de la construcción no es extraño a ello. Con el auge de nuevas tecnologías se ha asegurado el crecimiento constante, el avance de los proyectos de construcción, a esto se ha sumado que con el pasar del tiempo las exigencias de los clientes aumentan conforme aumentó el desarrollo tecnológico. Según Conexión ESAN (2019), el sector construcción en el Perú se vio afectado por una serie de eventos que frenaron proyectos importantes, sin embargo, el resurgimiento fue posible gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías que impulsaron y concluyeron con grandes proyectos.

Fuerzas Ecológicas Ambientales. Según Gestión (2018), en el Perú, el gobierno aprobó las bases para nuevos estándares ambientales, los cuales serían más flexibles para las actividades extractivas, productivas, y de servicios. Según esta modificación del ECA (decreto de calidad ambiental), se cambiaron los parámetros de emisión de dióxido de azufre a 250 microgramos por metro cúbico por periodos de 24 horas. El peruano (2017) indica que según el decreto supremo n° 004-2017-MINAM se consideró que en el numeral 22 del artículo 2 de la Constitución Política del Perú se determinó que todo peruano tiene derecho a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado al desarrollo de su vida. Según lo establecido en el artículo 3 de la Ley N° 28611, ley general del ambiente, el estado deberá a través de sus entidades y órganos correspondientes, realizar el diseño y aplicación de normas, las mismas que sean necesarias para garantizar el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que sean contenidas en la Ley.

Análisis Interno.

Lo que se muestra a continuación ha sido recolectado de información de tipo secundario, como lo son documentos, archivos. Los mismos que han sido proporcionados por la empresa.

Estrategias Empresariales.

Excelencia Operacional: La empresa ha logrado combinar características como la calidad, el costo, el precio, la oportunidad, el tiempo de entrega, la funcionalidad y los atributos del producto.

Innovación: El método de trabajo utilizado ha permitido a la empresa identificar oportunidades de mercado, anticiparse a las necesidades futura del cliente.

Asegurar Resultados. El fin de la empresa es la satisfacción de las necesidades de los clientes, por tal motivo la empresa lleva a cabo procesos estandarizados que aseguren entregar un producto bajo las expectativas del cliente.

Políticas Empresariales.

Política de Calidad. Se tiene un compromiso a todo nivel dentro de la organización, por trabajar sosteniendo un estándar de calidad, mediante la satisfacción de las necesidades del cliente, así como el fortalecimiento de habilidades y competencias del personal para esto se utilizará una capacitación constante de acuerdo a los avances de los procesos o tecnología.

Política contra la Violencia. Busca mantener una relación de cordialidad entre los colaboradores de la empresa, de tal manera que se permita gestionar un adecuado clima laboral.

Política de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente en el trabajo. Al ser una actividad producto, la empresa consideró que el cuidado de los colaboradores, así como del medio ambiente es fundamental dentro de las actividades que se realizan en la empresa.

Análisis Situacional

Tabla 26.
Análisis FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1 Ofrecer productos de calidad		D1 Falta de un programa de capacitación	
F2 Poseer la mayor capacidad de producción de la región		D2 Cuentan con equipos tecnológicos no cumplen con la proyección Esperada	
F3 Personal altamente especializado		D3 Llegar en menos presencia a los demás mercados de la región	
F4 Alto estándar de calidad y cumplimiento de la norma técnica.		D4 Falta de un sistema de supervisión y control.	
F5 Marca posicionada en el mercado local.		D5 Poca modernización tecnológica	
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1 Aprovechamiento del programa reactiva Perú		A1 Ingreso de nuevas empresas al mercado	
O2 Programa Reconstrucción		A2 Inestabilidad política y económica	
O3 Obras que aún no han sido licitadas.		A3 Tipo de Cambio	
O4 Oferta de planes de capacitación accesibles		A4 Postes del Norte, por su capacidad de producción y presencia en 3 departamentos	
O5 Uso del Telemarketing para la búsqueda de Clientes.		A5 Costo de los insumos en constante cambio	

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 27.
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Matriz EFE - Evaluación de Factores Externos			
	Peso	Calificación	Tota Ponderado
Oportunidades			
O1 Aprovechamiento del programa reactiva Perú	0.1	4	0.4
O2 Programa Reconstrucción	0.1	4	0.4

O3 Obras que aún no han sido licitadas.	0.1	3	0.3
O4 Oferta de planes de capacitación accesibles	0.1	3	0.3
O5 Aprovechamiento del Telemarketing para la búsqueda de Clientes.	0.1	2	0.2

Amenazas			
A1 Ingreso de nuevas empresas al mercado	0.1	2	0.2
A2 Inestabilidad política y económica	0.1	2	0.2
A3 Tipo de Cambio	0.1	2	0.2
A4 Postes del Norte, por su capacidad de producción y presencia en 3 departamentos.	0.1	2	0.2
A5 Costo de los insumos en constante cambio	0.1	2	0.2
TOTAL	1		2.6

Fuente. Elaboración propia.

El peso asignado a cada factor hace un valor total de 1, y se le asigna una ponderación del 1 al 4 dependiente del nivel de importancia del indicador para el éxito del negocio, el mismo se asigna de acuerdo al criterio del investigador.

La Empresa, ha logrado superar el valor promedio de los indicadores, 2.5. lo cual indica que la empresa tiene la capacidad de responder al entorno de tal manera que puede aprovechar oportunidades de negocio y responder a las amenazas existentes.

Tabla 28.
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Matriz EFI - Evaluación de Factores Externos			
	Peso	Calificación	Tota Ponderado
Fortalezas			
F1 Ofrecer productos de calidad	0.15	3	0.45

F2 Poseer la mayor capacidad de producción de la región	0.15	3	0.45
F3 Personal altamente especializado	0.15	1	0.15
F4 Alto estándar de calidad y cumplimiento de la norma técnica.	0.15	3	0.45

Debilidades

D1 Falta de un programa de capacitación	0.1	2	0.2
D2 Cuentan con equipos tecnológicos no cumplen con la proyección Esperada	0.1	2	0.2
D3 Llegar en menos presencia a los demás mercados de la región	0.1	3	0.3
D4 Falta de un sistema de supervisión y control.	0.1	2	0.2
TOTAL	1		2.4

Fuente. Elaboración propia.

El peso asignado a cada factor hace un valor total de 1, y se le asigna una ponderación del 1 al 4 dependiente del nivel de importancia del indicador para el éxito del negocio, el mismo se asigna de acuerdo al criterio del investigador

La empresa, no ha logrado superar el valor promedio de 2.5 del análisis interno, esto indica que la empresa no ha logrado responder a la necesidad de crear estrategias internas que mejoren las debilidades y de esta manera lograr mejorar la gestión de la organización.

Si bien es cierto no ha logrado superar el valor promedio, se estima que, con el reajuste de algunas acciones específicas, se puede lograr mejorar el indicador, dado que está próximo a alcanzar el valor promedio. 2.4 a 2.5

Tabla 29.
Matriz IE. Valoración obtenida de las matrices EFE y EFI

Matriz	TOTAL
EFE	2.6
EFI	2.4

Fuente. Elaboración propia.

Los valores obtenidos en la Matriz EFE Y EFI, fueron 2.6 y 2.4 respectivamente. Según estos resultados los valores en la matriz IE a la empresa le corresponde la ubicación en la celda V: Desarrollarse selectivamente para mejorar, optando por estrategias para retener y mantener.

Se sugiere tener en cuenta la realización de las siguientes estrategias:

Generar mayor presencia en el mercado regional.

Garantizar la calidad en los productos o servicios, así como la estandarización de sus procesos.

Desarrollo de un nuevo portafolio de Producto / Servicio el cual apunte a generar un mayor volumen de ventas mediante la captación de nuevos clientes.

Impulsar y mantener un servicio de posventa, para de esta manera trabajar en la fidelización de los clientes, así como de una futura recompra.

Realiza alianzas estratégicas con la finalidad de tener una mayor y mejor presencia en el mercado local y nacional

Propuesta

Misión y Visión al 2024

Misión. Somos una empresa Lambayecana, dedicada a la fabricación de postes y accesorios de concreto para el mercado nacional bajo el cumplimiento de normas y políticas empresariales con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes entregándoles un producto de calidad y ofreciendo a nuestros colaboradores una oportunidad de desarrollo.

Visión. Al año 2024, queremos ser reconocidos como una empresa líder en la fabricación de postes y accesorios de concreto que ofrece productos de calidad y aporta al desarrollo del país, mediante una gestión responsable par con nuestros clientes y la sociedad.

Valores Corporativos

Responsabilidad. Es necesario que cada uno de los colaboradores cumpla con sus funciones de manera eficiente y con un tiempo adecuado. La entrega del trabajo en las cantidades y plazos acordados

Trabajo en Equipo. Es necesario que en cada proceso y en cada uno de los colaboradores de la empresa, se trabaje en base a la cooperación y al objetivo conjunto, que se sume los esfuerzos individuales para asegurar el logro en conjunto.

Compromiso. Es necesaria la identificación del colaborador con la organización, pero esto se logrará si la organización trabaja en la motivación constante, un colaborador identificado y con la camiseta puesta, es un colaborador que apunta a los ideales de la organización.

Excelencia. El objetivo de la organización es satisfacer a todos los clientes mediante el servicio personalizado y la entrega de un producto de calidad, para cada cliente, un producto o servicio personalizado y que atienda la satisfacción de su necesidad por completo.

Figura 4. Implementación de la Estrategia Gerencial



Fuente: Adaptado de D'Alessio (2015)

Elaboración de Objetivos

Extender la participación en el mercado. Para lograr extender la participación en el mercado, es necesario el diseño de un plan de posicionamiento de marca, basado en las fortalezas y la calidad de los productos que se comercializa.

Retención de los empleados efectivos. Dada la coyuntura que se vive, es necesario que la empresa se vea fortalecida por su capital humano, para esto se considera necesario la retención del personal que logra tener un alto rendimiento productivo y que ayude a fabricar un producto de calidad.

Fidelizar a los clientes actuales. En el mundo comercial en el que vivimos, no sólo basta con atraer y captar nuevos clientes, si no también es necesaria la fidelización de los clientes con los que ya se cuenta.

Ampliar la cartera de clientes. El desear contar con una mayor cartera de clientes implica una mayor responsabilidad, pero la misma se puede considerar como un reto para la empresa, y un compromiso para ser mejores día a día.

Motivar y promover el desarrollo continuo del Capital Humano. La motivación y satisfacción del capital humano es muy importante, puesto que impacta de manera directa en la productividad de la organización.

Incrementar el Volumen de Venta. Mediante el diseño de un plan mensual de ventas, se puede apostar por el crecimiento continuo.

Involucrar al personal en las decisiones. Si deseamos tener colaboradores comprometidos con la organización, se debe de dar valor a sus aportes y opiniones, esto generará que se sientan importantes y por ende se generará el compromiso con los objetivos.

Calidad y eficiencia al brindar servicio. Un personal motivado y comprometido con su trabajo, asegurará el cumplimiento de los niveles de calidad en la producción.

Perspectiva para la Elaboración del BSC

Financiera. En la perspectiva financiera del BSC apunta a responder a las expectativas de los accionistas de la empresa el cual tiene como enfoque poder crear valor, el cual se vea representado en los indicadores de rendimientos, y de esta manera evaluar el rendimiento y estabilidad del negocio.

Perspectiva Financiera

Objetivos Estratégicos	Indicadores
Extender la participación en el mercado	Rendimiento sobre la inversión Utilidad Neta / Activo Total
Maximizar la rentabilidad	Utilidad Neta / Ventas Ingresos
Incrementar ventas	(Precio x Cantidad) - Costos Totales

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva del Cliente. En este apartado, es importante centrar la perspectiva del cliente en lo que se necesita ofrecer, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes actuales, así como la captación de nuevos clientes, que permitan incrementar los volúmenes de venta y por ende la estabilidad del negocio.

Perspectiva del Cliente

Objetivos Estratégicos	Indicadores
Fidelizar a los clientes actuales	Nivel de satisfacción del cliente Percepción de la marca (Valor Percibido > Precio)
Retener a los colaboradores Efectivos	Rotación de personal Tiempo de trabajo Compromiso con la empresa
Calidad y Eficiencia al Brindar el Servicio / Producto	Indicadores Índice de recompra Atención al cliente Precio de mercado

Fuente: Elaboración propia

Perspectiva de Procesos Internos. La perspectiva de los procesos interno, está encargada de evidenciar como el capital humano debe de relacionar sus objetivos personales, con los objetivos institucionales, esto mediante la realización de actividades esenciales para el proceso productivo y de mayor impacto.

Perspectiva de procesos internos

Objetivos Estratégicos	Indicadores
Motivar y promover el desarrollo continuo del capital humano	Tiempo de respuesta al cliente Tiempo de atención al cliente Tiempo de atención Optima Promedio de clientes atendidos por día
Involucrar al personar en los procesos	Programa de Capacitaciones Índice de nuevas ideas Índice de mejoras por procesos de calidad Identificación con la marca

Programa de Motivación e
Incentivos

Fuente: Elaboración propia

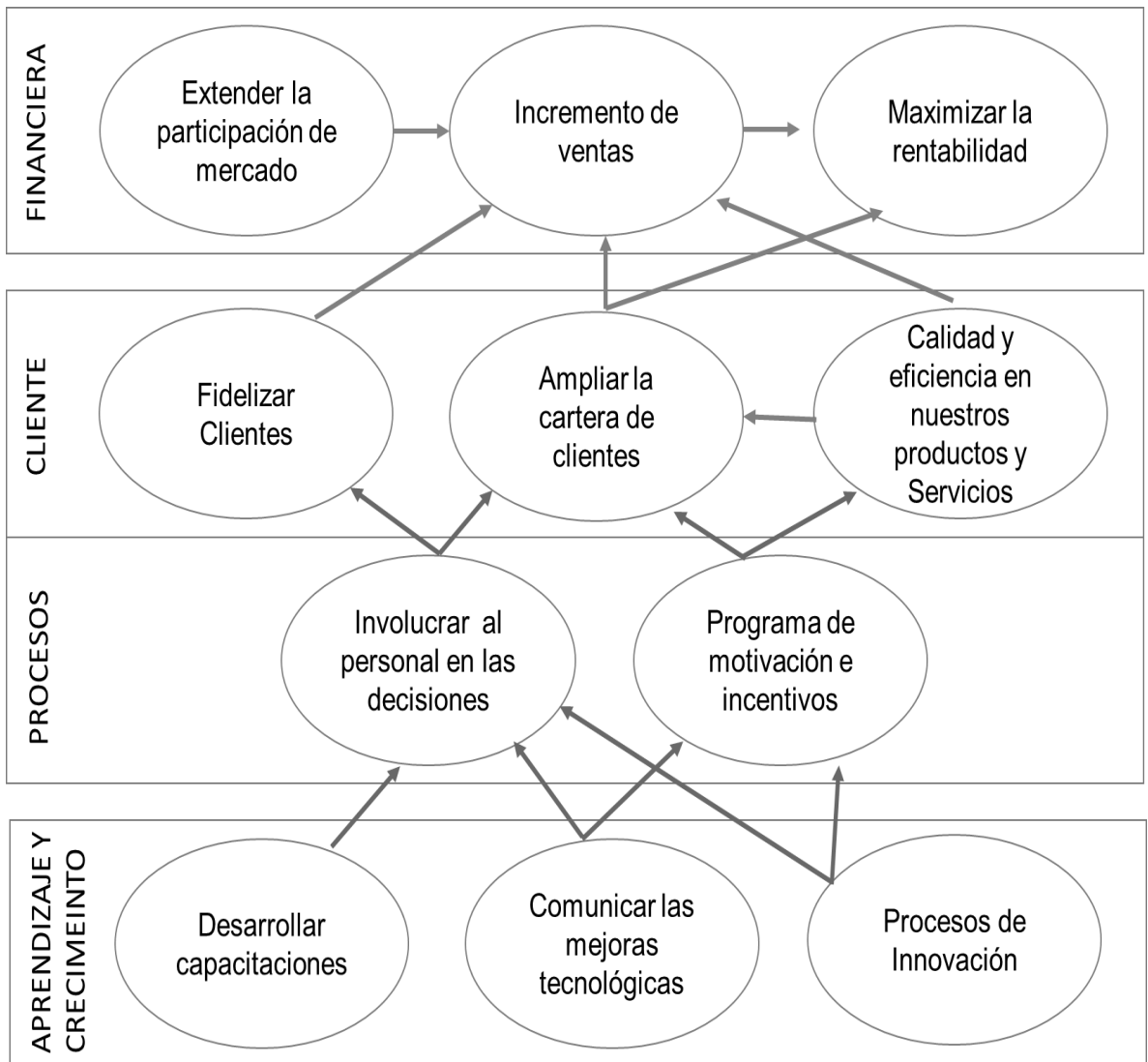
Perspectiva de aprendizaje y conocimientos. La perspectiva del aprendizaje busca identificar la forma en cómo se debe de llevar la nueva planificación a las diferentes áreas de la empresa, para de esta forma tener un trabajo unificado en torno a la misión y los nuevos objetivos organizacionales.

Perspectiva de aprendizaje y conocimientos

Objetivos Estratégicos	Indicadores
Desarrollo de capacitaciones	Satisfacción del Personal Incremento de la eficacia en el personal
Mejoras en los procesos	Índice de las mejoras de los procesos orientados a la mejora de la calidad Clientes más satisfechos con el Producto / Servicio
Procesos de Innovación	Incremento de nuevos clientes Nuevos productos o Servicios

Fuente: Elaboración propia

Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL								
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	BASAL	META				INICIATIVA ESTRATÉGICA
				2021	2022	2023	2024	
FINANCIERA	Extender la participación en el mercado	Rendimiento sobre la inversión	10%	15%	30%	40%	50%	Evaluación continua sobre los proyectos de inversión
	Maximizar la rentabilidad	Utilidad Neta / Activo Total						
		Utilidad Neta / Ventas	10%	20%	30%	40%	50%	Incremento del volumen de ventas
	Incrementar ventas	Volumen de ventas por mes						
CLIENTE	Fidelizar a los clientes actuales	Nivel de satisfacción del cliente	20%	35%	50%	80%	100%	Medir la satisfacción del cliente
		Percepción de la marca						Medir la percepción de marca teniendo en cuenta el valor que el cliente le da al servicio o producto brindado
	Retener a los colaboradores Efectivos	(Valor Percibido > Precio)	10%	15%	30%	40%	50%	
		Tiempo de trabajo	8H	8H	8H	8H	8H	Mantener la jornada laboral de acuerdo a ley de 8 horas

PROCESOS INTERNOS	Calidad y Eficiencia al Brindar el Servicio / Producto	Compromiso con la empresa	15%	30%	50%	80%	100%	Medir el compromiso con la empresa teniendo en cuenta la satisfacción de los colaboradores
		Índice de recompra	3	4	5	6	7	Analizar el número de recompra para generar nuevas estrategias de comercialización
		Atención al cliente	20%	30%	40%	50%	50%	Medir el nivel de atención al cliente con la finalidad de buscar retenerlos
	Motivar y promover el desarrollo continuo del capital humano	Tiempo de respuesta al cliente	5%	10%	20%	25%	30%	Medir el tiempo aproximado en el que se atiende una consulta del cliente

	Promedio de clientes atendidos por día	3	5	7	7	10	Controlar los tiempos con la finalidad de incrementar el número de clientes atendidos
	Programa de Capacitaciones	2	2	2	3	5	Implementar programas de capacitaciones Controlar el aporte de los colaboradores
	Índice de nuevas ideas	2	2	3	4	5	mediante la generación de nuevas ideas que aporten a la empresa
Involucrar al personal en los procesos	Índice de mejoras por procesos	5	2	3	4	5	Medir las mejoras en los procesos en base a los aportes de los colaboradores
	Identificación con la marca	20%	35%	60%	80%	100%	Generar compromiso para ganar mejor identificación con la empresa

		Satisfacción del Personal	20%	30%	60%	80%	100%	Medir la satisfacción del colaborador en relación al clima laboral
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Desarrollo de capacitaciones	Incremento de la eficacia en el personal	2	5	8	10	15	Implementar programas de capacitaciones e incentivos
	Mejoras en los procesos	Índice de las mejoras de los procesos orientados a la mejora de la calidad	1	2	2	3	4	Incremento de los procesos para gestionar la calidad de los productos / servicios
		Clientes más satisfechos con el Producto / Servicio	5	10	10	15	20	Índice de clientes satisfechos
	Procesos de Innovación	Incremento de nuevos clientes	5	5	5	5	5	Índice de nuevos clientes
		Nuevos productos o Servicios	1	1	1	2	2	Desarrollo de nuevos procesos

Fuente: Elaboración propia

Cuadro de Mando Integral - Semaforización

CUADRO DE MANDO INTEGRAL - Semaforización								
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	Meta	ÓPTIMO	TOLERABLE	DEFICIENTE
FINANCIERA	Extender la participación en el mercado	Rendimiento sobre la inversión Utilidad Neta / Activo Total	%	Anual	50%	50%	40%	15%
	Maximizar la rentabilidad	Utilidad Neta / Ventas Ingresos	%	Anual	50%	50%	40%	20%
	Incrementar ventas	Volumen de ventas por mes	%	Mensual				
CLIENTE	Fidelizar a los clientes actuales	Nivel de satisfacción del cliente			100 %	100%	80%	35%
		Percepción de la marca (Valor Percibido > Precio)	%	Mensual	50%	50%	40%	15%
		Tiempo de trabajo	Horas	Anual	8H	8H	8H	8H
	Retener a los colaboradores Efectivos	Compromiso con la empresa	%	Anual	100 %	100%	80%	30%

PROCESOS INTERNOS

Calidad y Eficiencia al Brindar el Servicio / Producto	Índice de recompra	Cantidad	Mensual	7	7	6	4
	Atención al cliente		Mensual	50%	50%	50%	30%
	Tiempo de respuesta al cliente	%	Mensual	30%	30%	25%	10%
Motivar y promover el desarrollo continuo del capital humano	Promedio de clientes atendidos por día	Cantidad	Mensual	5	10	7	5
	Programa de Capacitaciones	Cantidad		5	5	3	2
Involucrar al personal en los procesos	Índice de nuevas ideas	Cantidad	Anual	5	5	4	2

APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Desarrollo de capacitaciones	Índice de mejoras por procesos	Cantidad	Anual	5	5	4	2
		Identificación con la marca		Anual	100 %	100%	80%	35%
		Satisfacción del Personal	%	Mensual	100 %	100%	80%	30%
	Mejoras en los procesos	Incremento de la eficacia en el personal	Cantidad	Mensual	15	15	10	5
		Índice de las mejoras de los procesos orientados a la mejora de la calidad	Cantidad	Anual	4	4	3	2
		Cientes más satisfechos con el Producto / Servicio	Cantidad	Mensual	20	20	15	10
	Procesos de Innovación	Incremento de nuevos clientes	Cantidad	Mensual	5	5	5	5
		Nuevos productos o Servicios		Anual	2	2	2	1

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

PROYECCIÓN DEL PRESUPUESTO

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PRESUPUESTO 2021	PRESUPUESTO 2022	PRESUPUESTO 2023	PRESUPUESTO 2024
FINANCIERA	OE1 - Extender la participación en el mercado	S/10,000.00	S/5,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00
	<i>Investigación sobre preferencias del Cliente / Consumidor</i>	<i>S/5,000.00</i>			
	<i>implementación - Fortalecimiento de un Área especializada de Marketing</i>	<i>S/5,000.00</i>	<i>S/5,000.00</i>	<i>S/3,000.00</i>	<i>S/3,000.00</i>
	OE2 - Incremento de Ventas	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00
	<i>Diseño de un plan de incentivo para el equipo de ventas</i>	<i>S/10,000.00</i>	<i>S/10,000.00</i>	<i>S/10,000.00</i>	<i>S/10,000.00</i>
	Sub total	S/20,000.00	S/15,000.00	S/13,000.00	S/13,000.00
CLIENTE	OE3 - Fidelizar al Cliente	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00
	<i>Plan de Incentivos por Compra en Volúmenes</i>	<i>S/5,000.00</i>	<i>S/5,000.00</i>	<i>S/5,000.00</i>	<i>S/5,000.00</i>
	OE4 - Calidad y Eficiencia al Brindar el Servicio	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00
	<i>Plan de Incentivos para el mejor Colaborador, Seleccionado por el cliente</i>	<i>S/5,000.00</i>	<i>S/5,000.00</i>	<i>S/5,000.00</i>	<i>S/5,000.00</i>
	Sub total	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00

PROCESOS INTERNOS	OE5 - Motivar y promover el desarrollo continuo del capital humano	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00
	Plan de Incentivos para el mejor colaborador del mes	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00
	Plan de incentivos para el Colaborador " Innovación "	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00
	OE6 - Involucrar al Personal en los Procesos	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00	S/5,000.00
	Plan de Capacitación:				
	Gestión de la Identidad de Marca	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00
	Incentivos por iniciativa de participación.	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00	S/2,500.00
	Sub total	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00	S/10,000.00
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	OE7 - Desarrollo de Capacitación	S/3,000.00	S/3,000.00	S/1,500.00	S/1,500.00
	OE8 - Mejoras de los Procesos	S/3,000.00	S/3,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00
	OE9 - Procesos de Innovación	S/4,000.00	S/4,000.00	S/2,000.00	S/2,000.00
	Tercerización de una empresa especializada en Gestión Humana, Capacitación y Desarrollo de Habilidades				
	Sub total	S/10,000.00	S/10,000.00	S/5,500.00	S/5,500.00
PRESUPUESTO TOTAL		S/50,000.00	S/45,000.00	S/38,500.00	S/38,500.00

REFERENCIAS

Alcides, D. (2008). *Planeamiento Estratégico para Organizaciones Privadas y Públicas*. Rio de Janeiro: Brasport.

Arbaiza, L. (24 de octubre de 2018). *Implementar un plan estratégico exitoso en la empresa*. Esan.
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/10/24/como-implementar-un-plan-estrategico-exitoso-en-la-empresa/#:~:text=Todo%20plan%20estrat%C3%A9gico%20que%20busca,entender%20el%20avance%20del%20plan>.

Barrios Cruz, H. C. (2018). *Plan estratégico para la empresa Molinerías Grupo Ram S.A.C para el periodo 2017-2019* [Tesis de Maestría, Universidad San Ignacio de Loyola]
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3126/1/2018_Coronado-Soplapuco.pdf.

Belboula, I., Ackermann, C., Mathieu, J., y Cuny, C. (2019). *Consumers' responses to product design: Using a Semantic Priming Task to assess automatic understanding of product positioning*. *International Journal of Market*
<https://doi.org/10.1177/1470785318777429>

Brousset, H. A. (2019). *Real Time Management*. Gestión.

Bustamante, J., Iquira, J., Ricaldi, J., y Vásquez, B. (2019). *Planeamiento estratégico para la empresa San Martín Contratistas Generales*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/15861>

Capeco. (22 de febrero de 2017). *Sector construcción: perspectivas sobre el desempeño de los diferentes tipos de obras en el 2017*.
<https://gestion.pe/economia/sector-construccion-perspectivas-desempeno-diferentes-tiposobras-2017-129185>

Capeco. (2 de mayo de 2017). *Más del 90% de empresas constructoras serían afectadas por casos de corrupción en obras públicas*.

<https://gestion.pe/tudinero/inmobiliarias/90-empresas-constructoras-serian-afectadas-casos-corrupcion-obraspublicas-134174>

Ceupe, E. B. (s.f.). *Centro Europeo de Postgrado. ¿Qué son los objetivos estratégicos?* <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>

Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL.

Christ, K. (febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>

D' Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima. Pearson Educación de México, 3 edición.

Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. México D.F. International Thomson, Sexta edición. https://books.google.com.pe/books?id=A5RHOrX2OjsC&dq=Teor%C3%ADa+y+Dise%C3%B1o+Organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiM6rqek7rsAhWDB9QKHYYQZA_wQ6AEwAHoECAMQAq

Drucker, P. (1999). *Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá. Editorial Norma. <https://books.google.com.pe/books?id=xt6Ae6clxcsC&printsec=frontcover&dq=Desaf%C3%ADos+de+la+gerencia+para+el+siglo+XXI&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj159D6krrsAhWvGbkgHbSABE4Q6AEwAHoECAAQAq#v=onepage&q=Desaf%C3%ADos%20de%20la%20gerencia%20para%20el%20siglo%20XXI&f=false>

El Peruano. (7 de junio de 2017). *Aprueban Estándares de Calidad Ambiental (ECA) para Agua y establecen Disposiciones Complementarias*. <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/DS-004-2017-MINAM.pdf>

Eserle, E. (2018). *Management & Empleo*. Gestión.

Farromeque, C., Mauricio, F., Paucá, L., y Salazar, M. (2020). *Planeamiento estratégico para la empresa FT Constructores S.A.C.* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16684>

Fayvishenko, D. (2018). *Formation of Brand Positioning Strategy*. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.4DDBF518&lang=es&site=eds-live>

Figueroa, E. (2017). *Diseño de un plan estratégico de la empresa constructora Romian SAC del sector inmobiliario en la región Arequipa*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional De San Agustín de Arequipa]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2549/Ifihuem.pdf?sequence=1>

Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F. Pearson Educación, novena edición

Galindo, M. (2005). *Planeación estratégica el rumbo al éxito*. México D.F: Trillas.

Gestión. (7 de junio de 2018). *Perú oficializó estándares ambientales más flexibles para actividades extractivas y productivas*. <https://gestion.pe/economia/peru-oficializo-estandares-ambientales-flexibles-actividadesextractivas-productivas-136748>

Gonzales Obando, Z. (2018). *Plan estratégico e incremento del nivel de ingresos para la empresa Vibroposte del cantón Antonio Ante, Provincia de Imbabura, Ecuador* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de los Andes]. <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9595>

Hax, A., & Majluf, N. (1991). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Prentice-Hall.

- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2004). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización*. México D.F: International Thomson.
- Huaman, L., y Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <http://hdl.handle.net/10757/558486>
- Hurtado, J. (2007). *Metodología de la Investigación*. Quirón.
- Jaramillo Luzuriaga, S. A., Tacurri Peña, L. y Trelles Ordoñez, D. A. (2018). *Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. Ecuador* [Tesis de Maestría, Universidad Internacional del Ecuador]. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.737>
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2001). *Dirección Estratégica*. Madrid. Prentice Hall, quinta edición.
- Kong, R. (26 de junio de 2020). ENEB. *Obtenido de Objetivos Estratégicos: Características y Tipos*. <https://clauastroeneb.es/2020/06/26/objetivos-estrategicos-caracteristicas-y-tipos/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. (11.ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Llamo Moreno, J., y Suárez Suárez, D. (2019). Plan estratégico 2019-2021 para la empresa Castaña Diseño S.A.S. Colombia.
- López Sánchez, T., y Matute Bravo, J. (2019). *Propuesta de una planificación estratégica a la fábrica mundo Goldfilled. Ecuador*. [Tesis de Maestría, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9533/1/15167.pdf>
- Massart, A. (2020). *London Consulting Group*. <https://www.londoncg.com/siteLCG/esp/soluciones.html>

- Mintzberg, H. (1994). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A guided Tourthrough the wilds of Strategic Management*. New York. The Free Press.
- Rojas, M., y Medina, L. (2011). *Planeación Estratégica - Fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Roncancio, G. (31 de 05 de 2018). Pensemos. *¿Qué son los objetivos estratégicos y como crearlos?* <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>
- Sainz de Vicuña, J.M. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
https://www.esic.edu/editorial/editorial_producto.php?t=El+plan+estrat%E9gico+en+la+pr%E1ctica&isbn=9788417129125
- Soluciones Reales de Negocio. (2020). *Altair soluciones reales*.
<https://www.soluciones-reales.es/publicaciones/ebooks/>
- Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber*. México D.F: Continental.
- Vega, R. (21 de noviembre de 2018). *Sencico: ¿Cuánto impacta el uso de nuevas tecnologías en las obras de construcción?*
<https://gestion.pe/economia/sencicoimpacta-nuevas-tecnologias-obras-construccion-153114>
- Vizconde, J. (2018). Plan de marketing para el posicionamiento de la marca de la empresa Arqdisc. E.I.R.L., Chiclayo [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://bit.ly/2RUMjm7>

ANEXOS

Anexo 1 Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Medición
Plan Estratégico <i>Variable independiente</i>	El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”, en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). Sainz, 2015	Se evaluará a través de guía de entrevista a los administrativos de la empresa TPCH Chiclayo.	Formulación	Análisis PESTEL Análisis AMOFHIT Matriz MPC Matriz MEFE Matriz MEFI Matriz IE	Guía de Entrevista
			Implementación	Matriz FODA Implementación de Estrategia Gerencial	
			Control y Evaluación	Perspectivas para la Elaboración del BSC	Guía de Entrevista
				Mapa Estratégico Mando integral Mando integral – Semaforización Indicadores de Control	

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Medición
Posicionamiento <i>Variable dependiente</i>	"Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta". (Trout, 2003)	Posicionamiento fue medido a través de un cuestionario de 23 ítems dirigido a los clientes de la empresa TPCH Chiclayo, bajo la escala de Likert.	Atributos	Imagen Marca Funciones Punto de venta Necesidades	Cuestionario Totalmente de acuerdo (5)
			Beneficios	Diferencias Valor Deseos	De acuerdo (4) Indiferente (3)
			Uso o aplicación del producto	Segmentación Seguridad Garantía	En desacuerdo (2)
			Producto	Características físicas Comparaciones	Totalmente en desacuerdo (1)
			Competencia	Desempeño	
			Calidad o Precio	Precio Producto	

Anexo 2

Fórmula de la Muestra

Formula de muestra finita, para obtener la muestra 2.

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{E^2(N - 1) + (Z^2 \times P \times Q)}$$

N = Tamaño del universo.

Z = Nivel de Confianza.

P = Porcentaje de la población que tiene atributo.

Q = Porcentaje de la población que no tiene atributo.

E = Error de estimación.

$$Muestra = \frac{1.96^2 \times 575 \times 0.5 \times 0.5}{0.08^2(575 - 1) + (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)}$$

$$Muestra = \frac{3.8416 \times 143.75}{0.0064(574) + (0.9604)}$$

$$Muestra = \frac{552.23}{4.634}$$

$$n = 119.16$$

$$n = 119$$

Anexo 3



CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES DE EMPRESA TPCH – CHICLAYO

Objetivo. Realizar un diagnóstico a través de un análisis interno y externo de la empresa TPCH Chiclayo.

Instrucciones. Marque la alternativa según su criterio u opinión, teniendo en cuenta las siguientes valoraciones.

<i>Total desacuerdo</i>	<i>Desacuerdo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Total Acuerdo</i>
1	2	3	4	5

Variable dependiente: Posicionamiento

Dimensión:

Dimensión: Atributo						
N°	Ítem	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Considera usted que la imagen de la marca tiene relación con los productos que comercializa.					
2	Considera usted que el diseño de la marca influye en la elección del consumidor					
3	Considera usted que la marca TPCH está posicionada en el mercado de construcciones de Lambayeque.					
4	Cree que es conveniente para la marca contar con más puntos de venta y de servicio.					
Dimensión: Beneficios						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
5	Los productos que comercializa la empresa ofrece un producto único con un valor agregado distinto a la competencia.					
6	Considera Ud. que la empresa satisface al cliente con los productos que comercializa.					
7	Considera como una diferencia de la empresa la entrega de productos a tiempo frente a la competencia					
8	Considera que la marca proporciona un valor agregado al mercado de construcción					
9	Después de su compra en la empresa, volvería a hacerlo si satisface sus deseos de compra de manera positiva.					
Dimensión: Uso o aplicación del producto						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
10	La empresa ofrece variedad de productos que lo distingue de la competencia.					
11	Considera que la empresa tiene como objetivo apuntar solo a la satisfacción de clientes nuevos.					
12	Considera que la empresa tiene como objetivo apuntar solo a la satisfacción de clientes fidelizados.					
13	Considera que la empresa es dirigido por un personal profesional y calificado					
Dimensión: Producto						

14	Considera que los productos comercializados por la empresa son de garantía.					
15	Considera que es suficiente la garantía de los productos que comercializa la empresa					
16	Considera que las características propias de la marca marcan la diferencia con la competencia					
Dimensión: Competencia						
17	Cuándo compra en la empresa TPCH, cree que el producto es mejor al de la competencia.					
18	Considera que la empresa realiza un buen desempeño en el mercado de construcción					
Dimensión: Calidad y Precio						
N°	Ítem	1	2	3	4	5
19	Los precios establecidos por la empresa, están al alcance de los clientes.					
20	Los productos comercializados están acordes con los precios establecidos.					
21	Los precios establecidos en la empresa son acordes al mercado de construcción.					
22	Los precios establecidos por la empresa se diferencia de los precios de los competidores					
23	Considera que a mayor calidad del producto mayor debería ser el precio.					

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADO A LOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA TPCH – CHICLAYO (GERENTE)

Objetivo. Realizar un diagnóstico a través de un análisis interno y externo de la empresa TPCH Chiclayo.

Nombre del Entrevistado	
Cargo del Entrevistado	
Puesto del Entrevistado	
Años de experiencia en el puesto	
Fecha y Hora de la entrevista.	

Ítems

1. ¿Cuál cree usted que sea la mayor amenaza para que su empresa no logre el posicionamiento en el mercado regional?
2. ¿Qué factores externos pueden generar impactos o cambios, ya sean positivos o negativos para su empresa?
3. ¿Cuál es el principal riesgo que su empresa lidia hoy en día en el mercado de construcciones?
4. ¿Qué empresa considera usted como principales competencias en el mercado? ¿Por qué?
5. ¿Cuenta actualmente con alguna herramienta técnica que permita analizar su situación actual y plantear estrategias a corto, mediano y largo plazo? Fundamente su respuesta.
6. ¿Cree usted que los equipos tecnológicos que utilizan para proceso de producción cumplen con la proyección esperada? Fundamente su respuesta.
7. ¿Cree que su personal esta adecuadamente capacitado y le permite ser una empresa competente en el mercado?
8. ¿Cómo evalúa el control de su crecimiento empresarial?
9. ¿Cuál es su ventaja competitiva ante sus competidores?
10. Ante la coyuntura sanitaria de hoy en día, ¿cuáles han sido las estrategias planteadas para reactivar la comercialización de sus productos?

Anexo 5

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADO A LOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA TPCH – CHICLAYO

(ÁREA VENTAS)

Objetivo. Realizar un diagnóstico a través de un análisis interno y externo de la empresa TPCH Chiclayo.

Nombre del Entrevistado	
Cargo del Entrevistado	
Puesto del Entrevistado	
Años de experiencia en el puesto	
Fecha y Hora de la entrevista.	

Ítems

1. ¿Cuál es la mayor amenaza que no permite el cumplimiento de metas trazadas en relación a las ventas proyectadas?
2. ¿Cree usted que los equipos tecnológicos que utilizan para proceso de producción cumplen con la proyección esperada? Fundamente su respuesta.
3. ¿Actualmente maneja algún documento o herramienta técnica donde lleve el control de proyección de las ventas de los productos fabricados?
4. ¿Cree usted que el personal de operaciones esta adecuadamente capacitado y le permite generar una productividad idónea? Fundamente su respuesta.
5. ¿Considera usted que los productos fabricados y comercializados cuentan con altos estándares de calidad? Fundamente su respuesta.
6. ¿Cuáles son las estrategias de venta que utiliza para poder cumplir con las metas de productividad planteadas?
7. ¿Cuáles son los canales de venta que utiliza para la comercialización de su producción?
8. ¿Cuál es la ventaja competitiva de su empresa antes los competidores?

Anexo 6 Grado de Confiabilidad de los Instrumentos

El grado de confiabilidad del instrumento cuestionario el cual fue aplicado a los clientes de la empresa TPCH.

Tabla 30.
Estadística de confiabilidad.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,842	23

Nota. Elaboración propia.

Anexo 7

Validación de Juicio de Expertos – Encuesta



Chiclayo, 20 de octubre de 2020

Señor Dr.

Arbulú Ballesteros Marco Agustín

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: "*Plan Estratégico para la mejora del posicionamiento de la Fábrica de postes de concreto TPCH - Chiclayo*" para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Br. Orlando Miguel Gallardo Odar.

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No			
1. Considera usted que la imagen de la marca tiene relación con los productos que comercializa.	X		X		X		X		X		X		
2. Considera usted que el diseño de la marca influye en la elección del consumidor	X		X		X		X		X		X		
3. Considera usted que la marca TPCH está posicionada en el mercado de construcciones de Lambayeque.	X		X		X		X		X		X		
4. Considera usted que el personal de la empresa es apto para el cargo que desempeña.	X		X		X		X		X		X		
5. Cree que es conveniente para la marca contar con más puntos de venta y de servicio	X		X		X		X		X		X		
6. Los productos que comercializa la empresa ofrece un producto único con un valor agregado distinto a la competencia.	X		X		X		X		X		X		
7. Considera Ud. que la empresa satisface al cliente con los productos que comercializa.	X		X		X		X		X		X		

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENTREVISTA QUE SERÁ APLICADA A LOS
ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Doctor en Administración.

Nombre y Apellido: Arbulu Ballesteros Marco Agustín

Firma: _____



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Marco Agustín Arbulú Ballesteros, con documento de identidad N° 16756158, de profesión Ingeniero de Sistemas con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como docente catedrático, en la Institución Universidad Tecnológica del Perú - Chiclayo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (Cuestionario), a los efectos de su aplicación en los *cliente de la empresa TPCCH Chiclayo*.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 20 de octubre de 2020



.....
Marco Agustín Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP 236031
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Firma
DNI n° 16756158

Anexo 8

Validación Juicio de Expertos – Guía de Entrevista

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1. ¿Cuál cree usted que sea la mayor amenaza para que su empresa no logre el posicionamiento en el mercado regional?	X		X		X		X		X		X			
2. ¿Qué factores externos pueden generar impactos o cambios, ya sean positivos o negativos para su empresa?	X		X		X		X		X		X			
3. ¿Cuál es el principal riesgo que su empresa lidia hoy en día en el mercado de construcciones?	X		X		X		X		X		X			
4. ¿Qué empresa considera usted como principales competencias en el mercado? ¿Por qué?	X		X		X		X		X		X			
5. ¿Cuenta actualmente con alguna herramienta técnica que permita analizar su situación actual y plantear estrategias a corto, mediano y largo plazo? Fundamente su respuesta.	X		X		X		X		X		X			
6. ¿Cree usted que los equipos tecnológicos que utilizan para proceso de producción cumplen con la proyección esperada? Fundamente su respuesta.	X		X		X		X		X		X			
7. ¿Cree que su personal está adecuadamente capacitado y le	X		X		X		X		X		X			

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Marco Agustín Arbulú Ballesteros, con documento de identidad N° 16756158, de profesión Ingeniero de Sistemas con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como docente catedrático, en la Institución Universidad Tecnológica del Perú - Chiclayo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (guía de entrevista), a los efectos de su aplicación en *el personal administrativo – Gerente de la empresa TPCH Chiclayo*.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 20 de octubre de 2020



Marco Agustín Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP 236031
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Firma
DNI n° 16756158

Validación Entrevista Jefe de Ventas

PREGUNTAS	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Seesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Útil pero no Esencial	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No importante		
1. ¿Cuál es la mayor amenaza que no permite el cumplimiento de metas trazadas en relación a las ventas proyectadas?	X		X		X		X		X		X	
2. ¿Cree usted que los equipos tecnológicos que utilizan para proceso de producción cumplen con la proyección esperada? Fundamente su respuesta.	X		X		X		X		X		X	
3. ¿Actualmente maneja algún documento o herramienta técnica donde lleve el control de proyección de las ventas de los productos fabricados?	X		X		X		X		X		X	
4. ¿Cree usted que el personal de operaciones esta adecuadamente capacitado y le permite generar una productividad idónea? Fundamente su respuesta.	X		X		X		X		X		X	
5. ¿Considera usted que los productos fabricados y comercializados cuentan con altos estándares de calidad? Fundamente su respuesta.	X		X		X		X		X		X	
6. ¿Cuáles son las estrategias de venta que utiliza para poder cumplir con las metas de productividad planteadas?	X		X		X		X		X		X	

7. ¿Cuáles son los canales de venta que utiliza para la comercialización de su producción?	X		X		X		X		X		X		X					
8. ¿Cuál es la ventaja competitiva de su empresa antes los competidores?	X		X		X		X		X		X		X					

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Marco Agustín Arbulú Ballesteros, con documento de identidad N° 16756158, de profesión Ingeniero de Sistemas con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como docente catedrático, en la Institución Universidad Tecnológica del Perú - Chiclayo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (guía de entrevista), a los efectos de su aplicación en *el personal administrativo – Jefe de Ventas de la empresa TPCCH Chiclayo*.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

Fecha: 20 de octubre de 2020



.....
Marco Agustín Arbulú Ballesteros
INGENIERO DE SISTEMAS - CIP 236031
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Firma
DNI n° 16756158

Chiclayo 21, octubre de 2020

Señor Dr.

Gustavo Taboada Arana

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (Anexo), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: *“Plan Estratégico para la mejora del posicionamiento de la Fábrica de postes de concreto TPCB - Chiclayo”* para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Bch. Orlando Miguel Gallardo Odar

P R E G U N T A S	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1.	X		X		X		X		X		X			
2.	X		X		X		X		X		X			
3.	X		X		X		X		X		X			
4.													X	No Debe ir, no guarda relación con Atributo
5.	X		X		X		X		X		X			
6.	X		X		X		X		X		X			
7.	X		X		X		X		X		X			
8.	X		X		X		X		X		X			
9.	X		X		X		X		X		X			
10.	X		X		X		X		X		X			
11.	X		X		X		X		X		X			
12.	X		X		X		X		X		X			
13.	X		X		X		X		X		X			
14.	X		X		X		X		X		X			
15.	X		X		X		X		X		X			
16.	X		X		X		X		X		X			
17.	X		X		X		X		X		X			
18.	X		X		X		X		X		X			
19.	X		X		X		X		X		X			
20.	X		X		X		X		X		X			
21.	X		X		X		X		X		X			
22.	X		X		X		X		X		X			
23.	X		X		X		X		X		X			
24.	X		X		X		X		X		X			

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS
ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: **Doctor en Administración y Dirección de Empresas**

Nombre y Apellido: **Gustavo Taboada Arana**



Firma: _____

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, **Gustavo Taboada Arana**, con documento de identidad N.º **16737150**, de profesión **Ingeniero de Sistemas** con Grado de **Doctor en Administración y Dirección de Empresas**, ejerciendo actualmente como **Docente TP**, en la Institución **EPG UCV**.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a los *Clientes de la empresa TPCH Chiclayo*.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha: **22/10/2020**



Firma

DNI N.º **16737150**

P R E G U N T A S	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1.	X		X		X		X		X		X			
2.	X		X		X		X		X		X			
3.	X		X		X		X		X		X			
4.	X		X		X		X		X		X			
5.	X		X		X		X		X		X			
6.	X		X		X		X		X		X			
7.	X		X		X		X		X		X			
8.	X		X		X		X		X		X			

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, **Gustavo Taboada Arana**, con documento de identidad N.º 16737150, de profesión Ingeniero de Sistemas con Grado de Doctor en Administración y Dirección de Empresas, ejerciendo actualmente como Docente TP, en la Institución EPG UCV.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (entrevista), a los efectos de su aplicación en el *personal administrativo - Jefe de Ventas de la empresa TPCH Chiclayo*.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha: 22/10/2020



Firma

DNI N°16737150

P R E G U N T A S	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1.	X		X		X		X		X		X			
2.	X		X		X		X		X		X			
3.	X		X		X		X		X		X			
4.	X		X		X		X		X		X			
5.	X		X		X		X		X		X			
6.	X		X		X		X		X		X			
7.	X		X		X		X		X		X			
8.	X		X		X		X		X		X			
9.	X		X		X		X		X		X			
10.	X		X		X		X		X		X			

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Gustavo Taboada Arana, con documento de identidad N.º 16737150, de profesión Ingeniero de Sistemas con Grado de Doctor en Administración y Dirección de Empresas, ejerciendo actualmente como Docente TP, en la Institución EPG UCV .

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (guía de entrevista), a los efectos de su aplicación en el *personal administrativo – Gerente de la empresa TPCH Chiclayo*.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido			X	
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia			X	

Fecha: 22/10/2020



Firma

DNI N° 16737150

Chiclayo, 21 de octubre de 2020

Señor Dr.

Oliver Vásquez Leiva

Es grato dirigirme a Usted para manifestarle mi saludo cordial. Dada su experiencia profesional y méritos académicos y personales, le solicito su inapreciable colaboración como experto para la validación de contenido de los ítems que conforman los instrumentos (anexos), que serán aplicados a una muestra seleccionada que tiene como finalidad recoger información directa para la investigación titulada: *"Plan Estratégico para la mejora del posicionamiento de la Fábrica de postes de concreto TPCH - Chiclayo"* para obtener el grado académico de Máster en Administración de Negocios - MBA.

Para efectuar la validación del instrumento, Usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se pueden seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional que corresponda al instrumento.

Se le agradece cualquier sugerencia relativa a la redacción, el contenido, la pertinencia y congruencia u otro aspecto que considere relevante para mejorar el mismo.

Muy atentamente,

Br. Orlando Miguel Gallardo Odar.

P R E G U N T A S	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1.	x		x		x		x		x		x			
2.	x		x		x		x		x		x			
3.	x		x		x		x		x		x			
4.	x		x		x		x		x		x			
5.	x		x		x		x		x		x			
6.	x		x		x		x		x		x			
7.	x		x		x		x		x		x			
8.	x		x		x		x		x		x			
9.	x		x		x		x		x		x			
10.	x		x		x		x		x		x			
11.	x		x		x		x		x		x			
12.	x		x		x		x		x		x			
13.	x		x		x		x		x		x			
14.	x		x		x		x		x		x			
15.	x		x		x		x		x		x			
16.	x		x		x		x		x		x			
17.	x		x		x		x		x		x			
18.	x		x		x		x		x		x			
19.	x		x		x		x		x		x			
20.	x		x		x		x		x		x			
21.	x		x		x		x		x		x			
22.	x		x		x		x		x		x			
23.	x		x		x		x		x		x			
24.	x		x		x		x		x		x			

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA ENCUESTA QUE SERÁ APLICADA A LOS
ELEMENTOS DE LA MUESTRA**

INSTRUCCIONES:

Coloque en cada casilla un aspa correspondiente al aspecto cualitativo de cada ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan.

Las categorías a evaluar son: Redacción, contenido, congruencia y pertinencia con los indicadores, dimensiones y variables de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o mejora de cada pregunta.

Muchas gracias por su apoyo.

Grado Académico: Doctor

Nombre y Apellido: Oliver Vásquez Leyva

Firma: _____



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

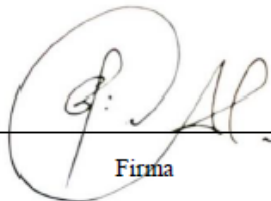
Quien suscribe, Oliver Vásquez Leyva, con documento de identidad N.º 40283413, de profesión Administrador de Empresas con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como Director de Centros Empresariales, en la Institución Universidad Señor de Sipán .

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación a los Clientes de la empresa TPCH – Chiclayo.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				x
Amplitud de contenido				x
Redacción de los Ítems				x
Claridad y precisión				x
Pertinencia			x	

Fecha: 28/20/2020



Firma

DNI N° 40283413

Validación Entrevista Jefe de Ventas



P R E G U N T A S	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende					OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	
1.	X		X		X		X		X		X			
2.	X		X		X		X		X		X			
3.	X		X		X		X		X		X			
4.	X		X		X		X		X		X			
5.	X		X		X		X		X		X			
6.	X		X		X		X		X		X			
7.	X		X		X		X		X		X			
8.	X		X		X		X		X		X			

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

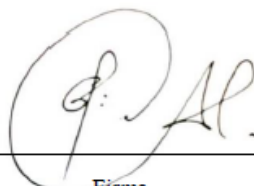
Quien suscribe, Oliver Vásquez Leyva, con documento de identidad N.º 40283413, de profesión Administrador de Empresas con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como Director de Centros Empresariales, en la Institución Universidad Señor de Sipán.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (entrevista), a los efectos de su aplicación a los administradores de la empresa TPCH (Jefe de ventas).

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 28/10/2020



 Firma

DNI N° 40283413

Validación Entrevista Gerente



P R E G U N T A S	Claridad en la redacción		Coherencia interna		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende		Esencial	Útil pero no Esencial	No importante	OBSERVACIONES (Por favor, indique si debe eliminarse o modificarse algún ítem)
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No				
1.	X		x		x		x		x		x			
2.	X		x		x		x		x		x			
3.	X		x		x		x		x		x			
4.	X		x		x		x		x		x			
5.	X		x		x		x		x		x			
6.	X		x		x		x		x		x			
7.	X		x		x		x		x		x			
8.	X		x		x		x		x		x			
9.	X		x		x		x		x		x			
10.	X		x		x		x		x		x			

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

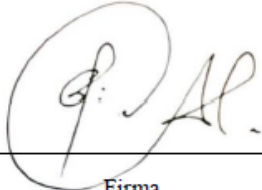
Quien suscribe, Oliver Vásquez Leyva, con documento de identidad N.º 40283413, de profesión Administrador de Empresas con Grado de Doctor, ejerciendo actualmente como Director de Centros Empresariales, en la Institución Universidad Señor de Sipán.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (entrevista), a los efectos de su aplicación a los administradores de la empresa TPCH (Gerente).

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems				X
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems				X
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

Fecha: 28/10/20


Firma

DNI N° 40283413